

# Agenda 2023 du conseil d'administration

**Les conseils d'administration peuvent s'attendre à ce que leur processus de surveillance et de gouvernance soit davantage mis à l'épreuve au cours de l'année à venir par toute une série de défis : volatilité économique mondiale, guerre en Ukraine, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, en passant par les risques sociaux et les risques de cybersécurité, mais également un marché des talents tendu.**

L'environnement des affaires et des risques a changé de façon spectaculaire au cours de l'année écoulée, avec une plus grande instabilité géopolitique, une inflation galopante et la perspective d'une récession mondiale. La complexité croissante et la combinaison de différents risques dont l'occurrence est simultanée, obligent à une gestion et à une surveillance plus holistique de ces risques et en font un enjeu déterminant pour les Conseils d'Administration.

Dans cet environnement, les exigences des employés, des régulateurs, des investisseurs et d'autres parties prenantes vont continuer de s'intensifier en faveur d'une information et d'une transparence accrue, en particulier autour des risques climatiques et autres risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) de l'entreprise.

Nous avons mis en évidence neuf points d'attention à garder à l'esprit pour les conseils d'administration dans la perspective de leur agenda 2023 et sa mise en œuvre.

## 1- Rester attentif sur la manière dont la direction aborde les risques géopolitiques et économiques

L'environnement complexe et instable va nécessiter une mise à jour constante du profil de risque de l'entreprise et davantage de planification de scénarios, de tests de résistance des hypothèses stratégiques et d'analyse des scénarios de baisse. Les dirigeants devront évaluer la vitesse à laquelle les risques évoluent, leur interconnexion, le potentiel de crises multiples simultanées et si la stratégie de l'entreprise est suffisamment flexible pour se réorienter.

Par ailleurs, il conviendra de superviser l'estimation par la direction des processus de l'entreprise permettant d'identifier et de gérer ces risques et leur impact sur la stratégie et les opérations de l'entreprise.

- Existe-t-il un processus efficace pour assurer le suivi des évolutions de l'environnement externe et alerter rapidement lorsque des ajustements de la stratégie pourraient être nécessaires ?
- L'entreprise est-elle prête à faire face rapidement à un ralentissement économique ? Les « stress tests » sont-ils suffisamment rigoureux ?

Le Conseil pourra aider la direction à ne pas perdre de vue l'évolution de la situation globale : établir des liens entre les informations, penser différemment, rester agile et attentif à ce qui se passe dans le monde. Les bouleversements, la stratégie et les risques doivent être mêlés dans les discussions du Conseil.

Le Conseil pourra remettre en question les plans de réponse aux crises élaborés par la direction.

- Sont-ils robustes, activement testés ou mis à l'épreuve, et mis à jour au besoin ?
- Comprennent-ils des protocoles de communication pour tenir le conseil informé des événements et de la réponse de l'entreprise, ainsi que pour déterminer quelles informations doivent être diffusées en interne et/ou à l'externe, et quand ?

Il sera nécessaire de faire de la continuité d'exploitation et de la résilience de l'entreprise une partie intégrante de la discussion. La résilience est la capacité à rebondir lorsque quelque chose ne va pas et à se relever avec des options stratégiques viables pour rester compétitif et à l'offensive en cas de crise, par exemple une cyberattaque ou une pandémie.

## 2- Surveiller les progrès de la direction dans la construction et le maintien de la résilience de la chaîne d'approvisionnement

Les entreprises continuent de faire face à des tensions sans précédent dans la chaîne d'approvisionnement, avec pour objectif ultime de garantir leur approvisionnement - et leur survie. Au milieu des turbulences actuelles de la chaîne d'approvisionnement, de nombreuses entreprises mettent en œuvre des efforts pour remédier aux vulnérabilités et améliorer leur résilience et leur durabilité.

