



Institute of Corporate Directors
Institut des administrateurs de sociétés

S **US LA LENTILLE**

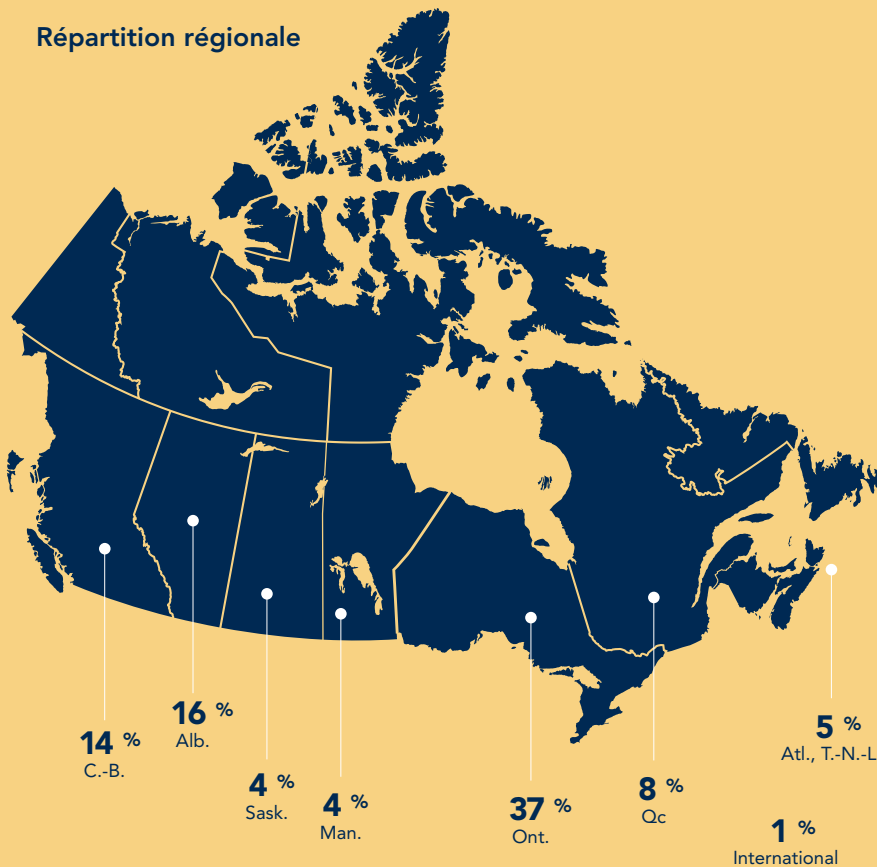
SONDAGE AUTOMNE 2018

LES ADMINISTRATEURS SONT LES LEADERS QUI APPROUVENT ET SUPERVISENT LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET ASSURENT LA SURVEILLANCE DE LA GESTION DU RISQUE ORGANISATIONNEL. ILS SONT CHARGÉS DE L'INTENDANCE À LONG TERME DES ORGANISATIONS CANADIENNES.

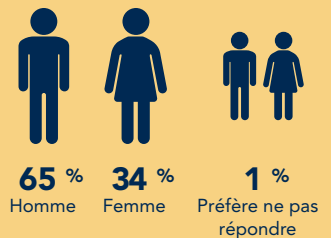
Le sondage Sous la lentille de l'automne 2018 permet de connaître, découvrir le point de vue et les intentions des administrateurs canadiens sur des sujets tels que la stabilité économique et la politique canadienne et mondiale, la surveillance par les conseils de la technologie, du harcèlement au travail, des questions relatives au capital humain et de la participation des actionnaires. Le contexte dans lequel les leaders organisationnels doivent prendre leurs décisions est en transformation. Nos sondages contribuent à informer les membres et les parties prenantes de l'IAS, dont les décideurs, en présentant les points de vue des administrateurs sur les enjeux pressants se répercutant sur les employeurs, travailleurs, investisseurs et gestionnaires canadiens.

Ce sondage a été effectué par Environics Research auprès de 604 administrateurs et administratrices entre le 15 septembre 2018 et le 19 octobre 2018, pour un taux de réponse global de 4,7 %. Un échantillon de cette taille produit des résultats qui peuvent être considérés comme précis jusqu'à ± 4 points de pourcentage, 19 fois sur 20.

