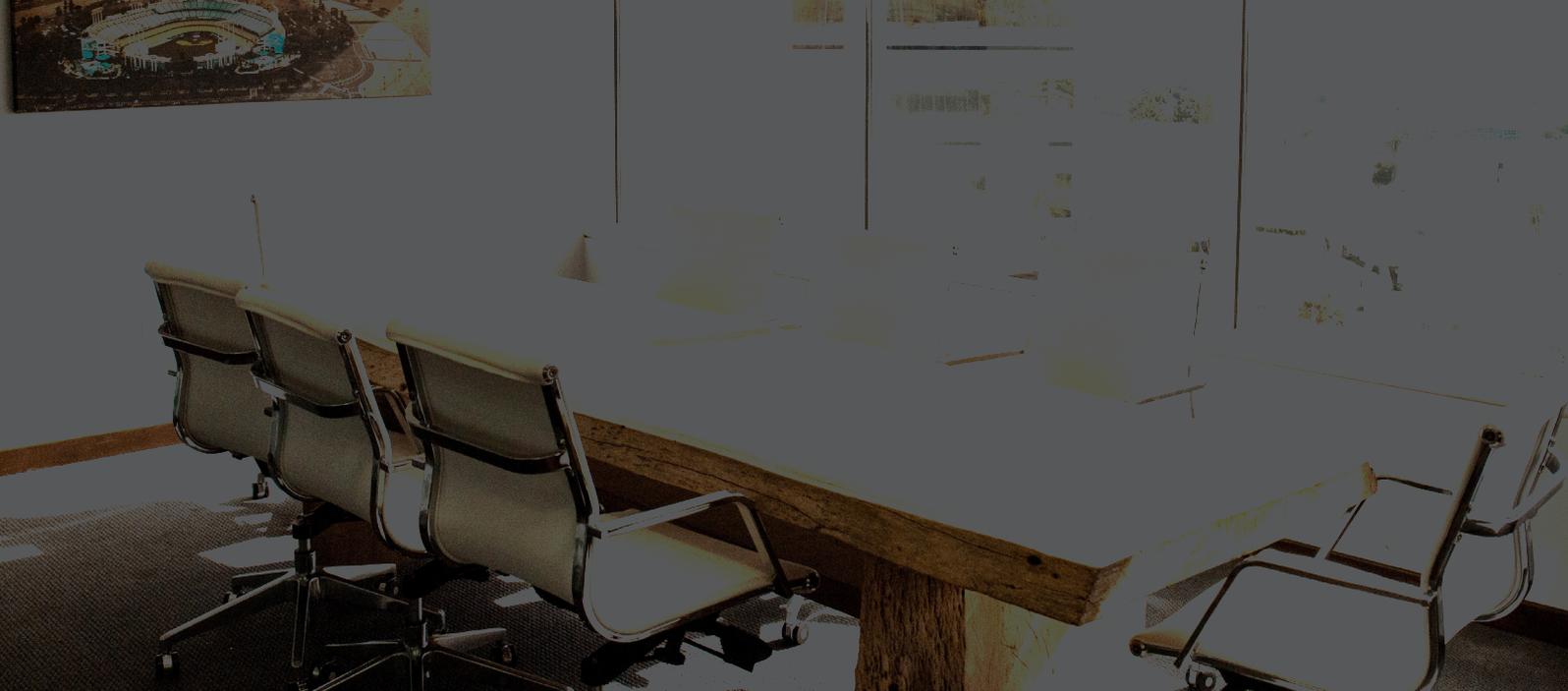




Perspectives des conseils d'administration pour 2019 : défis et priorités

Cela peut paraître difficile à croire, mais dix ans se sont déjà écoulés depuis la crise financière de 2008 ; une crise dont l'économie mondiale semble ne pas s'être tout à fait remise. Cette crise a conduit les experts en finance et en gouvernance à repenser et à réévaluer la quasi-totalité des aspects du domaine financier. Dans quel but ? Aider les marchés financiers et l'économie mondiale à faire des progrès durables et à long terme.

En 2019, les conseils d'administration internationaux devront relever plus de défis que jamais. La plupart de ces défis sont enracinés dans les principes fondamentaux d'une bonne gouvernance d'entreprise : imputabilité, transparence et responsabilité. Dans tous ces domaines, les conseils bénéficieront des outils numériques qui peuvent les aider à assurer l'ensemble de leur gouvernance d'entreprise. Voici un aperçu de certaines des questions clés que les conseils d'administration devront traiter en 2019.



COMPOSITION DES CONSEILS

En 2019, les conseils d'administration seront fortement incités à abandonner l'ancienne habitude de renouvellement automatique des membres sur de longues périodes. Au lieu de cela, ils devront composer sciemment leurs conseils d'administration. Les investisseurs insisteront sur la qualité et l'indépendance des évaluations du conseil. Ils porteront également leur attention sur la façon dont le conseil les utilise pour diversifier la liste des candidats qualifiés au poste de membre. On s'attend désormais à ce que les conseils d'administration soient régulièrement examinés et modifiés, et à ce que les nouveaux arrivants élaborent des stratégies à long terme.

