

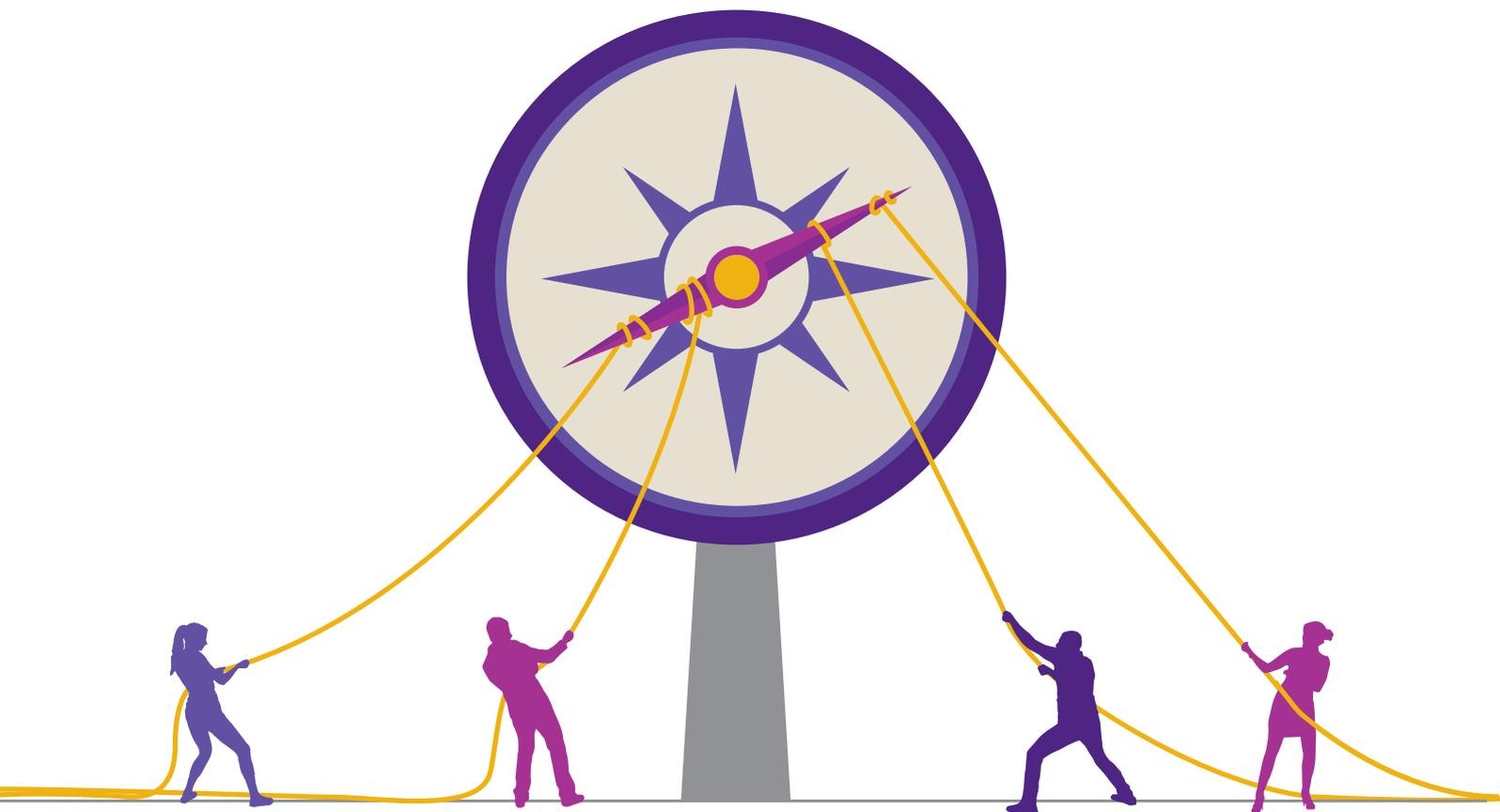


Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Administrateurs de demain : *Objectif réussite*

Rapport sur la gouvernance des entreprises - 2016



Avant-propos

Les meilleurs dirigeants réfléchissent à long terme. Ils anticipent les risques et prennent les mesures appropriées au bon moment. Ils savent identifier les opportunités et se montrer fermes dans leurs décisions.

De la même façon, les conseils d'administration et les actionnaires doivent avoir un pied dans le présent et l'avenir. Ils peuvent difficilement se permettre d'ignorer les difficultés et les opportunités qui se profilent à l'horizon, ou pire, de ne pas les anticiper.

Les entreprises sont confrontées à des défis constants, pouvant impliquer une chute aussi rapide qu'une ascension fulgurante.

Cette incertitude fait certes partie de la vie des entreprises, mais ceux qui sont en capacité de relever ces défis opèrent les changements nécessaires pour s'adapter à un monde en pleine mutation et rester dans la course. L'histoire nous rappelle qu'il est impossible d'affirmer si les entreprises prospères d'aujourd'hui seront les entreprises performantes de demain. En effet, près de la moitié des cent plus grandes entreprises mondiales en 1912 n'existaient plus à la fin des années 1990. Comment peuvent-elles survivre, s'adapter et *in fine* garantir leur réussite ?

La réponse est sans équivoque : les conseils d'administration se doivent d'adopter une bonne gouvernance, aujourd'hui plus encore qu'hier. Selon le Rapport d'activité interna-

tional de Grant Thornton (*International Business Report*), l'optimisme des entreprises dans le monde, au T1 2016, a chuté à son niveau le plus bas depuis trois ans. Plusieurs facteurs géopolitiques, tels que le ralentissement économique de la Chine, les résultats du référendum britannique et les élections américaines, poussent les entreprises et les économies à se replier sur elles-mêmes.

À l'heure actuelle, les conseils d'administration doivent répondre chaque jour à de nouvelles attentes. Des "forces" internes et externes, notamment les avancées technologiques, les réglementations, les évolutions démographiques et la mondialisation, obligent les entreprises à veiller sur leur capacité à remplir leurs objectifs et à faire face à la concurrence.

Une question, néanmoins, se pose : les conseils d'administration évoluent-ils assez rapidement ? Dans notre rapport "Administrateurs de demain : Objectif réussite", nous révélons les mesures que les conseils et les actionnaires à travers le monde doivent prendre en priorité : garantir la diversité en leur sein et renforcer les compétences des administrateurs en matière d'approche numérique.