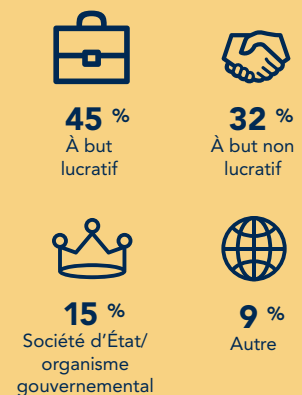
Répartition régionale



Genre



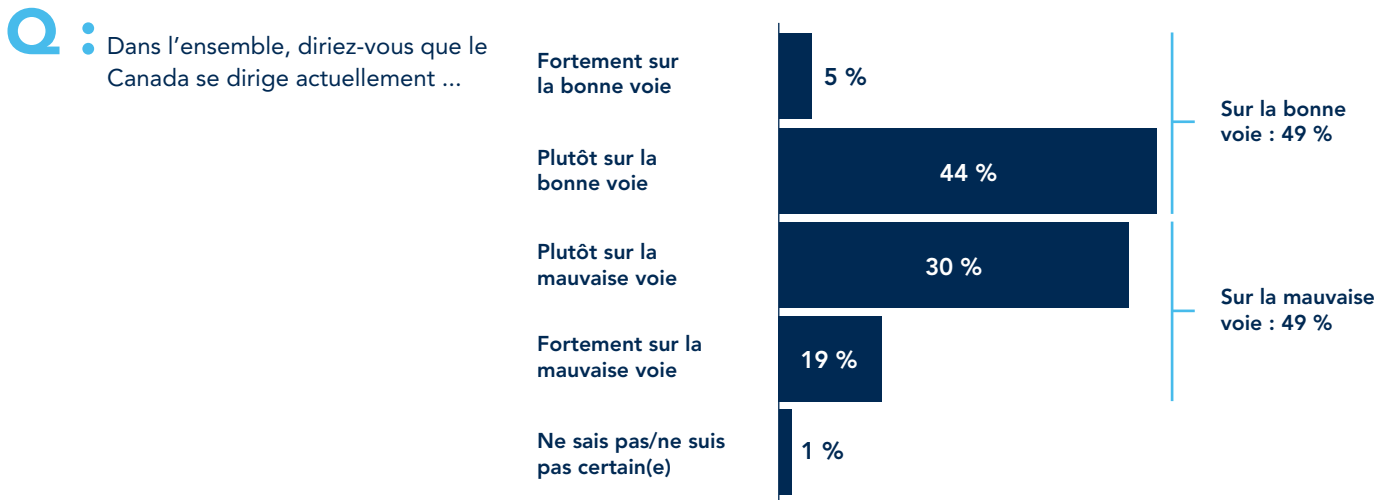
Conseil principal



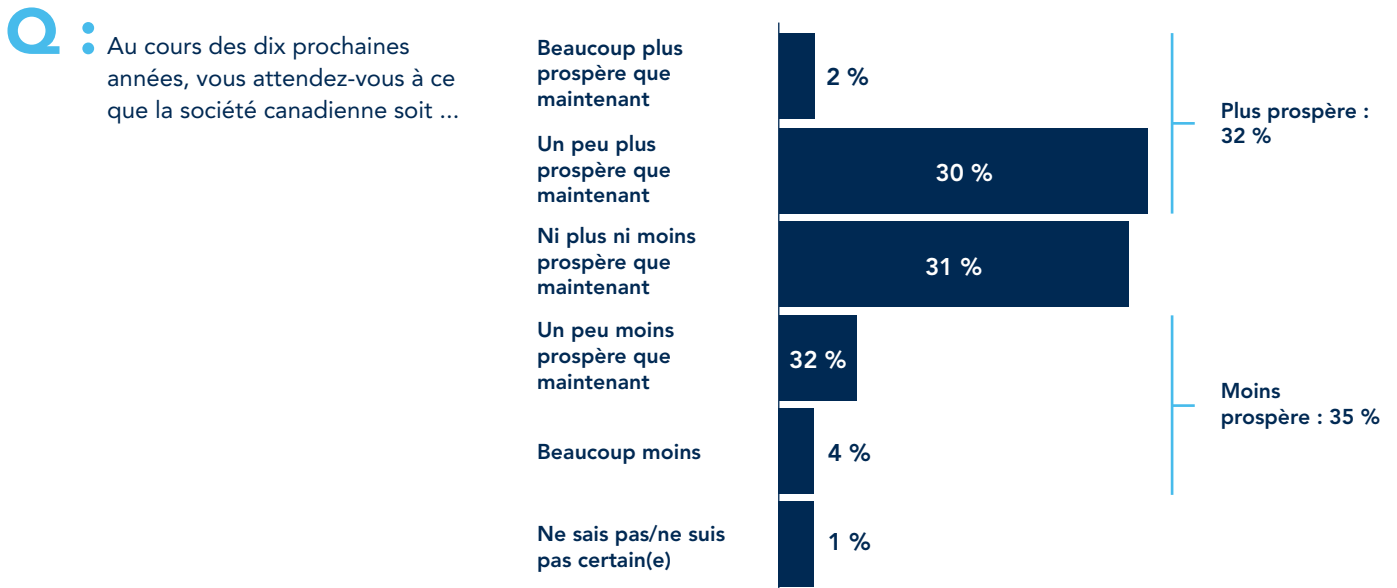
Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