Les conseils d'administration doivent veiller à ce que les initiatives de la direction visant à repenser, à réorganiser ou à rétablir les chaînes d'approvisionnement critiques soient menées à bien de manière efficace, notamment en :

- mettant à jour les évaluations des risques et des vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement,
- validant les décisions stratégiques d'approvisionnement à long terme,
- diversifiant la base de fournisseurs,

- réexaminant la structure et l’empreinte de la chaîne d’approvisionnement,
- développant des chaînes d’approvisionnement plus locales et régionales,
- déployant des solutions technologiques permettant d’améliorer la visibilité de la chaîne d’approvisionnement et la gestion des risques,
- améliorant la cybersécurité de la chaîne d’approvisionnement afin de réduire le risque de violation des données,
- élaborant des plans pour remédier aux futures perturbations de la chaîne d’approvisionnement.

De même, autres questions cruciales : les initiatives en matière de chaîne d’approvisionnement sont-elles motivées par une vision et une stratégie globales ? Qui dirige l’effort, établit les liens entre les points critiques et qui est responsable/rend des comptes ?

En même temps, les conseils d’administration doivent concentrer davantage leur attention sur les efforts de l’entreprise pour gérer un large éventail de risques ESG liés à sa chaîne d’approvisionnement. Ces risques – en particulier le changement climatique et d’autres risques environnementaux, et d’importants risques sociaux comme les droits de l’homme, le travail forcé, le travail des enfants, la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que la diversité, l’équité, et l’inclusion (DEI) au niveau de la chaîne d’approvisionnement – sont source de risques importants en matière de réglementation et de conformité, ainsi que de risques critiques pour la réputation de l’entreprise.

### 3- Réévaluer la structure des comités du Conseil et ses responsabilités en matière de surveillance des risques

La complexité croissante et la combinaison de différents risques dont l’occurrence est simultanée exigent une approche plus holistique de la gestion et de la surveillance des risques. Dans le même temps, les investisseurs, les régulateurs, les sociétés de notation ESG et d’autres parties prenantes exigent des informations de meilleure qualité – en particulier sur le climat, la cybersécurité et d’autres risques ESG – et sur la manière dont les conseils d’administration et leurs comités supervisent la gestion de ces risques.

Dans cet environnement de complexité accrue, de nombreux conseils réexaminent les risques assignés à chaque comité. Ils s’interrogent notamment sur le périmètre des risques attribués au comité d’audit.

Le défi pour les conseils est de définir clairement les responsabilités de chaque comité en matière de surveillance des risques, d’identifier les éventuels chevauchements et de mettre en œuvre une structure de comités et des processus de gouvernance qui facilitent le partage de l’information et la coordination entre les comités. Bien que la structure des comités du conseil d’administration et les responsabilités en matière de surveillance varient selon l’entreprise et le secteur, il convient de :

- reconnaître que rarement un risque puisse être classé parfaitement dans une seule catégorie de risque cloisonnée. Bien que de nombreuses entreprises aient historiquement géré les risques en silos, cette approche n’est plus viable et pose ses propres risques,

- S’interroger sur la composition et les compétences nécessaires des comités du conseil pour superviser une catégorie particulière de risques ? Est-il nécessaire de créer un comité supplémentaire, comme un comité des technologies, de la durabilité ou des risques ? Faut-il recruter de nouveaux administrateurs possédant des compétences ou de l’expérience afin d’aider le conseil à superviser des risques spécifiques ? Il y a maintenant plusieurs comités ESG dans le SBF 120,
- identifier les risques pour lesquels de multiples comités ont des responsabilités de surveillance et délimiter clairement les responsabilités de chaque comité. Par exemple, en matière de surveillance du risque climatique et des autres risques ESG, les comités des nominations, des rémunérations et d’audit ont probablement chacun des responsabilités. Et lorsque la surveillance de la cybersécurité relève d’un comité des technologies (ou d’un autre comité), le comité d’audit peut également assumer certaines responsabilités. Pour surveiller efficacement les risques lorsque deux ou trois comités sont impliqués, les conseils doivent réfléchir différemment à la façon de coordonner les activités des comités. Par exemple, certains conseils d’administration peuvent créer un nouveau comité du conseil composé d’un membre de chaque comité permanent pour superviser la préparation par la direction des informations ESG de l’entreprise – y compris les rapports sur le développement durable et autres publications ESG – afin de garantir la qualité et la cohérence avec la stratégie, ainsi que la cohérence entre les différents rapports et publications ESG de la société.