Ce rapport s'appuie sur les données de notre Rapport d'activité international, tout comme sur les informations et les entretiens recueillis par les équipes de Grant Thornton à travers le monde entier. Il passe en revue les compétences que les conseils d'administration devront acquérir d'ici 2025 et les mesures qu'ils devront mettre en place.

Ces changements ne sont en aucun cas optionnels. Les entreprises doivent prendre conscience que ces transformations font partie de leur absolue priorité. Les entreprises qui négligeraient ces changements d'ici 2025 risquent de ne plus exister en 2045...



Nicolas Guillaume,
Associé, Directeur de la ligne de
services Risk Management
Grant Thornton France

Zoom sur la France

La législation française laisse l'opportunité aux sociétés cotées (dans leur document de référence), de désigner le code de gouvernement d'entreprise auquel elles souhaitent se conformer, que ce soit de manière totale ou partielle.

Les entreprises françaises ont ainsi le choix entre plusieurs codes de gouvernement d'entreprise : le code Afep Medef, (plus particulièrement prisé par les grandes entreprises) et le code *Middlenext*, qui vise les entreprises de taille intermédiaire.

Pour ce qui concerne le premier, depuis le milieu des années 90, la gouvernance des entreprises fait l'objet de rapports et recommandations : dans un premier temps au sein des rapports Viénot, puis Bouton, puis désormais notamment au travers du Code Afep Medef.

Le modèle français a cette spécificité qui fait que, au travers de ce code, ce sont les entreprises elles-mêmes, dans un souci de précisions des principes de bon fonctionnement et de transparence, qui formulent les recommandations en matière de gouvernement d'entreprise.

Et ces recommandations forment le Code Afep Medef que les entreprises, conformément aux dispositions légales, peuvent désigner dans leur document de référence.

Il couvre un très large spectre de questions relatives à la gouvernance (conseil d'administration, relations avec le mar-

ché, information sur les risques, stratégie, relation avec l'assemblée générale, administrateurs indépendants, évaluation du conseil, formation des administrateurs, comités spécialisés...).

Un haut comité a été mis en place, afin de réaliser un suivi du niveau de mise en œuvre des différentes recommandations par les entreprises ayant choisi ce code dans leur document de référence.

Le code *Middlenext*, quant à lui, vise les entreprises de taille intermédiaire et propose des dispositions qui tiennent compte du système de gouvernance propre à l'entreprise et à la manière dont le pouvoir est exercé et contrôlé. La « philosophie » du code *Middlenext* consiste à laisser aux entreprises une latitude raisonnable pour organiser leur gouvernance, selon leurs environnements et leurs spécificités.

Il comprend des « points de vigilance » par rapport aux grandes questions de gouvernance qui se posent mais également 15 recommandations.

Comme dans nombre d'autres pays, le principe général retenu en matière de gouvernance en France répond au concept Anglo-Saxon du « *Comply or ex-*

plain » : soit les entreprises appliquent les recommandations du code de gouvernement d'entreprise auquel elles se réfèrent, soit elles doivent expliquer pourquoi elles n'en respectent pas certaines.

Au-delà de ces codes, la gouvernance des entreprises françaises est très largement impactée par les directives européennes et notamment celles relatives au marché de l'audit légal. Ces règles ont ainsi conduit à la mise en place obligatoire de comités d'audit. Leurs missions, au-delà de l'arrêté et du contrôle des comptes, portent désormais également sur le suivi de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et contrôle interne, conduisant *de facto* les conseils d'administration à se saisir de la question.

Recommandations

Que peuvent faire les conseils d'administration pour anticiper et répondre aux défis et aux opportunités de demain ?



1 Favorisez la diversité

- Identifiez les difficultés auxquelles vous pourrez être confrontés au cours des dix prochaines années. Définissez les compétences dont vous aurez besoin pour y répondre. Identifiez les lacunes que vous devrez combler. Pour cela, veillez à favoriser la diversité dans votre groupe afin de limiter l'existence de problèmes non soupçonnés.
- Identifiez les formes de diversité à privilégier dans votre conseil d'administration, pour qu'il reflète la culture de votre entreprise, de vos marchés et de vos clients.

2 Adoptez le numérique

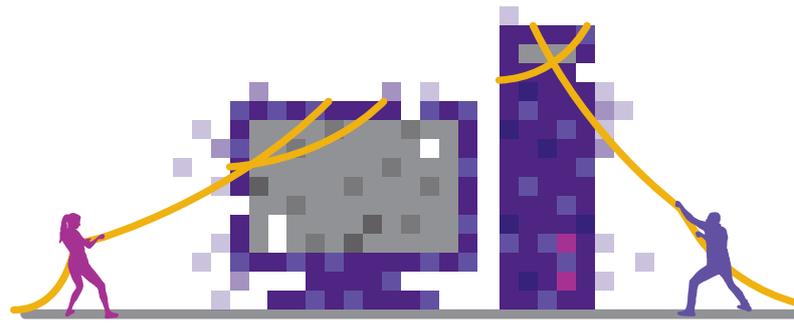
- Si aucune stratégie de cybersécurité n'existe dans votre entreprise, définissez-en une dès que possible. Inscrivez la cybersécurité à l'ordre du jour de toutes les réunions de votre conseil d'administration : les vagues de cybercriminalité vont être de plus en plus fréquentes, il est donc fondamental de garder une longueur d'avance sur les criminels.
- Élargissez votre réseau de collaboration. Instaurez des groupes d'échanges au sein d'activités différentes de celles de vos activités courantes. Admettre que tout n'est pas maîtrisable et qu'il est possible de passer à côté de certaines difficultés est une remise en question salutaire. Tirez le meilleur parti de votre chaîne logistique pour glaner des idées et favoriser l'essor de nouveaux talents. Réfléchissez hors des sentiers battus concernant les opportunités et les risques que comportent le numérique.

3 Créez des tremplins

- Aidez les meilleurs talents et potentiels votre entreprise à accéder aux plus hauts postes. Mettez en place une cartographie de compétences, des plans de succession, des parrainages et des mentorats, et renforcez le "fléchage" des postes de direction.
- Décideurs : adoptez des initiatives innovantes et encouragez les échanges d'idées entre secteurs et pays.