DANS QUELLE DIRECTION LE CANADA S'EN VA-T-IL?

Les administrateurs sont divisés également sur la question de savoir si le Canada va dans la bonne ou la mauvaise direction : 49 % des membres de l'IAS interrogés estimaient que le Canada était plutôt ou fortement sur la bonne voie, tandis que le même nombre estimaient qu'il était plutôt ou fortement sur la mauvaise voie.

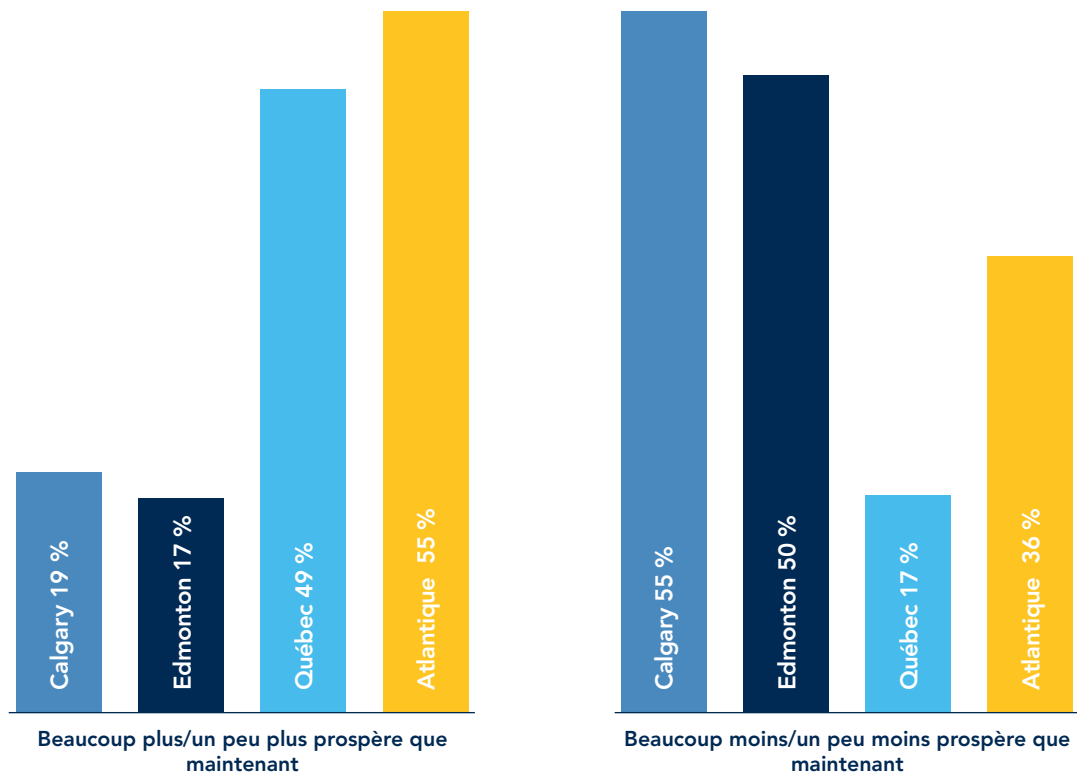


Interrogés au sujet de la prospérité du Canada au cours des dix prochaines années, les membres ont réparti leurs réponses de façon assez égale : 32 % estimaient que le pays serait plus prospère, 35 % qu'il serait moins prospère et 31 % qu'il ne serait ni plus ni moins prospère que maintenant.