Pour gérer efficacement les risques d’une entreprise, il est essentiel de maintenir des alignements critiques – stratégie, objectifs, risques, contrôle interne, mesures incitatives et mesures de performance. L’environnement commercial actuel rend le maintien de ces alignements critiques particulièrement difficile. Le conseil d’administration et chaque comité devraient jouer un rôle clé pour s’assurer que (de haut en bas) la stratégie, les buts, les objectifs et les incitations de la direction sont correctement alignés, que les performances sont rigoureusement surveillées et que la culture de l’entreprise est celle qu’elle souhaite.

### 4- Maintenir l’ESG, y compris le risque climatique et la DEI, au cœur des discussions sur les risques et la stratégie et surveiller les évolutions réglementaires

La façon dont les sociétés abordent le changement climatique, la DEI (Diversity, Equity & Inclusion) et les autres questions ESG est considérée par les investisseurs, les analystes et agences de notation, les activistes, les employés, les clients et les régulateurs comme fondamentale pour l’entreprise et essentielle à la création de valeur à long terme. À une époque où la confiance dans les gouvernements et les institutions est faible, on demande aux entreprises d’en faire plus pour résoudre les problèmes sociétaux - ou de courir le risque de perdre leur « raison d’être ».

Aussi, en matière de gouvernance ESG, les sociétés doivent mettre en cohérence leur gouvernance avec leurs ambitions climatiques et leurs besoins pour répondre aux exigences réglementaires. Aussi, l'ESMA recommande cette année aux sociétés de continuer d'accroître l'implication de leurs organes de gouvernance et de leurs comités d'audit dans l'analyse des effets du changement climatique sur leurs activités, dans la préparation et le contrôle des informations relatives à la durabilité communiquées au marché et la cohérence entre les informations présentées dans les états financiers et les autres éléments de communication de la société (DPEF en particulier).

Par ailleurs, les questions ESG d'importance vont varier selon l'entreprise et le secteur. Pour certains, elles s'orientent vers l'environnement, le changement climatique et les émissions de gaz à effet de serre. Pour d'autres, elle s'orientent vers les questions de DEI et les questions sociales. Aussi,

- Comment le conseil contribue-t-il à s'assurer que ces questions sont des priorités pour la société et que la société respecte ses engagements ?
- Comment la société intègre-t-elle ces questions dans ses activités principales (stratégie, opérations, gestion des risques, incitations et culture d'entreprise) pour favoriser la performances à long terme ?
- Y a-t-il un engagement clair et un leadership fort de la part de la direction, et un soutien de l'ensemble de l'entreprise ? Existe-t-il des objectifs et des indicateurs clairs ?
- La direction est-elle sensible au risque de *greenwashing* ?

Les demandes pour une information de haute qualité sur les enjeux climatiques et ESG devraient inciter les conseils d'administration et les équipes de direction à réévaluer et à ajuster leur structure de gouvernance et de surveillance en ce qui concerne le risque climatique et les autres risques ESG – et à suivre les évolutions réglementaires dans ces domaines.

## 5- Préciser quand le CEO doit s'exprimer sur les questions sociales

Les questions sociales et politiques prennent une importance croissante dans les débats des conseils d'administration, car les employés, les clients, les investisseurs et les parties prenantes examinent de plus en plus près les prises de positions publiques - ou le silence - d'une entreprise. A quel moment un CEO devrait-il s'exprimer sur des questions controversées, s'il doit le faire, et quelles en sont les conséquences potentielles ?

Réfléchir au rôle que le conseil d'administration devrait jouer dans la définition des paramètres d'intervention du CEO comme voix de l'entreprise. Certains conseils ont des politiques écrites ; d'autres ont un accord informel prévoyant que le CEO s'entretiendra avec le président du conseil avant de s'exprimer sur une question controversée. Certaines sociétés disposent de comités de direction transverses qui décident au cas par cas les questions pour lesquelles une prise de parole est appropriée.