Sommaire

5-6	Nouvelles contraintes pour les conseils d'administration	14-15	Le numérique au service des entreprises
7-8	Tour du monde des réglementations	17-18	Le fléchage : une solution pour l'avenir
9-10	À quoi ressemblera un conseil d'administration performant en 2025 ?	19	Objectif réussite
11-12	La diversité : une priorité	20	Notre collaboration
		21	Méthodologie



Nouvelles contraintes pour les conseils d'administration

Cadres réglementaires complexes, marchés dynamiques et compétitifs : les défis auxquels sont confrontées les entreprises pour se démarquer et se développer n'ont sans doute jamais été aussi importants.

Et les entreprises l'ont bien compris. Selon l'enquête 2016 de Grant Thornton sur la gouvernance, les risques et la conformité aux États-Unis, les entreprises consacrent en moyenne 12 % de leur chiffre d'affaires à l'activité Gouvernance, Risques et Conformité (GRC). Les entreprises du Fortune 500 y investiraient 1,5 milliard de dollars sur les 12 milliards de dollars de chiffre d'affaires déclarés en 2015.

Pourtant, la réglementation est loin d'être la seule raison des nouvelles contraintes qui pèsent sur les conseils d'administration.

La technologie numérique entraîne, elle aussi, des transformations rapides. Considéré comme une compétence nécessaire pour les entreprises, le numérique offre un ensemble complexe d'opportunités et de défis.

La croissance de la population mondiale évolue elle aussi rapidement. Selon les prévisions des Nations Unies, elle devrait atteindre 9,7 milliards d'habitants en 2050. L'espérance de vie moyenne devrait également passer de 70 ans en 2010-2015 à 77 ans en 2045-2050. Sans oublier les populations remodelées par les flux migratoires.

“Le monde de l'entreprise sera toujours influencé par la réglementation. Mais ce sont les pratiques de bonne gouvernance et non uniquement le respect des normes, qui doivent favoriser l'innovation et la croissance. Une bonne gouvernance doit être proactive. Elle doit pouvoir déceler défis et opportunités, tout en respectant les règles.”

Nick Jeffrey, Directeur des Affaires Publiques Grant Thornton International Ltd

Le monde ne cesse de se globaliser et de se “sur-connecter”. Selon une étude de l’Organisation Mondiale du Commerce, la croissance économique est de plus en plus soutenue par les échanges transfrontaliers. La part moyenne des exportations et des importations de biens et de services commerciaux dans le PIB mondial a fortement progressé, passant de 20 % en valeur en 1995, à 30 % en 2014.

Les conseils d’administration font face à ces défis à un moment probablement décisif pour l’économie mondiale. Selon notre Rapport d’activité international (enquête trimestrielle menée dans 36 pays), le niveau d’optimisme des entreprises dans le monde a chuté à 26 % au T1 2016, son niveau le plus bas depuis plus de trois ans.

Les prévisions en matière de recettes, d’exportations et d’investissements en R&D ont également reculé.

Par ailleurs, une enquête menée auprès de 400 dirigeants de sociétés publiques américaines, a révélé que près de la

moitié (48 %) pensent que l’incertitude économique est l’un des plus grands défis que les conseils d’administration aient à relever. Il semblerait que le regain de confiance observé depuis la crise financière internationale se retrouve au point mort face aux difficultés sociales, économiques et géopolitiques, incitant ainsi les entreprises à se recroqueviller et à suspendre de grands projets de croissance.

Mais une bonne gouvernance a le pouvoir d’inverser certaines données.

En ces temps d’incertitude, les conseils d’administration peuvent jouer un rôle de pilote, en faisant preuve d’initiative et de souplesse pour guider leur entreprise, en instaurant une culture et des pratiques exemplaires et inspirantes. Près de la moitié (47 %) des dirigeants d’entreprise interrogés dans le cadre de notre rapport, reconnaissent que le déploiement et le renforcement de la culture d’entreprise devra être une priorité pour les conseils d’administration, au cours des

dix prochaines années.

Naturellement, d’autres contraintes, encore inconnues, pèseront sur les conseils de demain. Mais, « si les conseils d’administration ne regardent pas l’avenir à travers le bon prisme, ils risquent d’identifier les problèmes au dernier moment. »

“Les entreprises espagnoles, (cotées ou non), prennent de plus en plus conscience de l’importance d’une bonne gouvernance.”

*Gonzalo Navarro,
Associé, Grant Thornton
Espagne*



48%

des 400 dirigeants de sociétés publiques américaines interrogés pensent que l’incertitude économique est l’un des plus grands défis que les conseils d’administration aient à relever.

Tour du monde des réglementations

À l'heure où les entreprises doivent prendre le cap de la gouvernance et tracer la voie à suivre, un grand nombre de régulations ne peuvent être un levier supplémentaire.

Canada : Engagement et influence des investisseurs

L'instauration de nouvelles obligations a entraîné un examen plus approfondi des pratiques organisationnelles des entreprises canadiennes. Cela concerne notamment l'obligation de transmettre des informations sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes de direction des entreprises publiques, ainsi que le renouvellement des administrateurs. Le niveau de surveillance exercé par les actionnaires, les régulateurs, les autres parties prenantes et les médias a conduit à une complexité accrue du contrôle des conseils.

États-Unis : Agences de conseil en vote et comités d'audit

Le rôle des agences de conseil en vote (*proxy advisors*), en matière de suivi et de communication des méthodes de gouvernance des entreprises, n'a cessé de prendre de l'importance ces dernières années. Cependant, l'influence croissante de ces agences et leur manque de transparence ont soulevé de nombreuses préoccupations. La SEC (*Security and Exchange Commission*) a récemment pris des mesures en ce sens en demandant aux agences de conseil en vote de faire preuve de plus de transparence qu'auparavant. La SEC continuera de vérifier si les agences jouent correctement le jeu.

Espagne : Adaptation de la législation internationale relative à la gouvernance d'entreprise

Le gouvernement espagnol a adapté la législation internationale relative à la gouvernance d'entreprise en amendant le décret royal législatif 1/2010, approuvant le texte refondu de la Loi sur les Sociétés de capitaux, la Loi 31/2014, modifiant la Loi sur les Sociétés de capitaux pour l'optimisation de la gouvernance des capitaux et le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées du 24 février 2015. La Loi sur les Sociétés de capitaux de 2010 et son amendement de 2014 sont des instruments contraignants, alors que le "Code de gouvernement d'entreprise" contient seulement un ensemble de recommandations.