PERCEPTIONS RÉGIONALES QUANT À LA PROSPÉRITÉ FUTURE DU CANADA

Les résultats de l'enquête montrent que certaines régions du pays sont plus optimistes que d'autres quant à la prospérité future du Canada. Les répondants des sections régionales de l'Atlantique (55 %) et du Québec (49 %) estimaient que le Canada serait beaucoup plus ou un peu plus prospère au cours des dix prochaines années, tandis que ceux de l'Alberta étaient nombreux à croire que le Canada serait un peu ou beaucoup moins prospère à l'avenir.

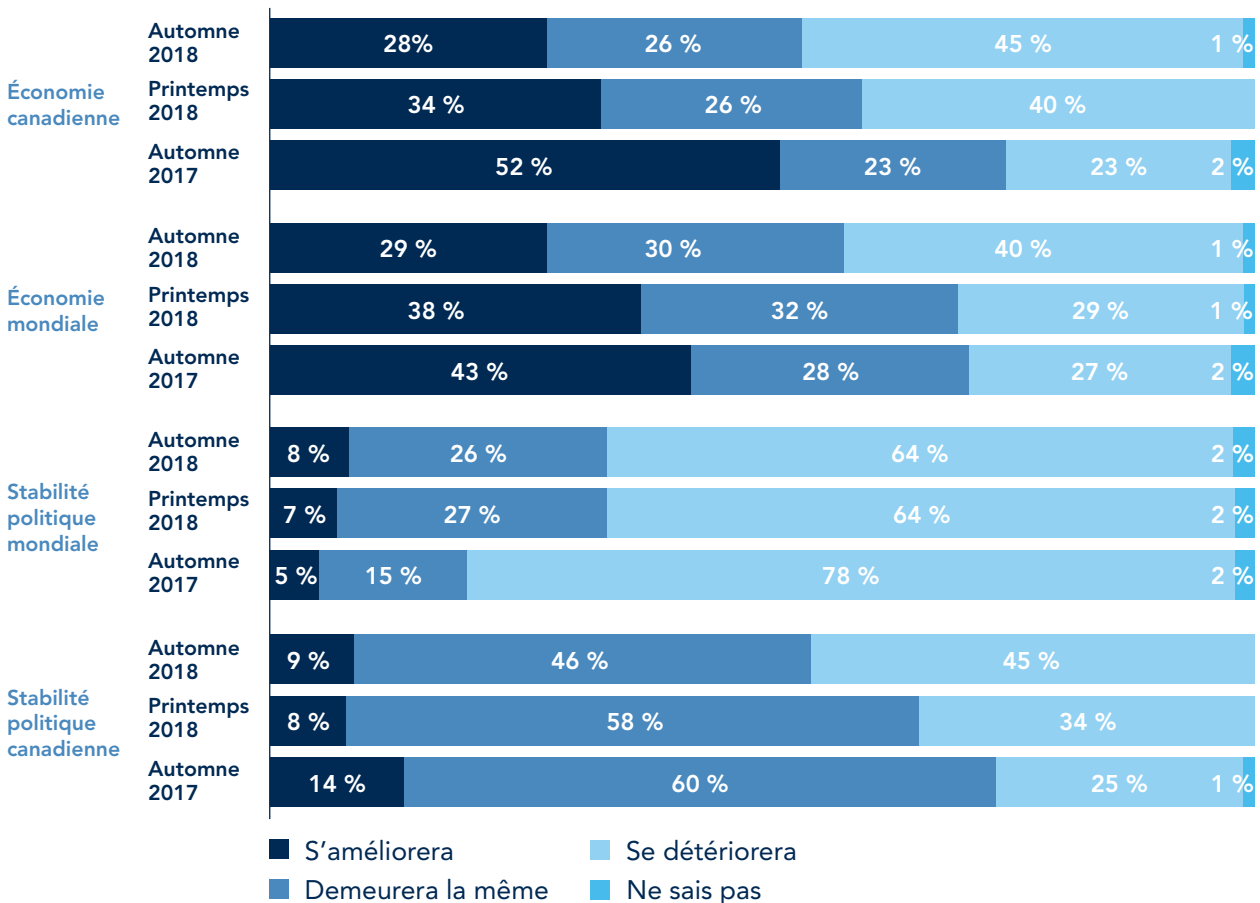


LA CONFIANCE DANS L'ÉCONOMIE ET LA STABILITÉ POLITIQUE CANADIENNES CONTINUE D'ÊTRE REMISE EN QUESTION

Les administrateurs canadiens continuent d'entrevoir des difficultés pour l'économie canadienne. Seulement 28 % des administrateurs que nous avons interrogés croient que l'économie canadienne s'améliorera au cours des prochains deux à cinq ans, comparativement à 52 % qui croyaient que la situation s'améliorerait il y a un an. Près de la moitié (45 %) des personnes interrogées croient que l'économie va se détériorer. La confiance dans l'économie mondiale est également en baisse : seulement 29 % croient qu'elle s'améliorera au cours des prochains deux à cinq ans, comparativement à 43 % qui croyaient qu'elle s'améliorerait il y a un an. Quarante pour cent des personnes interrogées pensent que l'économie mondiale va se détériorer au cours des prochaines années.