On peut identifier un certain nombre de critères ou de considérations visant à déterminer si le CEO doit ou non s'exprimer sur des questions sociales et politiques très sensibles :

- La question est-elle pertinente pour la société et sa stratégie ? Est-elle en accord avec la culture, les valeurs et l'objectif de la société ?
- Comment la prise de parole sera-t-elle perçue des employés, des investisseurs, des clients et des autres parties prenantes de la société ? Dans un marché du travail tendu, les employés choisissent souvent où travailler en fonction des valeurs de l'entreprise, y compris sur la volonté de celle-ci de s'exprimer sur certaines questions, notamment sur les sujets DEI.
- Sur certains sujets, s'exprimer peut avoir autant d'impact que de ne pas s'exprimer. Comment le CEO et le conseil d'administration peuvent-ils appréhender cette ambiguïté et ce risque, et évaluer les conséquences d'une prise de parole ou de son absence ?

- Les opinions des parties prenantes n'étant pas uniformes, comment les CEO et les entreprises doivent-ils gérer les critiques inévitables sur leur choix de prise de parole ou leur silence ? Ayant ressenti le contrecoup de leur prise de parole sur des questions sociales/politiques, certaines sociétés ont ajusté leur approche pour agir sans faire de publicité à leur action.
- S'assurer que le lobbying de la société est en phase avec son discours.

## 6- Aborder la cybersécurité, la confidentialité des données et l'intelligence artificielle (IA) comme approche holistique/globale : la gouvernance des données

Le risque de cybersécurité continue de s'intensifier. L'accélération de l'IA et des stratégies numériques, la sophistication croissante des cyber attaques et de ransomware, la guerre en Ukraine et les lignes de responsabilité mal définies - entre les utilisateurs, les entreprises, les fournisseurs et les agences gouvernementales - ont augmenté l'importance du risque de cybersécurité et de sa place dans les agendas des conseils d'administration et des comités.

Les conseils d'administration ont progressé dans la surveillance de l'efficacité de la direction en matière de cybersécurité. Par exemple, certains ont renforcé l'expertise IT au sein du conseil d'administration (bien que cette expertise soit rare). Parmi les autres efforts, citons la création de tableaux de bord spécifiques à la société permettant de suivre les risques et vulnérabilités critiques, l'évaluation des équipes en matière de cybersécurité, l'analyse des vulnérabilités et des menaces émergentes, les simulations de violation des données et les scénarios de réponse, et les échanges avec la direction sur les conclusions des évaluations continues des risques réalisées par des tiers dans le cadre du programme de cybersécurité de l'entreprise. Malgré ces efforts, la sophistication croissante des cyberattaques laisse présager un défi permanent en matière de cybersécurité.

Les conseils d'administration devraient suivre les évolutions réglementaires sur la gestion des risques en matière de cybersécurité, de stratégie, de gouvernance et de divulgation des incidents, ainsi que les préparatifs de mise en conformité de la direction.

Bien que la gouvernance des données et la cybersécurité se recoupent, la gouvernance des données est un ensemble plus large et inclut la conformité aux lois et réglementations sur la protection de la vie privée propres à chaque secteur, ainsi que la conformité aux lois et réglementations sur la protection de la vie privée qui régissent la manière dont les données personnelles - des clients, employés ou fournisseurs - sont traitées, stockées, collectées et utilisées.

La gouvernance des données comprend également des politiques et des protocoles concernant l'éthique des données - en particulier, la gestion de la tension entre la manière dont l'entreprise peut utiliser les données des clients d'une manière légalement admissible et les attentes des clients quant à la manière dont leurs données seront utilisées. La gestion de cette tension est source de risques importants pour la réputation et la confiance pour les sociétés et représente un défi crucial pour les dirigeants. Superviser la cybersécurité et la gouvernance de données de manière plus globale/holistique :

- Insister sur un cadre solide de gouvernance des données qui indique clairement quelles données sont collectées, comment elles sont stockées, gérées et utilisées, et qui est décideur sur ces questions.
- Préciser quels sont les responsables de la gouvernance des données au sein de l'entreprise, y compris les rôles de directeur de l'information (chief information officer), de directeur de la sécurité des informations (chief information security officer) et de directeur de la conformité (chief compliance officer).