Royaume-Uni : Encourager les conseils d'administration à instaurer une culture d'entreprise

Après plusieurs amendements récents du code de gouvernance britannique, le FRC (*Financial Reporting Council*) encourage les entreprises à se concentrer sur les aspects généraux de la gouvernance, tels que la culture et la stratégie. Cette démarche incitative se traduit notamment par de nouvelles obligations concernant le rapport annuel des entreprises. Désormais celui-ci doit comporter un rapport stratégique qui propose une vision globale et précise du modèle commercial, de la stratégie, du développement, de la performance, de la position et des perspectives d'avenir. La culture d'entreprise est également au cœur des préoccupations du FRC. Les conseils d'administration doivent dorénavant expliquer la manière dont ils développent et renforcent cette culture dont ils montrent à leurs employés la « voie à suivre ».

Inde : Une responsabilité accrue pèse sur les directeurs

L'environnement réglementaire indien connaît de nombreuses mutations : amendement de la Loi sur les sociétés, modification des normes d'information financière, création d'une taxe sur les biens et les services (GST). Sont en cause plusieurs cas retentissants de fraudes commises par de grandes entreprises. En conséquence les administrateurs, les directeurs indépendants et les auditeurs se voient confier de plus grandes responsabilités.

En Inde, 37 % des personnes interrogées dans le cadre de notre rapport disent accorder plus d'importance à « l'identification ou la prévention de la fraude ». Ce chiffre montre bien que les sociétés indiennes subissent encore les conséquences de ces affaires.

Les conseils d'administration doivent assurer l'équilibre de ces entreprises exemplaires en les encourageant à adopter des modifications réglementaires tout en maintenant leurs objectifs de croissance et en insufflant une culture à travers le pays.

Australie : Une culture du risque

Ces dernières années, la culture du risque a fait l'objet d'une attention soutenue de la part des organismes de réglementation des entreprises. Le régulateur australien du secteur des services financiers, l'APRA (*Australian Prudential Regulatory Authority*), a confié aux conseils d'administration la responsabilité de développer cette culture d'approche du risque dans leur entreprise. La norme relative à la gestion du risque exige des conseils d'administration de comprendre et d'évaluer l'état de cette culture au sein de leur entreprise, de développer et de mettre en œuvre des initiatives pour la renforcer.

L'ASIC (*Australian Securities and Investments Commission*), l'organisme australien de réglementation des entreprises, a également demandé que les dirigeants n'ayant pas réussi à instaurer une culture efficace en la matière, encourrent des sanctions civiles plus sévères.

Afrique du Sud : Communication coordonnée

L'Institut des directeurs d'Afrique du Sud lance "King IV", une initiative visant à encourager les entreprises à adopter de bonnes pratiques de gouvernance, en s'inspirant des méthodes vertueuses appliquées dans les pays du monde entier. Il s'agit d'une récente tentative pour encourager l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance à travers le pays.

Au centre de ces nouvelles normes se trouve une réflexion d'ensemble, visant à transformer l'approche inclusive de l'actionnaire en culture de gestion efficace.

Nouvelle-Zélande : La diversité au cœur des priorités

Le NZ IOD (*New Zealand Institute of Directors*) a toujours reconnu la nécessité d'instaurer plus de diversité dans les conseils d'administration. D'une part, pour faire face aux enjeux actuels et d'autre part, pour anticiper les défis de demain. Son programme de mentorat (*Mentoring for Diversity*) forme des binômes où les directeurs indépendants les plus expérimentés du pays supervisent des employés talentueux qui souhaitent jouer un rôle actif dans les conseils d'administration. L'origine ethnique, l'âge, les compétences, l'expérience et le genre font partie des critères de sélection des candidats.



À quoi ressemblera un conseil d'administration performant en 2025 ?

Voilà une question complexe : la réponse sera différente selon le secteur et le marché géographique dans lequel évolue l'entreprise. Dans les régions dotées d'une approche de contrôle et de gouvernance globale, les conseils d'administration ont pour mission de stimuler la compétitivité et de gérer les risques.

Dans les régions où cette approche est plus restrictive, leur rôle consistera à insuffler une culture efficace et à accroître la confiance sur leurs marchés, (notamment en endiguant la fraude et le détournement de fonds), pour attirer les investissements.

Le Rapport de Grant Thornton a recueilli les opinions de centaines de dirigeants d'entreprise à travers le monde sur ce que devrait être la priorité des conseils d'administration au cœur de leur pays et au cours des dix prochaines

années. Pour les dirigeants du Royaume-Uni, d'Inde, de Nouvelle-Zélande et d'Australie, la priorité sera de définir de meilleurs horizons de planification stratégique. Selon les entreprises de ces régions, la capacité à anticiper défis et opportunités pour l'avenir offrirait aux conseils un avantage concurrentiel majeur.

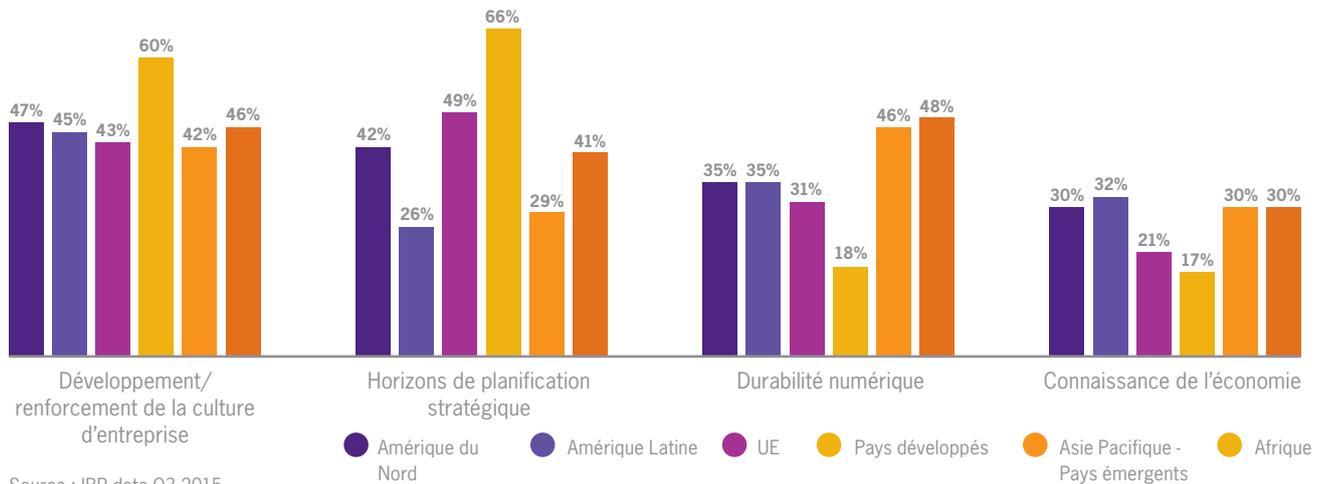
En Afrique du Sud, 76 % des dirigeants interrogés pensent que la du-

