

Prochaine étape pour les sociétés ouvertes?

Devenir des organisations
à gouvernance de
« prochaine
génération »

Dans ce dernier chapitre, nous examinons comment les conseils d'administration et la haute direction pourraient répondre à l'évolution constante du contexte dans lequel leur société exerce ses activités, afin de maximiser la viabilité et la rentabilité à court, moyen et long termes de celle-ci. En quoi consiste une organisation à gouvernance de « prochaine génération »? Nous nous penchons sur trois éléments qui sont essentiels à cette transformation, à savoir la stratégie, les ressources humaines et les actionnaires et autres parties prenantes. Nous mettons également en lumière la récente déclaration élargie sur l'objet social de la Business Roundtable des États-Unis, qui exprime un engagement envers toutes les parties prenantes d'une société, et nous en examinons les répercussions possibles pour les administrateurs et les dirigeants au Canada. Bien que, dans l'exécution de leurs obligations fiduciaires, les administrateurs et les dirigeants ne soient pas tenus d'accorder la primauté à une partie prenante en particulier, des pressions accrues sont exercées sur les sociétés pour qu'elles soient des « entreprises socialement responsables », sans quoi elles risquent de nuire à leur marque et à leur capacité concurrentielle, et de compromettre leur capacité de générer une valeur durable.

Qu'est-ce qu'une organisation à gouvernance de « prochaine génération »?

Dans notre contexte commercial en constante mutation, le conseil d'administration et la direction doivent systématiquement élaborer des approches stratégiques favorables à l'atteinte d'une gouvernance de niveau supérieur s'inscrivant dans un cadre global de responsabilisation, tant au sein de l'organisation qu'à l'égard des actionnaires et des parties prenantes, tout en équilibrant le risque et l'éthique avec un esprit de résilience, d'agilité et d'innovation.

À notre avis, une organisation à gouvernance de prochaine génération comporte trois éléments essentiels. D'abord, elle garde le cap sur sa stratégie d'entreprise et aligne toutes les prises de décisions sur sa vision et son orientation stratégiques, en tenant compte des objectifs à court, moyen et long termes. Ensuite, elle est centrée sur les personnes, canalisant les efforts, les idées et la créativité de tous ses membres pour créer de la valeur et obtenir des résultats fructueux pour l'entreprise. Enfin, elle interagit de façon proactive avec les actionnaires et les autres parties prenantes clés, en tenant soigneusement compte des intérêts de ces dernières dans la prise de ses décisions d'entreprise, afin de permettre la création d'une valeur durable. Nous examinons chacun de ces aspects plus en détail ci-après.

FERME MAINTIEN DU CAP SUR LA STRATÉGIE

Une organisation à gouvernance de prochaine génération met l'accent sur la stratégie. Elle ne se repose pas sur ses lauriers ni ne s'en remet à des avantages ou à des stratégies historiques. Comme le changement est une constante, les administrateurs, les hauts dirigeants et les sociétés qui sont trop centrés sur leurs activités et leur exploitation actuelles et réticents à prévoir et à planifier en fonction de ce qui pourrait surgir au détour risquent de voir leur rentabilité diminuer et, dans certains cas, de disparaître. La création d'une valeur stratégique tournée vers l'avenir peut aider une organisation à se distinguer d'une autre, lui permettant de prospérer tandis qu'une autre risque l'échec¹⁷⁹.

Le conseil d'administration d'une organisation à gouvernance de prochaine génération participe activement à la stratégie d'entreprise, conscient du fait qu'un modèle d'affaires qui fonctionne bien aujourd'hui pourrait être vulnérable à des perturbations externes dans l'avenir¹⁸⁰. Bien que le chef de la direction et l'équipe de haute direction soient responsables de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie d'une société, des structures de gouvernance devraient être mises en place pour que le conseil aussi prenne cette stratégie à son compte. Trop souvent, les ordres du jour du conseil et des comités sont remplis de points relatifs à une vérification rétrospective de la conformité. Si importante que soit la conformité aux lois et aux règlements, tout comme l'est le fait de se tenir au courant des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de s'adapter aux changements