- Réévaluer la façon dont le conseil – via la structure de ses comités – attribue et coordonne la responsabilité de la surveillance des cadres de cybersécurité et de gouvernance des données de la société, y compris la confidentialité, et l'éthique.

L'utilisation par l'entreprise de l'IA pour l'analyse des données dans le cadre du processus décisionnel de la société est un domaine de plus en plus critique de la gouvernance de données. Les conseils d'administration doivent comprendre le processus de développement et de déploiement de l'IA. Quels sont les systèmes et processus d'IA les plus critiques que l'entreprise a déployés ? Dans quelle mesure les biais ou préjugés – conscient ou inconscient – sont-ils intégrés dans la stratégie, le développement, les algorithmes, le déploiement et les résultats des processus s'appuyant sur l'IA ? Quels sont les risques liés à la conformité réglementaire et à la réputation induits par l'utilisation de l'IA par la société, en particulier l'importance donnée par la réglementation mondiale quant à la nécessaire mise en place de processus de gouvernance d'entreprise pour prendre en charge les risques liés à l'IA, tels que les préjugés et la vie privée ? Comment la direction atténue-t-elle ces risques ?

De nombreux administrateurs peuvent se sentir mal à l'aise face à une responsabilité de surveillance du risque en matière IA, en raison de leur manque d'expertise dans ce domaine. Mais les conseils d'administration doivent trouver un moyen de remplir leurs obligations de surveillance, même dans des domaines techniques, si ces domaines présentent des risques pour les sociétés, ce qui est déjà vrai pour l'IA dans certaines sociétés. Cela ne signifie pas que les administrateurs doivent devenir des experts en IA, ou qu'ils doivent être impliqués dans les opérations quotidiennes d'IA ou dans la gestion des risques. Mais les administrateurs de sociétés ayant d'importants programmes d'IA devraient réfléchir à la manière dont ils assureront une surveillance efficace au niveau du conseil d'administration des opportunités et des risques croissants présentés par l'IA.

## 7- Faire des talents, de la gestion du capital humain et de la succession du dirigeant (CEO) une priorité

La plupart des entreprises disent depuis longtemps que leurs employés sont leur actif le plus précieux. Depuis le COVID-19, la difficulté de trouver, de développer et de retenir les talents dans l'environnement actuel, et dans une économie de plus en plus axée sur la connaissance, ont mis en évidence l'importance des talents et de la gestion des ressources humaines – et ont généré le phénomène de l'*empowerment* des employés – amenant ainsi de nombreuses entreprises et conseils à repenser la proposition de valeur des employés.

Bien que le changement le plus spectaculaire de la proposition de valeur des employés ait eu lieu au cours de la pandémie, l'*empowerment* des employés n'a pas diminué et les employés exigent un salaire et des avantages équitables, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, y compris la flexibilité, un travail intéressant et la possibilité de progresser.

Ils veulent également travailler pour une entreprise dont les valeurs s'accordent avec les leurs – y compris l'engagement pour les questions de DEI et sur une série de problématiques ESG.

En 2023, nous nous attendons à ce que les entreprises continuent d'examiner de près la manière dont elles ajustent leurs stratégies de développement des talents pour relever le défi de trouver, développer et retenir les talents dans un marché où la main-d'œuvre est limitée. Aussi, le conseil a-t-il une bonne compréhension de la stratégie des talents de l'entreprise et de son alignement sur la stratégie plus large de l'entreprise et ses besoins prévisionnels à court et à long terme ? Quels sont les défis à relever pour maintenir des employés engagés sur les postes-clés ? Quelles sont les catégories de talents qui connaissent des pénuries et comment l'entreprise va-t-elle se montrer compétitive pour ces talents ? La stratégie en matière de talents reflète-t-elle un engagement envers la DEI à tous les niveaux ? Alors que les *millennials* et les jeunes employés

rejoignent en nombre la population active et que les réservoirs de talents se diversifient à l'échelle mondiale, l'entreprise est-elle en mesure d'attirer, de développer et de conserver les meilleurs talents à tous les niveaux ?