rabilité doit être la priorité numéro un des conseils d'administration. Alors qu'aux États-Unis, l'inoculation et le renforcement de la culture d'entreprise remporte la majorité des suffrages.

“Tant que les entreprises n'amélioreront pas leurs mécanismes de gestion des risques, les conseils d'administration continueront de se concentrer sur la détection et la prévention de la fraude.”

Un administrateur en Inde

Quelle devrait être la priorité de votre conseil d'administration dans les 10 prochaines années pour soutenir les perspectives de croissance de votre entreprise ? (4 enjeux prioritaires par région)



“Les investisseurs institutionnels doivent évaluer l’efficacité, la qualité, la gouvernance et la diversité des conseils d’administration, plutôt que de simplement évaluer la croissance et la rentabilité de l’entreprise.”

Un administrateur en Inde

Il est surprenant d’observer que le principal enjeu mis en lumière par cette enquête est la capacité des conseils d’administration à contrôler, évaluer et limiter activement les risques pour leur entreprise, et à communiquer efficacement sur ce sujet. Pour dresser le portrait du conseil de demain, ces enjeux communs auront un rôle déterminant dans la réussite ou l’échec des entreprises.

Notre étude a souligné deux grands axes :

1. La diversité

Les conseils d’administration doivent se doter de personnes ayant des expériences et des parcours différents pour favoriser la diversité de points de vue et d’idées.

2. Le numérique

Ils doivent garantir un certain niveau de compétences pour faire face aux innovations technologiques et numériques.

“La diversité ne permettra pas à elle seule de donner de la valeur ajoutée, les administrateurs devront élargir leur réflexion...”
Un administrateur en Inde



La diversité : une priorité

Les conseils d'administration où règne une plus grande diversité ont une vision plus large des choses. Selon une étude du Kellogg Institute*, les groupes mixtes sont plus performants que les groupes homogènes. Non pas uniquement parce que la diversité favorise l'émergence de nouvelles idées, mais parce qu'elle « suscite un traitement plus approfondi ».

Ce paramètre est crucial lorsque les conseils d'administration tentent de rester sur la bonne voie, et surtout d'anticiper les évolutions à venir. L'expérience montre que la grande majorité des dirigeants d'entreprise savent qu'il reste beaucoup à faire pour savoir anticiper les défis et les opportunités qui se présentent à eux. 88 % des dirigeants interrogés dans le cadre de l'IBR reconnaissent que leur conseil d'administration doit redoubler d'efforts pour favoriser la diversité. Dans tous les entretiens menés avec des administrateurs du monde entier, le même constat revient : les conseils doivent être pourvus d'expériences diversifiées, un critère probablement plus difficile à mesurer que la diversité ethnique ou hommes-

femmes mais tout aussi indispensable, pour garantir l'existence de points de vue et d'idées multiples.

Bon nombre de dirigeants d'entreprise à travers le monde ont le sentiment que ces formes de diversité, seraient pertinentes à différents niveaux, selon la nature de l'entreprise, son stade de développement, sa stratégie et le secteur dans lequel elle évolue. Ils considèrent aussi que la diversité du conseil d'administration doit être à l'image des clients, des marchés, des secteurs et des publics visés par l'entreprise. Dans certains pays, le passé même de la population peut être un facteur de diversité. Néanmoins, les informations venant du Royaume-Uni et de l'Australie montrent clairement

que la diversité doit être visible dans les faits et non une fin en soi.

“La priorité numéro un est la mise en place d'un conseil d'administration performant. Si nous ne trouvons pas une personne répondant aux critères de diversité et qui bénéficie d'une expérience pertinente, nous ne devons pas céder aux pressions extérieures uniquement pour remplir nos engagements en la matière.”

Un administrateur en Australie

* Établissement d'enseignement supérieur à Notre Dame, Indiana

“La diversité devrait également prévoir l'équilibre des personnalités pour veiller à ce que les discussions et les décisions ne soient pas accaparées par les personnes qui dominent le débat ou s'expriment le plus fort. ”

Un administrateur en Afrique du Sud

Que faire pour garantir une réelle diversité au sein des conseils d'administration ?

- Au-delà de la question de la parité, il est important de considérer les formes d'inégalité qui seront au cœur du débat public, d'accorder davantage d'importance aux groupes dont la représentation ne reflète pas encore la culture de l'entreprise.
- D'identifier les déficits de compétences à combler. Puis, élargir le vivier de talents et d'expériences du conseil d'administration pour mettre à profit les compétences émergentes.
- De reconnaître que certains défis et opportunités de demain seront moins visibles, en particulier aux yeux des groupes homogènes, qui ne bénéficient pas de la même diversité d'expériences et de parcours que les groupes mixtes.
- D'investir dans des programmes de mentorat. 30 % des dirigeants interrogés dans le cadre de l'IBR pensent que les conseils d'administration doivent agir dans ce sens.



88%

des dirigeants interrogés dans le cadre de l'IBR reconnaissent que leur conseil d'administration doit redoubler d'efforts pour favoriser la diversité.

Les avantages d'une équipe de direction plus diversifiée

Parmi toutes les formes de diversité, la parité est la question qui a dominé les débats ces dernières années. De manière générale, chacun s'accorde à dire qu'une meilleure égalité hommes-femmes au sein des équipes de direction a un impact positif sur l'entreprise. Mais est-ce que cela change concrètement ses performances ?