Une organisation à gouvernance de prochaine génération comporte trois éléments essentiels. D'abord, elle garde le cap sur sa stratégie d'entreprise. Ensuite, elle est centrée sur les personnes. Enfin, elle interagit de façon proactive avec les actionnaires et les autres parties prenantes clés.

en cause, il peut être frustrant pour les membres du conseil et de la direction de disposer d'une perspective exclusivement (ou principalement) historique, qui laisse généralement peu de temps aux réunions du conseil pour discuter de l'avenir de la société. La planification stratégique est souvent reléguée à des séances hors site d'une journée ou deux. Pourtant, ce processus devrait être continu et itératif, et le conseil devrait participer à la formulation, à l'exécution et au suivi de la stratégie, et remettre périodiquement en question ses principaux éléments et apports pour veiller à ce qu'elle demeure pertinente pour l'organisation et adaptée à l'évolution (souvent rapide) du macro-environnement où celle-ci exerce ses activités.

Il n'existe pas qu'une seule bonne formule de planification stratégique, et une même société peut utiliser une approche différente à différentes étapes de son cycle de vie. Dans tous les cas, le processus de planification stratégique nécessite l'accès à de l'information fiable, en temps opportun, sur les tendances du marché et de l'économie, le contexte géopolitique, les concurrents et les préférences de la clientèle. Comme il en sera question plus loin, la consultation des actionnaires et des parties prenantes revêt aussi une importance cruciale et peut donner un aperçu réel de la viabilité de la stratégie et de l'efficacité avec laquelle celle-ci est communiquée au marché, aux clients et aux autres parties prenantes ayant une incidence réelle sur l'entreprise. L'horizon temporel du plan stratégique dépendra de la nature du secteur et de l'étape du cycle de vie de l'organisation, mais il ne devrait pas se fonder simplement sur la durée prévue du mandat du chef de la direction alors en poste.

En ce qui concerne les fonctions de gouvernance assurées par le conseil et ses comités, à chaque réunion trimestrielle du conseil, du temps devrait être alloué à des discussions stratégiques génératives. En outre, les points à l'ordre du jour de la réunion (qu'il s'agisse d'un point de discussion ou d'un point de décision) devraient être liés à un volet de la stratégie et, le cas échéant, être inscrits à ce titre à l'ordre du jour. Si un point à l'ordre du jour n'est pas lié à la stratégie de la société, les administrateurs devraient se demander pourquoi le conseil y consacre un temps précieux (ou s'il y consacre trop de temps) et ajuster le calendrier d'entreprise en conséquence.

Avant d'approuver tout programme de dépenses en immobilisations, le conseil devrait aussi s'assurer que celui-ci est en phase avec la stratégie de la société et concourt à l'amener vers la destination que cette dernière veut atteindre dans un an, dans cinq ans ou dans 50 ans. Le conseil devrait évaluer la stratégie en matière d'investissements et être confiant que le processus utilisé et les valeurs absolues en dollars qui ont été calculées sont destinés aux dépenses d'infrastructure et aux programmes de recherche et de développement qui favoriseront l'atteinte des objectifs de la société. Par exemple, le budget prévoit-il suffisamment de fonds pour l'innovation, y compris des mesures pour réagir aux produits et aux processus perturbateurs qui pourraient échapper totalement à la volonté de l'organisation?

La planification stratégique est souvent reléguée à des séances hors site d'une journée ou deux. Pourtant, ce processus devrait être continu et itératif, et le conseil devrait participer à la formulation, à l'exécution et au suivi de la stratégie.

A large, artistic water splash graphic that frames the page. It starts from the bottom left, splashes upwards and to the right, and then falls back down towards the bottom right. The water is clear and shows many bubbles and droplets, creating a dynamic and fresh visual effect.

Pleins feux : Blockbuster contre Netflix : prévoir les technologies perturbatrices?