En plus de suivre les développements mondiaux, les conseils d'administration doivent échanger avec la direction sur les informations sociales y compris sur les processus de la direction pour développer des mesures/(indicateurs ?) et des contrôles associés garantissant la qualité des données – afin de s'assurer que les informations communiquées dans leur rapport annuel démontrent l'engagement de la société envers les problèmes critiques de gestion du capital humain. La gestion du capital humain sera probablement un domaine d'intérêt majeur lors de la saison des Assemblée Générales 2023, étant donné le niveau élevé d'intérêt des investisseurs pour cette question.

Pour tout cela, il est essentiel d'avoir le bon dirigeant en place pour diriger la culture et la stratégie de la société, gérer les risques et créer de la valeur à long terme. Le conseil d'administration doit veiller à ce que la société soit préparée à un changement de CEO - qu'il soit planifié ou non, qu'il s'agisse d'une urgence temporaire ou d'un changement permanent. La planification de la succession du dirigeant est un processus dynamique et continu, et le conseil d'administration devrait toujours avoir à l'esprit le développement d'un vivier de candidats aux postes de direction et de potentiels candidats au poste de CEO. La planification de la succession devrait commencer le jour où un nouveau dirigeant est nommé.

De même, à quel point les processus et les activités du conseil en matière de planification de la succession sont-ils solides ? Le plan de succession a-t-il été mis à jour pour refléter les compétences et l'expérience du dirigeant nécessaires à l'exécution de la stratégie à long terme de la société ? Dans de nombreux cas, ces stratégies ont changé au cours des deux dernières années. Des plans de succession sont-ils en place pour les autres cadres dirigeants clés ? Comment le conseil d'administration peut-il apprendre à connaître les leaders à fort potentiel à deux ou trois niveaux inférieurs aux cadres dirigeants (C-suite) ?

## 8- S'engager de manière proactive auprès des actionnaires, des activistes et d'autres parties prenantes

Compte tenu de l'attention soutenue que portent les investisseurs et les parties prenantes à la rémunération des dirigeants et à la performance des administrateurs, ainsi qu'au risque climatique, à l'ESG et à la DEI, notamment dans un contexte de la création de valeur à long terme, le développement des relations avec les actionnaires et les parties prenantes doit rester une priorité.

De plus en plus, les investisseurs institutionnels et les parties prenantes demandent des comptes aux conseils d'administration quant aux performances de l'entreprise et ils exigent une plus grande transparence, y compris un contact direct avec les administrateurs indépendants sur des questions importantes pour les investisseurs, mais aussi, de plus en plus, pour les employés, les clients, les fournisseurs et les communautés.

Le conseil d'administration doit demander à la direction des points réguliers sur les activités de l'entreprise en la matière :

- La société connaît-elle et échange-t-elle avec ses actionnaires les plus importants et les parties-prenantes clés, et comprend-elle leurs priorités ?
- Les bonnes personnes sont-elles en contact avec ces actionnaires et parties prenantes – et comment le rôle des relations investisseurs (IR) évolue-t-il ?
- Quelle est la position du conseil en matière de rencontre avec les investisseurs et les parties prenantes ? Quels sont les administrateurs indépendants qui doivent être impliqués ?

En bref : La société fournit-elle aux investisseurs et aux parties prenantes une image claire de ses performances, de ses défis et de sa vision à long terme, sans greenwashing ? Les investisseurs, les autres parties prenantes et les régulateurs interpellent de plus en plus les sociétés et les conseils d'administration sur leurs déclarations et leurs engagements liés à l'ESG qui ne sont pas respectés.