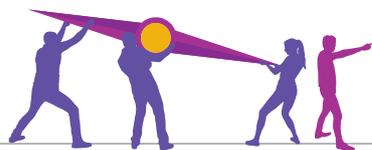
Selon une étude menée par Grant Thornton en 2015 auprès d'entreprises cotées en Inde, au Royaume-Uni et aux États-Unis, les entreprises dirigées par des conseils d'administration mixtes génèrent un meilleur retour sur investissement que celles dirigées par des conseils entièrement masculins. D'après les résultats de cette étude, le manque à gagner des entreprises dirigées par des conseils uniquement masculins aurait été de 655 milliards de US dollars en 2014. L'Université de Singapour a également comparé la performance des entreprises pourvues et non pourvues d'un conseil d'administration composé de membres d'origines ethniques différentes. Elle met en exergue le fait que les conseils d'administration compo-

sés d'au moins deux groupes ethniques obtenaient de meilleurs résultats que les autres. Ces tendances seraient bien plus significatives si elles tenaient évidemment compte de toutes les autres formes de diversité.

Ces données montrent également les différences en termes de rendement d'actifs entre les entreprises du FTSE 350, du S&P 500 et du CNX 200 qui sont dirigées ou non par des femmes. Cette étude a été menée d'avril à juin 2015.

“Les conseils d'administration ayant des points de vue trop similaires et figés, qui ne possèdent pas les bonnes compétences ou les bonnes expertises et qui ne s'engagent pas à créer une gouvernance d'entreprise moderne, perdront tout simplement leur visibilité et finiront probablement par mettre la clé sous la porte...”

Un administrateur en Afrique du Sud





Le numérique au service des entreprises

Le *Big data*, les analyses avancées et l'automatisation peuvent aider les entreprises dynamiques à mieux comprendre leurs clients, à accroître leur productivité et à se démarquer de leurs concurrents. À l'heure de l'explosion des données, les entreprises peuvent se protéger de ceux qui cherchent à saisir les opportunités, légalement ou non.

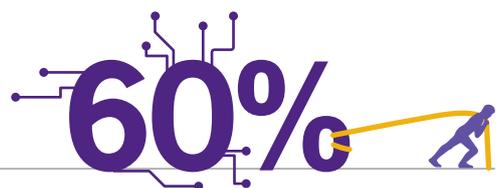
L'importance du numérique est un non sujet. Néanmoins, parmi les entreprises interrogées dans le cadre de notre IBR, seulement une sur quatre (25 %) a déclaré que le numérique fait partie des domaines que leur conseil d'administration doit privilégier au cours des 10 prochaines années. L'enquête 2016 sur la gouvernance, « les risques et la conformité » réalisée par Grant Thornton, souligne également l'existence d'un manque de compétences et d'expertises en matière de numérique. 60 % des entreprises interrogées déclarent pourtant que la cybersécurité représente un risque majeur pour elles, seules 46 % d'entre elles disent agir efficacement pour limiter ce risque. Lors des entretiens menés au Royaume-Uni, les dirigeants ont évoqué une « période de transition » dont les conseils doivent tirer profit pour acquérir ces compétences nécessaires. Mais cet apprentissage est difficile pour ceux qui n'ont pas grandi avec cette technologie. La nomination de « *digital natives* » dans

les conseils d'administration a été suggérée dans les entretiens avec les dirigeants de certains pays. Au Royaume-Uni, selon plusieurs articles de presse citant la NCA (agence nationale contre le crime), l'âge moyen des cybercriminels britanniques est de 17 ans seulement. Pour lutter contre ce phénomène, faut-il que les conseils d'administration recrutent des membres plus jeunes capables de mieux comprendre les méthodes des criminels en question ? À défaut d'envisager de les voir siéger à leurs côtés, les administrateurs pourraient faire appel à leur expertise. Les entreprises australiennes interrogées ont souligné que les « *digital natives* » devront également bénéficier d'une expérience en entreprise pertinente dans d'autres domaines pour légitimer leur place dans les conseils d'administration... Notre étude prouve que des compétences dans le domaine du numérique ne sont pas suffisantes pour faire face aux enjeux actuels.

Les meilleurs candidats dédiés à ce sujet doivent être en capacité de déceler les défis, qui, pour la plupart, ne font pas encore partie des préoccupations des conseils d'administration. Les administrateurs interrogés voient la façon de remédier à ce problème en incorporant des compétences numériques dans la stratégie et les opérations de l'entreprise, au cours de la prochaine décennie. En d'autres termes, les administrateurs n'auront d'autre choix que d'adopter le numérique et de renforcer leur approche dans ce domaine. En Inde, où l'on constate un véritable manque de *knowledge* en la matière, le gouvernement a récemment lancé un programme de digitalisation, « *Digital India* », pour améliorer la qualité des services fournis aux Indiens grâce aux nouvelles technologies.

Mesures à prendre par les conseils d'administration pour optimiser leur capacité numérique

- Travaillez étroitement avec vos collaborateurs. Tournez-vous vers les innovations numériques au lieu de vous en détourner, pour mieux les comprendre et apprendre à les maîtriser.
- Au-delà de la recherche de solutions pour renforcer les compétences en matière de numérique, n'hésitez pas à faire appel à des experts. Les innovations révolutionnaires telles que l'avènement des smartphones, seront de plus en plus fréquentes et rendront les décisions en matière d'investissement plus ardues.
- Si aucune stratégie de cybersécurité n'existe dans votre entreprise, définissez-en une dès maintenant. Inscrivez la cybersécurité à l'ordre du jour de toutes les réunions de votre conseil d'administration pour avoir une longueur d'avance sur les criminels.
- Observez la manière dont votre entreprise utilise les données pour favoriser la recherche et le développement et élaborer des stratégies d'investissement et de développement commercial.



des entreprises interrogées affirment que la cybersécurité représente un risque majeur pour leur activité.