À son apogée, Blockbuster comptait des milliers de points de vente et des dizaines de milliers d'employés. En 2004, elle valait plusieurs milliards de dollars, puis elle a fait faillite en 2010 et ne compte plus maintenant qu'un seul magasin dans le monde¹⁸¹. Que s'est-il passé? Selon certaines sources, Blockbuster a été l'artisane de son propre malheur¹⁸². Blockbuster, qui était à l'origine une entreprise traditionnelle de boutiques de location de vidéos qui a ensuite connu une expansion interne pour inclure des caractéristiques de dépanneur, avait prospéré en répondant, essentiellement, à la demande d'options de divertissement en différé en rendant tous les meilleurs films facilement accessibles aux consommateurs. Certains soutiennent que Blockbuster a échoué non seulement à cause de l'émergence des technologies numériques, mais aussi parce qu'elle n'a pas su prévoir l'évolution du contexte commercial et de la demande des consommateurs ni y adapter les éléments fondamentaux de son modèle d'affaires.

En 2000, Netflix est entrée en scène. Le fondateur de la société alors naissante a communiqué avec le chef de la direction de Blockbuster et son équipe de l'époque pour proposer un partenariat entre Blockbuster et Netflix aux termes duquel Netflix aurait

géré la marque de Blockbuster en ligne et Blockbuster, en retour, aurait fait la promotion de Netflix dans ses magasins. La proposition de Netflix a été rejetée¹⁸³. Netflix a perturbé le modèle d'affaires de Blockbuster, d'abord en envoyant des DVD aux clients par la poste, puis en diffusant des films en continu directement chez eux. Netflix, à l'instar d'autres nouveaux venus comme Redbox et Hulu, a offert aux clients le même produit que Blockbuster – l'accès aux films – sans qu'ils aient à quitter leur foyer. En réponse, Blockbuster a continué de gérer son entreprise à peu près comme auparavant, c'est-à-dire en exploitant ses magasins et en traitant ses employés comme s'il s'agissait d'un dépanneur, mais sans reconnaître que son modèle n'était plus pratique¹⁸⁴. Blockbuster a fini par lancer son propre service numérique, mais il était alors trop tard. La réticence de Blockbuster à modifier son modèle d'affaires, centré sur la location de vidéos dans des magasins de détail, s'est finalement avérée l'une de ses plus grandes menaces. Aujourd'hui, Netflix est une société de 127 milliards de dollars américains, soit une valeur équivalant à environ 25 fois celle de Blockbuster à son apogée, en 2004¹⁸⁵.

A high-speed photograph of water splashing, creating a complex pattern of droplets and bubbles against a light blue background. The water is captured in mid-air, with some droplets appearing as sharp spheres and others as elongated, trailing shapes. The overall effect is one of dynamic movement and clarity.

Bien que l'émergence de la technologie numérique perturbatrice de Netflix ait constitué l'une des principales raisons ayant conduit à la disparition de Blockbuster, ce n'en était pas la seule. Selon certains rapports, l'évolution de l'opinion des consommateurs a joué un rôle dans le déclin de Blockbuster : les consommateurs n'étaient plus satisfaits de son modèle, dont la rentabilité reposait en partie sur la pénalisation des clients par des frais de retard sur les locations¹⁸⁶. Ces frais, qui pouvaient doubler ou tripler le coût de location d'une vidéo et créaient des frictions dans les relations avec les consommateurs, sont pourtant demeurés un aspect important du modèle d'affaires de Blockbuster malgré les pressions concurrentielles. En 2000, Blockbuster a tiré 800 millions de dollars américains des seuls frais de retard, soit 16 % du chiffre d'affaires cette année-là¹⁸⁷. Ce montant a chuté à 134 millions de dollars américains en 2009, soit 3 % du chiffre d'affaires, reflétant peut-être un changement de stratégie face au système de frais fixes de Netflix, changement survenu trop tard pour la société¹⁸⁸.