CULTURE D'ENTREPRISE

En 2019, les conséquences des conclusions de la commission HRC (Hayne Royal Commission, commission australienne d'étude des abus des services financiers) se fera sentir dans tous les secteurs. Les conseils devront en 2019 définir et développer leur culture d'entreprise, puis la communiquer à leurs actionnaires. Les conseils peuvent s'attendre à davantage de questions des investisseurs sur la capacité du conseil à comprendre la culture de l'entreprise et son processus d'évaluation de la santé de l'entreprise. De plus, les conseils devront planifier leur stratégie d'évaluation des vulnérabilités culturelles et traiter les incidents et problèmes. Les conseils d'administration devront accorder les valeurs de l'entreprise avec les mesures et décisions du conseil d'administration, de même que celles de la direction. Ils devront donc renforcer leur engagement avec la direction sur ces points.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les événements déclencheurs de la crise financière ne sont pas survenus du jour au lendemain. Les investisseurs et autres parties prenantes commencent tout juste à revenir aux règles de base de la finance, notamment à la coordination des stratégies à court et à long terme pour assurer la croissance à long terme. Les conseils répondront aux besoins des parties prenantes lorsqu'ils parviendront à concilier valeurs sociales, préoccupations environnementales, principes de gouvernance et durabilité.

QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE

En 2019, les investisseurs s'intéresseront à la façon dont les entreprises intègrent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions d'investissement et en matière d'informations financières. Les investisseurs sont plus susceptibles d'être intéressés par l'approche coordonnée des entreprises en matière de durabilité et de création de valeur à long terme. Il s'agira également de prendre en compte les risques ESG des nouvelles opportunités. Il peut s'agir notamment de questions sur le cyberrisque et la veille technologique.

Nous vivons une époque marquée par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté : une situation qui ne changera sans doute pas de sitôt. Dans ce contexte, les conseils d'administration qui parviendront à assouplir leurs prises de décisions seront susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats que leurs pairs et leurs concurrents. Les membres qui apprendront à utiliser les outils numériques appropriés (afin de se tenir au courant des dernières tendances, d'effectuer rapidement les recherches de base nécessaires à leurs prises de décisions et de communiquer en toute sécurité) bénéficieront d'un avantage certain.

Dottie Schindlinger
Vice President of Thought Leadership, Diligent

ACTIVISME DES INVESTISSEURS

Les activistes poursuivront leurs actions, même si les actionnaires pourraient à l'avenir être moins hostiles et plus constructifs. Les investisseurs institutionnels pourraient s'ouvrir au dialogue et à la collaboration avec les activistes pour aboutir aux changements souhaités. Les conseils peuvent commander des évaluations indépendantes afin de cerner leurs faiblesses, évaluer activement la performance de leurs membres et en améliorer le suivi.

GESTION DES INVESTISSEURS

Les investisseurs considèrent la gouvernance comme un élément clé de la création de valeur et de la gestion des risques. Il est donc naturel qu'ils cherchent à comprendre le processus de création de valeur à long terme. Cette démarche consiste à évaluer l'équilibre entre les stratégies à court et à long terme des conseils. Les grandes discussions de 2019 pourraient voir certains des plus grands investisseurs institutionnels se concentrer sur la nécessité d'obtenir des résultats durables à long terme et les possibilités de partenariat avec les entreprises dans ce but.

COMPÉTENCES DES MEMBRES

Les investisseurs insisteront pour obtenir des améliorations dans de nombreux domaines, notamment concernant les compétences des membres de conseil d'administration :

- liens clairs entre les différentes compétences ;
- processus d'évaluation indépendants de la stratégie d'entreprise ; et
- planification de la relève.

Les matrices de compétences pourraient devenir des pratiques exemplaires à suivre pour la composition des conseils d'administration. Le recours à des remplacements automatiques, comme la définition d'un âge de retraite et de limites de durée de mandat, sera vue d'un mauvais œil.





DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La diversité au sein d'un conseil d'administration est un élément important de la gouvernance, surtout en matière de parité hommes-femmes. Les investisseurs sont convaincus que les femmes apportent une richesse de réflexion et d'expérience, qui peut aider l'entreprise à mieux identifier les risques et à améliorer ses performances. Les investisseurs insisteront pour faire nommer plus de femmes au conseil d'administration. Des progrès notables ont été réalisés à cet égard ; on peut notamment citer l'adoption volontaire d'un quota de 30 % de femmes par de nombreuses entreprises sur les ASX 100 et ASX 200, ainsi que la nomination d'un nombre égal de femmes et d'hommes par les conseils.

RAPPORTS DE RÉMUNÉRATION

La rémunération des dirigeants a fait l'objet d'une importante couverture médiatique ces dernières années, les actionnaires et les investisseurs s'opposant aux propositions des sociétés. En 2018, les rapports de rémunération de 20 sociétés (contre seulement six en 2017), dont ANZ, NAB, Westpac, Telstra, Karoon Gas, Havilah Resources, Harvey Norman, Tabcorp, Myer, Austral, Computershare, Brickworks et Healthscope, ont provoqué des grèves du personnel. Les investisseurs veulent avoir accès aux indicateurs de performance, en particulier ceux qui concernent le calcul de la rémunération en fonction de la gestion des risques et de la stratégie. Les investisseurs savent pour la plupart que l'appréciation des actions n'est pas toujours le meilleur indicateur de l'excellence des performances du PDG. Néanmoins, les investisseurs institutionnels auront les yeux rivés sur les rémunérations qui leur paraissent excessives, surtout si des sommes plus élevées que prévu sont versées pendant deux années consécutives ou plus.

En conclusion, 2019 pourrait permettre aux marchés financiers de faire un grand pas en avant, à condition que la majorité des sociétés accordent une plus grande attention aux questions qui comptent pour les investisseurs et les autres parties prenantes. Les investisseurs et les organismes de réglementation surveilleront la réaction des entreprises à l'amélioration des principes de gouvernance d'entreprise. Les questions énumérées ici seront assurément au centre de l'attention. Néanmoins, les conseils devront également se tenir prêts à relever les autres défis qui se présenteront au cours de l'année.