“Lorsque l’on observe les ordres du jour des conseils d’administration du secteur financier, on réalise à quel point les contraintes réglementaires peuvent emboliser ces instances et finir par les détourner de leur objectif premier : le développement stratégique de l’entreprise. ”

Nicolas Guillaume, Associé, Directeur de la ligne de services Risk Management Grant Thornton

Suivi, évaluation et réduction des risques

Risques généraux	Niveau de risque majeur*	Efficacité des mesures d'évaluation et de suivi**	Efficacité des mesures de réduction des risques***
Stratégie	64 %	43 %	50 %
Conformité	59 %	56 %	65 %
Opérations	59 %	50 %	53 %
Finances	55 %	71 %	71 %

Risques commerciaux	Risque	Évaluation et suivi	Réduction
Réglementation	63 %	60 %	64 %
Cybersécurité	60 %	43 %	46 %
Marché	52 %	46 %	42 %
Concurrence	50 %	44 %	41 %
IT	50 %	44 %	47 %
Liquidité/crédit	30 %	58 %	60 %
Tiers	28 %	35 %	38 %
Fraude/anti-corruption	27 %	45 %	53 %
Litiges	19 %	43 %	49 %
Chaîne logistique	18 %	38 %	40 %
Développement international	17 %	27 %	31 %
Environnement	15 %	36 %	40 %
Taxes	13 %	44 %	52 %

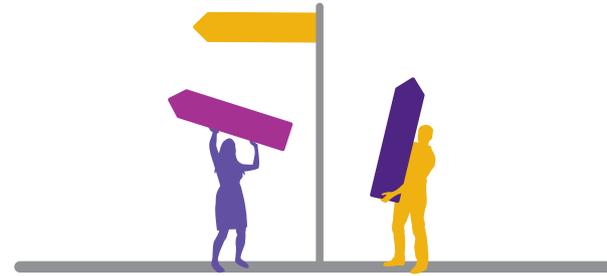
* Niveau 4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5 où 5 = risque majeur

** Niveau 4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5 où 5 = efficacité optimale de l'évaluation et du suivi des indicateurs de risques clés

*** Niveau 4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5 où 5 = efficacité optimale de la réduction des risques

Source : Grant Thornton US LLP, « Compenser les risques par des opportunités en périodes difficiles : enquête 2016 sur la gouvernance, les risques et la conformité »

Tout comme les *start-up*, les grandes entreprises peuvent instaurer une gouvernance souple et proactive en matière de numérique. Lorsque Ford Motor Company a compris le défi que représentait l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché des transports, à l'instar d'Apple, l'entreprise a décidé d'implanter un centre de R&D dans la cité des technologies de Palo Alto.



Le “fléchage” : une solution pour l’avenir

Le terme « fléchage » est employé pour décrire les tremplins que les entreprises mettent à disposition de leurs employés dans le but de les aider à accéder à des postes de direction. Pourquoi est-ce fondamental pour la gouvernance de l’entreprise ? Parce-que plus le fléchage est efficace, plus les employés ont la possibilité d’accéder à une fonction d’administrateur.

Un bon fléchage garantit la présence des meilleurs professionnels au sein des conseils d’administration.

Pour que les hauts potentiels soient identifiés et soutenus, il est important d’avoir la vision la plus large possible, et notre étude démontre que les entreprises en sont conscientes. Selon les données de notre rapport, les dirigeants d’entreprise recommandent à leur conseil d’administration de prendre trois mesures majeures pour favoriser la diversité : identifier plus tôt les dirigeants de demain (34 %), créer un vivier de talents venant de divers horizons (33 %) et diversifier les modes de recrutement (30 %). Un bon fléchage signifie

aussi que les conseils d’administration seront en conséquence armés pour anticiper les changements au lieu d’y être confrontés au dernier moment. Dans ce domaine également, les conseils doivent tirer profit du talent des meilleurs éléments, capables de prendre des décisions stratégiques. En communiquant auprès des collaborateurs sur de potentielles opportunités, les entreprises sont dans un phénomène de transmission de leur culture. Selon le témoignage de dirigeants britanniques, les conseils d’administration doivent montrer leur volonté de valoriser la diversité dans la culture de l’entreprise, en utilisant les meilleurs moyens de communication

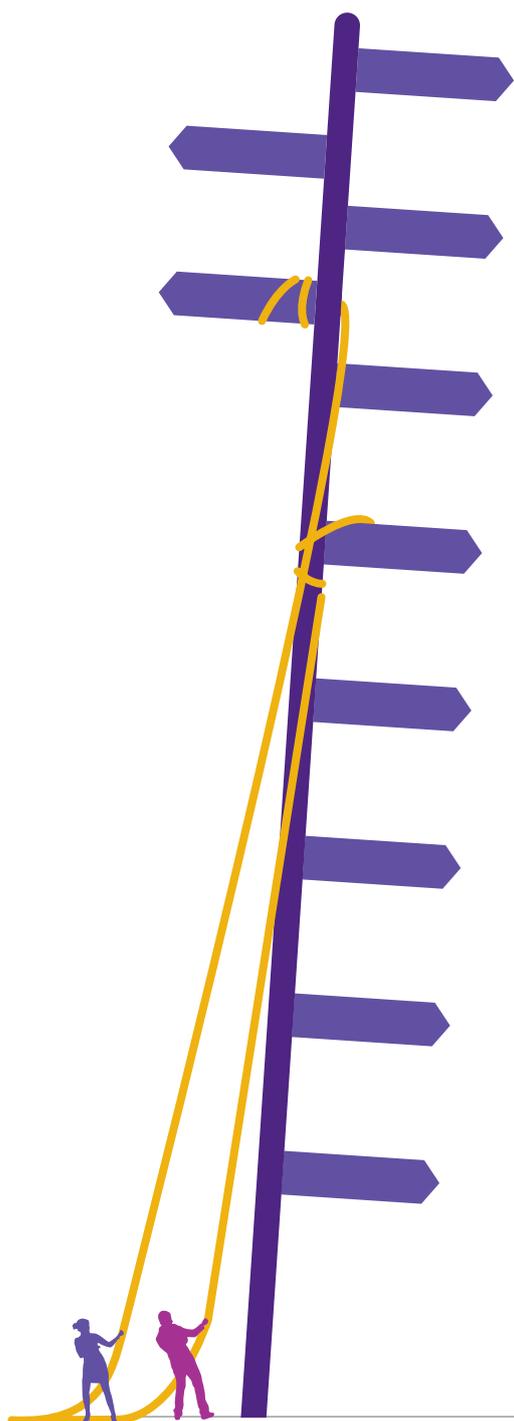
pour l’inscrire dans l’écosystème de la marque employeur.