Si Blockbuster avait été plus à l'écoute du réseau de consommateurs composant sa marque et son secteur d'activité, peut-être aurait-elle su mieux s'adapter et réagir plus rapidement à l'évolution du contexte commercial et des besoins des consommateurs. Avec une plus grande

volonté d'innover pour répondre aux besoins changeants de l'élément fondamental de son entreprise, à savoir ses clients, Blockbuster aurait peut-être tiré son épingle du jeu. Un autre rapport donne à penser qu'un facteur clé de l'échec de Blockbuster a été sa réticence à changer sa stratégie. Un ancien chef de la commercialisation de Blockbuster au Royaume-Uni a exprimé son point de vue sur la principale leçon à tirer de l'histoire de Blockbuster : « En termes très simples, on pourrait dire que, lorsqu'une entreprise est en déclin, vous devez vous demander quelles sont les autres possibilités. Au lieu d'affecter toutes vos ressources à une stratégie d'entreprise en difficulté, il vaut parfois mieux accepter que la situation ne sera jamais plus la même et prendre un nouveau départ. Même si vous devez subir un gros choc financier, procéder à un changement fondamental pourrait se révéler plus lucratif dans l'avenir¹⁸⁹. »

On ne saurait attendre des dirigeants de sociétés qu'ils prédisent l'avenir, mais, même à l'époque, Blockbuster s'est montrée trop réticente à s'adapter aux attentes de la clientèle qui changeaient du tout au tout. Lorsqu'il s'agit de consommer du contenu vidéo, la commodité semble motiver le choix du client, et trop d'éléments du modèle d'affaires de Blockbuster nuisaient à la commodité. Le cas de Blockbuster illustre parfaitement comment le fait de se fier entièrement à sa performance passée pour planifier l'avenir peut être fatal à une société aux prises avec des concurrents perturbateurs. Il fait ressortir avec force l'importance d'inclure des perspectives à long terme dans la planification stratégique.

La stratégie générale de l'émetteur devrait dicter toutes les décisions clés, y compris la façon d'utiliser les ressources précieuses du conseil et des comités, ainsi que les dépenses en immobilisations de l'émetteur, son empreinte géographique, ses gammes de produits et sa stratégie relative aux ressources humaines, dont il est question ci-après.

ADOPTION D'UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LES PERSONNES

Une organisation à gouvernance de prochaine génération est centrée sur les personnes. Elle canalise les forces vives de son effectif et tire parti de ses meilleures idées afin d'agir, de remettre en question, d'imaginer, d'expérimenter et de créer. Elle adhère au concept de recrutement, de maintien en poste, de promotion et de reconnaissance des meilleurs talents à tous les échelons, du conseil d'administration au chef de la direction, en passant par la haute direction et l'ensemble du personnel de la société. Les employés et les équipes devraient disposer des ressources, du temps et du soutien nécessaires pour innover et prendre des risques mesurés, mais non excessifs. Et, surtout, une organisation de prochaine génération valorise et récompense le comportement éthique et responsable¹⁹⁰.

Bien que, traditionnellement, dans le cadre de ses fonctions de surveillance de la planification de la relève du chef de la direction, le conseil d'administration se soit surtout consacré à la gestion des talents à cet échelon, il doit également surveiller son propre bassin de talents. Le conseil devrait se demander s'il possède collectivement la diversité d'expérience, de compétences et d'antécédents dont la société a besoin pour prospérer et atteindre ses objectifs. Par exemple, comme nous l'avons mentionné dans le *Rapport de Davies sur la gouvernance 2018*¹⁹¹, le conseil dispose-t-il du niveau approprié d'expertise en ressources humaines (les « RH ») pour assurer la surveillance de sa gestion du capital humain? Au moment de recruter des candidats aux postes d'administrateur, il faut considérer un large éventail de facteurs, notamment la clientèle de l'émetteur, les caractéristiques démographiques de ses employés et ses activités géographiques. Outre l'expérience et les compétences spécialisées, le conseil devrait également tenir compte des styles ou des qualités interpersonnelles qui lui font alors défaut et qui pourraient lui être nécessaires pour l'avenir de la société. Nous examinons en profondeur

Il incombe au conseil d'administration de surveiller la stratégie générale de l'émetteur en matière de ressources humaines et sa philosophie de rémunération. Nous recommandons que le conseil (ou son comité des ressources humaines) reçoive des rapports rigoureux et réguliers sur les principales questions de RH, y compris les tendances externes en matière de RH, les données internes clés sur les RH (par exemple, la mobilisation des employés, le roulement, les promotions internes par rapport aux embauches externes) et les principaux risques liés aux RH.

bon nombre des considérations utiles à la composition d'un conseil à haut rendement au chapitre 5, Point de mire : la formation de conseils hautement performants.