La stratégie, la rémunération des dirigeants, la performance de la direction, le risque climatique, les autres initiatives ESG, la DEI, la Gestion du Capital Humain, ainsi que la composition et la performance du conseil d'administration resteront des points d'attention pour les investisseurs lors de la saison des AG 2023. Nous pouvons également nous attendre à ce que les investisseurs et les parties prenantes se concentrent sur la façon dont les entreprises adaptent leurs stratégies pour faire face aux incertitudes et aux dynamiques économiques et géopolitiques qui façonnent l'environnement des affaires et des risques en 2023. Avoir un « état d'esprit militant » est plus important que jamais.

## 9- Penser de manière stratégique à l'expertise et à la diversité au Conseil

Les conseils d'administration, les investisseurs, les régulateurs et les autres parties prenantes se concentrent de plus en plus sur l'alignement de la composition du conseil avec la stratégie de l'entreprise, en particulier en matière d'expertise et de diversité des administrateurs.

En effet, le niveau accru d'engagement des investisseurs sur cette question met en avant un enjeu central au niveau de la composition du conseil d'administration : Avoir des administrateurs possédant une expérience dans des domaines fonctionnels clés essentiels à l'entreprise, mais aussi une expérience approfondie du secteur et une compréhension de la stratégie de l'entreprise et de ses risques.

Il est important de reconnaître que de nombreux conseils d'administration ne disposeront pas d'experts dans tous les domaines fonctionnels tels que la cybersécurité, le climat, la gestion du capital humain, etc., et qu'ils devront peut-être faire appel à des experts externes.

Le développement et le maintien d'un conseil d'administration hautement performant, qui ajoute de la valeur, nécessitent une approche proactive de sa constitution et de sa diversité – en termes de compétences, d'expériences, de pensée, de genre, d'origine ethnique et d'origine sociale. Bien que la définition des besoins actuels et futurs de la société soit le point de départ de la composition du conseil, il existe un large éventail de questions de composition du conseil qui nécessitent l'attention et le leadership du Conseil – y compris la planification de la succession des administrateurs et des présidences du conseil d'administration et de ses comités, le recrutement des administrateurs, la durée de mandat des administrateurs, la diversité, les évaluations du conseil d'administration et des administrateurs, et la révocation des administrateurs sous-performants.

La composition, la diversité et le renouvellement du conseil d'administration devraient demeurer un domaine clé du conseil d'administration en 2023, en tant que sujet de communication auprès des investisseurs institutionnels de la société et des autres parties prenantes, l'amélioration de l'information publiée dans le Rapport annuel et les comptes, et, plus fondamentalement, le positionnement stratégique du conseil d'administration pour l'avenir.

---

## KPMG Board Leadership Center

Le Board Leadership Center (BLC) vous aide à :

- rester informé de l'actualité (réglementaire, normative, juridique...) au bon niveau de synthèse ;
- décrypter ces nouveautés afin d'identifier les questions-clé à poser ;
- appréhender les nouveaux enjeux et les intégrer au quotidien dans l'exercice de votre mission de supervision ;
- identifier les bonnes pratiques à mettre en place au sein du Conseil et des comités.

Publications longues ou brèves, spéciales ou récurrentes, conférences présentielles ou digitales, émissions de radio, le BLC vous propose tous les formats pour vous aider à assumer votre rôle, avec efficacité et pertinence.

Pour les nouveaux administrateurs ou les conseils qui en exprimeraient le besoin, des ateliers généralistes ou thématiques autour du rôle et des responsabilités des conseils sont organisés en présentiel ou virtuel.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site <https://home.kpmg/fr/fr/home/board-leadership-center.html>

Email : [fr-kpmgblc@kpmg.fr](mailto:fr-kpmgblc@kpmg.fr)

## Contactez-nous

**Jean-Marc Discours**

Associé

Président du BLC France

T : +33 (1) 55 68 68 83

E : [jdiscours@kpmg.fr](mailto:jdiscours@kpmg.fr)

**Etienne Cunin**

Director Advisory

T : +33 (1) 55 68 93 32

E : [ecunin@kpmg.fr](mailto:ecunin@kpmg.fr)

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« privatecompanylimitedby guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« privatecompanylimitedby guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.