“Le mentoring est le moyen privilégié de partage et de transmission de l’expérience des professionnels les plus aguerris vers les plus jeunes générations. Il s’agit de l’expérience qui a trait à l’intelligence du savoir-faire et du savoir-être, qui s’acquiert par la pratique et un travail sur soi, nécessitant souvent un long chemin.

Il contribue à enrichir le Capital Humain et à faire émerger en son sein les meilleurs talents, en particulier ceux qui prennent les décisions et participent aux organes de gouvernance.”

Jean-Luc Carpentier, Associé en charge du Mentoring, Grant Thornton France

Optimiser le “fléchage” au sein de l’entreprise



Créer une matrice de compétences des administrateurs et surveiller l'évolution des besoins du conseil d'administration, afin d'agir rapidement pour, le cas échéant, modifier sa composition.

Prévoir la succession et rechercher activement des compétences et expériences utiles au conseil d'administration pour les années à venir. Selon un administrateur néozélandais, le candidat idéal de direction est une personne capable d'« innover afin de remettre positivement en question la gestion et les idées des autres membres du conseil ».

Offrir aux candidats la possibilité d'assister à un conseil d'administration et de participer à des comités avant de siéger à un conseil.

Optimiser le recrutement : encadrer des talents en mettant à leur disposition des plans de carrière concrets.

Mettre en place des programmes d'incitation pour encourager les directeurs à devenir formateur, *coach* ou *mentor*.

Créer un vivier de talents et les aider à se perfectionner à partir des valeurs, des compétences et des ICP reconnus.

Objectif réussite

Cadres réglementaires complexes, facteurs géopolitiques, marchés compétitifs : les contraintes et les défis auxquels sont confrontés les conseils d'administration n'ont jamais été aussi importants.

Chez Grant Thornton, nous pensons que si le respect des lois et des réglementations doit s'inscrire pleinement dans le cadre de la gouvernance, les conseils d'administration « progressistes » ont la possibilité d'offrir un cadre plus large et de faire avancer leur entreprise sur la voie de la réussite et de la croissance.

Ils devront profiter de compétences numériques et d'une diversité avérée des profils et points de vue pour faire face aux enjeux des 10 prochaines années. En favorisant la présence de personnes pourvues de parcours particu-

lièrement différents, les conseils d'administration pourront tirer parti d'expériences diverses afin d'anticiper les problématiques de l'entreprise.

En renforçant les compétences numériques de leurs membres, ils pourront également faire face aux opportunités liées à l'émergence des nouvelles technologies. Toutefois, un meilleur "fléchage" des postes de direction est indispensable si les entreprises souhaitent aider les meilleurs talents à devenir les dirigeants de demain.

“Les débouchés pour les entreprises pourvues de conseils d'administration compétents sont multiples, tout comme les risques qui pèsent sur celles qui n'ont pas cet atout.”

Nick Jeffrey,
Directeur des Affaires Publiques
Grant Thornton International Ltd

Notre collaboration

Rares sont les entreprises ayant un modèle figé. Il n'y a donc aucune raison pour que les structures de gouvernance le soient. Grant Thornton accompagne les entreprises pour les aider à concrétiser leurs ambitions notamment grâce à :

Evaluation indépendante de la performance du conseil d'administration et de ses comités.

Optimisation de la comitologie et des circuits d'information entre les différentes instances.

Renforcement du dispositif de contrôle interne et du *reporting* associé, à destination du conseil d'administration.

Apport d'expertises pointues dans les différents domaines de risque : digital, cybercriminalité, fraude, corruption, ...

Développement de la "culture risque".

Formation des administrateurs.



À propos de Grant Thornton

A propos de Grant Thornton France

Grant Thornton, groupe leader d'Audit et de Conseil, rassemble en France 1 700 collaborateurs dont 117 associés dans 23 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & *Outsourcing* et Conseil Juridique et Fiscal. Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée. Les membres de Grant Thornton International Ltd constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

Grant Thornton, l'instinct de la croissance.
www.grant-thornton.fr

A propos de Grant Thornton International Limited

Grant Thornton International Ltd, groupe leader d'Audit et de Conseil, est un réseau intégré et indépendant, rassemblant plus de 42 204 collaborateurs dont 3 087 associés implantés dans 140 pays. La puissance de notre organisation internationale nous permet de mobiliser des équipes multiculturelles et de répondre aux problématiques de nos clients de manière globale, garantissant ainsi les mêmes standards de qualité, de risk management, de process et d'excellence, partout dans le monde.

Grant Thornton, an instinct for growth.
www.gti.org

Méthodologie

Étude IBR

Le Rapport d'activité international (IBR) de Grant Thornton présente des analyses des points de vue et des attentes de plus de 10 000 entreprises par an au sein de 36 pays. Les questionnaires sont traduits dans les langues des pays participants, qui peuvent, s'ils le souhaitent, ajouter au questionnaire initial un petit nombre de questions spécifiques au pays. Des travaux sur le terrain sont entrepris chaque trimestre, par téléphone principalement. L'IBR est une enquête menée auprès d'entreprises cotées et non cotées en bourse. Les données contenues dans ce rapport ont été collectées entre août et septembre 2015 auprès de 2 500 présidents directeurs généraux, directeurs généraux, présidents ou autres cadres dirigeants.

Entretiens individuels

Des entretiens approfondis ont également été menés entre février et avril 2016 avec des spécialistes de la gouvernance d'entreprise du réseau de Grant Thornton, ainsi qu'avec des dirigeants d'entreprise et des administrateurs indépendants originaires de six pays différents.

Agnès de RIBET

Directrice du *Marketing* et de la Communication

T 01 41 25 85 85

E agnes.deribet@fr.gt.com



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International Ltd

27 rue du Pont - CS 20070

92578 Neuilly-sur-Seine Cedex

www.grant-thornton.fr

© 2016 Grant Thornton. Tous droits réservés.

Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement.

VOTRE CONTACT

Nicolas GUILLAUME

Associé,

Directeur de la ligne de services *Risk Management*

P 06 11 12 52 16

E nicolas.guillaume@fr.gt.com

« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.