En outre, il incombe au conseil d'administration de surveiller la stratégie générale de l'émetteur en matière de ressources humaines et sa philosophie de rémunération. Nous recommandons que le conseil (ou son comité des ressources humaines) reçoive des rapports rigoureux et réguliers sur les principales questions de RH, y compris les tendances externes en matière de RH, les données internes clés sur les RH (par exemple, la mobilisation des employés, le roulement, les promotions internes par rapport aux embauches externes) et les principaux risques liés aux RH. Le conseil devrait aussi recevoir des rapports périodiques sur la planification de la relève de la haute direction, et non seulement du chef de la direction, et il devrait s'informer de la qualité et du succès des programmes de perfectionnement en leadership utilisés par la société. La stratégie de la société en matière de ressources humaines devrait être considérée et évaluée à l'aune de la stratégie générale de l'entreprise. Les questions suivantes, notamment, devraient être prises en considération :

- La société dispose-t-elle à l'interne des talents appropriés pour interagir avec les collectivités locales dans ses établissements étrangers?
- La société dispose-t-elle des compétences appropriées au sein de l'équipe existante pour fournir ses produits ou ses services dans un esprit plus numérique?
- L'équipe existante possède-t-elle les compétences et les capacités nécessaires pour faire face aux risques liés à la cybersécurité?

Le choix des personnes embauchées ou promues devrait dépendre, en partie, de ce que la société doit accomplir, compte tenu, comme toujours, de différents horizons temporels.

Qui plus est, il incombe au conseil d'administration, au chef de la direction et aux cadres supérieurs d'une organisation à gouvernance de prochaine génération d'instaurer une culture qui encourage, récompense et stimule le comportement éthique et responsable de tous les employés. Le ton à cet égard, et à celui d'autres impératifs de l'entreprise, est donné au sommet. Les administrateurs et les dirigeants devraient incarner les normes éthiques qu'ils s'attendent à voir respectées par tous les employés. Le conseil devrait également s'assurer que les employés disposent des outils et des ressources propres à les aider à interpréter et à gérer les dilemmes éthiques, y compris l'accès à des personnes-ressources clés et des occasions de vérifier leur réaction à divers dilemmes éthiques. Dans cette optique, il faut à tout le moins veiller à ce que des codes de conduite professionnelle digests à l'intention des administrateurs, des dirigeants, des employés et, de plus en plus, des fournisseurs soient facilement accessibles et à ce que les employés soient formés, à l'aide d'exemples pratiques, pour comprendre leurs responsabilités. Il faut aussi mettre en place des programmes de dénonciation efficaces pour assurer que les cas ou les allégations de conduite illégale ou contraire à l'éthique font l'objet d'un signalement, d'une enquête et d'un règlement sans délai. Le conseil devrait également veiller à récompenser le comportement éthique. Diverses mesures peuvent être prises à cette fin, notamment l'établissement de paramètres de rendement liés au comportement éthique dans le cadre des programmes d'embauche et de promotion.

PRISE EN CONSIDÉRATION DES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES

Les organisations à gouvernance de prochaine génération reconnaissent de plus en plus que la rentabilité et la viabilité à long terme de leur entreprise dépendent d'un vaste éventail de parties prenantes, dont les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les collectivités où elles exercent leurs activités. En général, le conseil d'administration, le chef de la direction et l'équipe de haute direction d'une organisation de prochaine génération travaillent fort pour créer des structures de gouvernance qui permettent un dialogue proactif et engagé avec les parties prenantes et une prise en considération véritable des intérêts de celles-ci.

Le conseil d'administration, le chef de la direction et l'équipe de haute direction d'une organisation de prochaine génération travaillent fort pour créer des structures de gouvernance qui permettent un dialogue proactif et engagé avec les parties prenantes et une prise en considération véritable des intérêts de celles-ci.

A background image of water splashing, with bubbles and droplets scattered across the page. The water is clear and bright, creating a dynamic and fresh visual effect.

Pleins feux : Engagement de la Business Roundtable envers toutes les parties prenantes des sociétés

En août 2019, la Business Roundtable (association regroupant les chefs de la direction de grandes sociétés américaines) a publié sa déclaration intitulée Statement on the Purpose of a Corporation (déclaration sur l'objet d'une société), exprimant un engagement envers toutes les parties prenantes des sociétés, y compris leurs clients, leurs employés, leurs fournisseurs, leurs collectivités et leurs actionnaires¹⁹². Cette déclaration, qui vise à refléter une norme moderne de responsabilité d'entreprise, s'écarte pour la première fois, depuis que la Business Roundtable a commencé à publier ses principes de gouvernance, du principe de la primauté des actionnaires, à savoir que les sociétés existent principalement pour servir les actionnaires. La Business Roundtable indique que le libellé élargi sur l'objet social décrit plus exactement les façons dont elle-même et les chefs de la direction qui en sont membres s'efforcent de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, qui sont essentielles et qui ont des intérêts à long terme indissociables¹⁹³.

La Business Roundtable demande instamment aux principaux investisseurs de soutenir les sociétés qui créent de la

valeur à long terme en investissant dans leurs employés et leurs collectivités, et les signataires de la déclaration se sont engagés à faire ce qui suit :

- fournir de la valeur aux clients, y compris répondre à leurs attentes ou les dépasser
- investir dans les employés, notamment en offrant une rémunération équitable et en favorisant la diversité et l'inclusion, la dignité et le respect
- traiter de façon équitable et éthique avec les fournisseurs, y compris agir comme de bons partenaires avec les sociétés qui les aident à remplir leur mission
- soutenir les collectivités où ils travaillent, notamment en adoptant des pratiques durables
- générer de la valeur à long terme pour les actionnaires, notamment par une interaction transparente et efficace.

Le débat sur la question de savoir si les administrateurs et les dirigeants des sociétés peuvent, ou doivent, tenir compte des

A high-speed photograph of water splashing, creating a dynamic pattern of droplets and bubbles against a light blue background. The water is captured in mid-air, with some droplets appearing as sharp spheres and others as elongated streaks.

intérêts de parties prenantes autres que les actionnaires nous est devenu familier au Canada au cours des 20 dernières années. Il y a de nombreuses années, la Cour suprême du Canada a autorisé les administrateurs et les dirigeants à prendre en considération les intérêts des parties prenantes dans l'exécution de leurs obligations fiduciaires, en déclarant ce qui suit dans l'arrêt novateur *BCE Inc. c. Détenteurs de débetures de 1976*¹⁹⁴ (l'« arrêt BCE ») : « [...] il peut également être opportun, sans être obligatoire, qu'ils tiennent compte de l'effet des décisions concernant la société sur l'actionnariat ou sur un groupe particulier de parties intéressées », y compris « des intérêts des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement¹⁹⁵. » Ce faisant, la Cour a confirmé le principe selon lequel l'obligation fiduciaire existe à l'endroit non pas d'un groupe particulier, mais de l'ensemble de la société. La Cour a décrit cette obligation comme un « concept large et contextuel » qui tient compte des intérêts supérieurs à long terme de la société¹⁹⁶.

Les modifications apportées récemment à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « LCSA »), dont il est question plus en détail au chapitre 1, Refonte de la

LCSA : le gouvernement du Canada codifie les pratiques de gouvernance, ont en bonne partie codifié cet aspect de l'arrêt *BCE* (tout en ajoutant les retraités et les pensionnés au groupe des parties prenantes). Elles prévoient que, dans l'exécution de leur obligation d'agir au mieux des intérêts de la société, les administrateurs et les dirigeants peuvent tenir compte des intérêts des actionnaires, des employés, des retraités et des pensionnés, des créanciers, des consommateurs et des gouvernements, de l'environnement, ainsi que des intérêts à long terme de la société, mais n'y sont pas tenus. Conformément aux modifications de la LCSA et à la jurisprudence établie en vertu de l'arrêt *BCE*, bien que la Business Roundtable laisse entendre que ses signataires tiendront compte des intérêts des parties prenantes, elle ne crée assurément aucune obligation de le faire ni ne se prononce sur les parties prenantes qui, dans la mise en équilibre d'intérêts concurrents, devraient se voir accorder la primauté.

Plus de détails au sujet de la déclaration élargie sur l'objet social de la Business Roundtable figurent dans notre bulletin intitulé [*La Business Roundtable publie un Manifeste sur la mission des sociétés élargi où il est question d'engagement envers toutes les parties intéressées*](#)¹⁹⁷.

Tout en reconnaissant que, en droit canadien des sociétés, les actionnaires élisent les administrateurs et que, en droit des valeurs mobilières, l'accent demeure sur la primauté des actionnaires, les sociétés de prochaine génération devraient s'efforcer d'être à l'écoute d'un large éventail de parties prenantes qui contribuent au succès de leur entreprise et d'interagir avec elles. Les parties prenantes les plus importantes pour une organisation varieront toujours en fonction de la taille de l'émetteur, de l'étape de son cycle de vie, de son secteur d'activité et d'une foule d'autres facteurs, mais leurs intérêts peuvent de plus en plus avoir des effets directs et percutants sur la viabilité et la rentabilité d'une société.

Dans ce contexte, le conseil d'administration d'un émetteur devrait veiller à ce que ce dernier dispose de voies de communication solides et régulières avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs et collectivités où il exerce ses activités. Par exemple, il pourrait se poser les questions suivantes : la société est-elle à l'écoute des attentes des clients en ce qui a trait aux compromis touchant les prix, la qualité, la livraison et la formation? La société est-elle à l'écoute des préoccupations des membres de la collectivité au sujet du bruit, de la sécurité ou de l'environnement et, s'il y a lieu, y réagit-elle? Le conseil devrait s'assurer que la société est dotée de processus lui permettant de dialoguer avec les principaux actionnaires et parties prenantes afin de pouvoir communiquer efficacement les objectifs et les priorités de la société et de recevoir les commentaires des parties prenantes sur les préoccupations et les enjeux clés. Qui plus est, l'interaction avec les parties prenantes ne devrait pas attendre l'avènement d'une crise; le conseil devrait veiller à une interaction systématique et à la production de rapports réguliers lui étant destinés sur les processus en cause. Et le conseil devrait examiner quand et comment faciliter l'interaction entre les administrateurs non membres de la direction et les parties prenantes sur des questions qu'il pourrait ne pas convenir de faire filtrer par la direction. Au chapitre 8, Outils novateurs pour une information pratique et transparente et une interaction efficace, nous analysons une foule d'outils et de techniques novatrices dont les émetteurs peuvent tirer parti pour maximiser l'efficacité de leurs programmes de communication et d'interaction.

Le conseil d'administration d'un émetteur devrait veiller à ce que ce dernier dispose de voies de communication solides et régulières avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs et collectivités où il exerce ses activités.

En outre, les émetteurs devraient s'efforcer de contextualiser les résultats financiers trimestriels avec d'autres indicateurs de valeur et de succès, par exemple en suivant et en présentant quelques indicateurs non financiers de la valeur de leur société. Le marché peut ainsi obtenir une image plus étoffée de la société et de son succès reflétant les intérêts à la fois des actionnaires et d'autres parties prenantes. La présentation, aux analystes et aux marchés, d'information que le conseil et la direction veulent communiquer à propos de la société, en plus de celle que les analystes et les marchés attendent ou exigent, peut mener à une interaction plus efficace et renforcer le soutien de la stratégie de la société.

Enfin, le conseil devrait s'assurer que les programmes de rémunération de la direction reflètent l'importance des parties prenantes pour le succès de leur entreprise. En plus d'établir des paramètres financiers pour évaluer le rendement de la direction, peut-être conviendrait-il d'utiliser quelques paramètres non financiers, comme la satisfaction de la clientèle, la mobilisation des employés ou d'autres mesures environnementales, sociales et de gouvernance, dans le cadre des normes de rendement qui devraient être respectées.

Notre point de vue : Viabilité et rentabilité accrues des organisations de prochaine génération

De plus en plus, des pressions s'exercent sur les sociétés ouvertes au Canada et à l'étranger pour qu'elles agissent en citoyennes socialement responsables, relativement à une foule de questions et de parties prenantes. La transformation d'une entreprise en organisation à gouvernance de prochaine génération peut constituer un moyen de répondre à ces demandes. Les organisations de prochaine génération ne perdent pas de vue leur stratégie et s'assurent que toutes leurs décisions sont en phase avec leur vision stratégique. Elles estiment que leurs employés sont essentiels au succès de l'entreprise et leur fournissent les ressources nécessaires à l'action, à la création, à l'innovation et à la prise de risques mesurés. Enfin, les organisations de prochaine génération veillent à se doter des processus requis pour dialoguer efficacement avec les actionnaires et les principales parties prenantes, et prendre en compte et équilibrer les intérêts de diverses parties prenantes dans la prise de décisions d'entreprise, afin de permettre la création d'une valeur durable. Ce faisant, les organisations de prochaine génération peuvent se trouver à bâtir des organisations plus stables, plus fortes et plus transparentes, avec des cultures qui les rendent plus résilientes, plus agiles et plus novatrices face à l'évolution constante et rapide des contextes commerciaux, économiques et géopolitiques ainsi que des préférences et des exigences des clients.

Notes

Chapitre 9 – Prochaine étape pour les sociétés ouvertes? Devenir des organisations à gouvernance de « prochaine génération »

- 179 John E. Caldwell et Ken Smith, « Surveillance de la stratégie » (2015), CPA Canada, en ligne (PDF) au <https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/conception-et-mise-en-%c5%93uvre-de-strategies/publications/surveillance-de-la-strategie-cadre-a-l'intention-des-administrateurs> (en anglais), p 10.
- 180 *Ibid.*, p 2.
- 181 Christopher Harress, « The Sad End Of Blockbuster Video », International Business Times (5 mai 2013), en ligne au <https://www.ibtimes.com/sad-end-blockbuster-video-onetime-5-billion-company-being-liquidated-competition-1496962> (en anglais).
- 182 Jonathan Salem Baskin, « The Internet Didn't Kill Blockbuster, The Company Did It To Itself », Forbes (8 novembre 2013), en ligne au <https://www.forbes.com/sites/jonathansalembaskin/2013/11/08/the-internet-didnt-kill-blockbuster-the-company-did-it-to-itself/#17391a316488> (en anglais).
- 183 Greg Satell, « A Look Back At Why Blockbuster Really Failed, And Why It Didn't Have To », *Forbes* (5 septembre 2014), en ligne au <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/#35461d691d64> (en anglais).
- 184 *Supra* note 181.
- 185 Yahoo! Finance (5 septembre 2019), en ligne au finance.yahoo.com/quote/NFLX?p=NFLX (en anglais).
- 186 *Supra* note 182.
- 187 *Supra* note 181.
- 188 Mae Anderson et Michael Liedtke, « Hubris – and late fees – doomed Blockbuster », *NBC News* (23 septembre 2010), en ligne au https://www.nbcnews.com/id/39332696/ns/business-retail/t/hubris-late-fees-doomed-blockbuster/#.XXEu_j5KhGo (en anglais).
- 189 Thomas Hobbs, « From iconic to punchline: Blockbuster's CMO reflects on how things imploded », *Marketing Week* (3 juillet 2017), en ligne au <https://www.marketingweek.com/blockbusters-cmo-failure/> (en anglais).
- 190 Medium, « How Can Companies Encourage Ethics in the Workplace? » (12 décembre 2018), en ligne au medium.com/@the_manifest/how-can-companies-encourage-ethics-in-the-workplace-5c36318e98a4 (en anglais).
- 191 Davies, en ligne au <https://www.dwpv.com/fr/Insights#/article/Publications/2018/Governance-Insights-2018>.
- 192 Business Roundtable, « Statement on the Purpose of a Corporation » (19 août 2019), en ligne au [opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/](https://www.businessroundtable.org/ourcommitment/) (en anglais).
- 193 *Ibid.*
- 194 *BCE Inc. c. Détenteurs de débetures de 1976*, 2008 CSC 69.
- 195 *Ibid.*, au para. 39.
- 196 *Ibid.*, au para. 38.
- 197 Davies (27 août 2019), en ligne au <https://www.dwpv.com/fr/Insights/Publications/2019/Business-Roundtable-Issues-Expanded>.