Les membres de l'IAS ont également exprimé une plus grande crainte pour notre stabilité politique nationale. Quarante-cinq pour cent estimaient que la stabilité politique canadienne allait se détériorer au cours des prochains deux à cinq ans, alors que seulement 25 % exprimaient cette opinion dans le sondage de l'automne 2017. Les changements récents au sein des gouvernements provinciaux, le système de taxe sur les émissions de carbone récemment mis en place ainsi que les prochaines élections fédérales pourraient tous contribuer à créer un sentiment d'imprévisibilité politique.

Q : Veuillez indiquer si vous pensez que chacun des éléments suivants va s'améliorer, demeurer le même ou se détériorer au cours des prochains deux à cinq ans :



LE COMMERCE

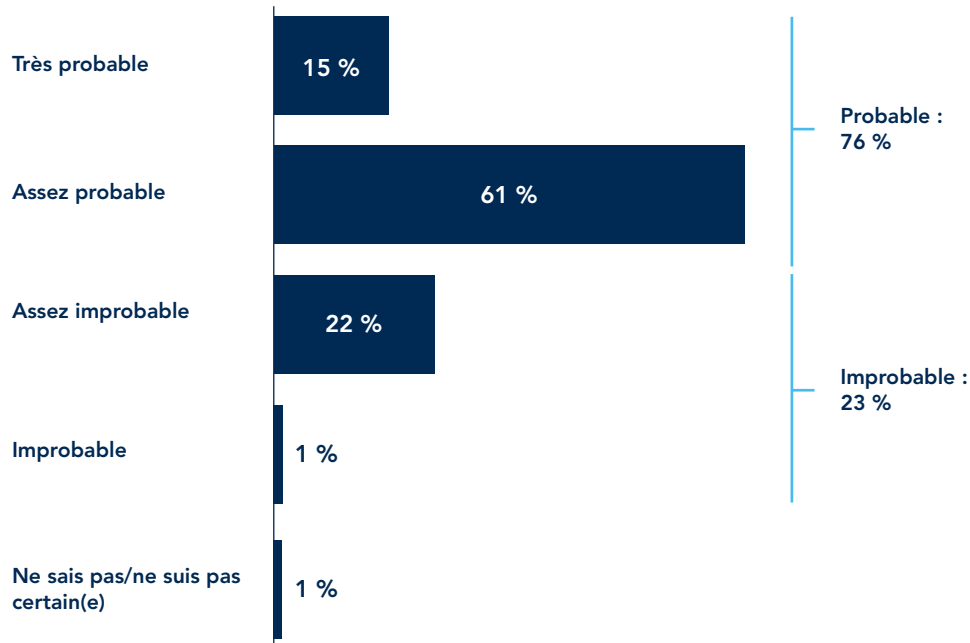
ACCORD ÉTATS-UNIS-MEXIQUE-CANADA (AEUMC)

Un certain nombre de répondants ont répondu au sondage après l'annonce du nouvel accord entre les États-Unis, le Mexique et le Canada (AEUMC). Parmi ceux qui ont fourni des réponses après l'annonce de l'accord, 37 % estimaient que l'économie canadienne s'améliorerait au cours des prochains deux à cinq ans, comparativement à 26 % qui estimaient que la situation serait meilleure avant l'annonce de l'AEUMC.

COMMERCE MONDIAL

Les répondants se sont montrés optimistes à l'égard des relations commerciales mondiales, 76 % d'entre eux ayant indiqué qu'ils estimaient qu'il était assez ou très probable que les relations se stabilisent au cours des prochains cinq à dix ans. Il est encourageant de noter qu'une grande majorité des personnes interrogées estiment que le système commercial mondial ne sera pas ébranlé de façon permanente par les perturbations actuelles.

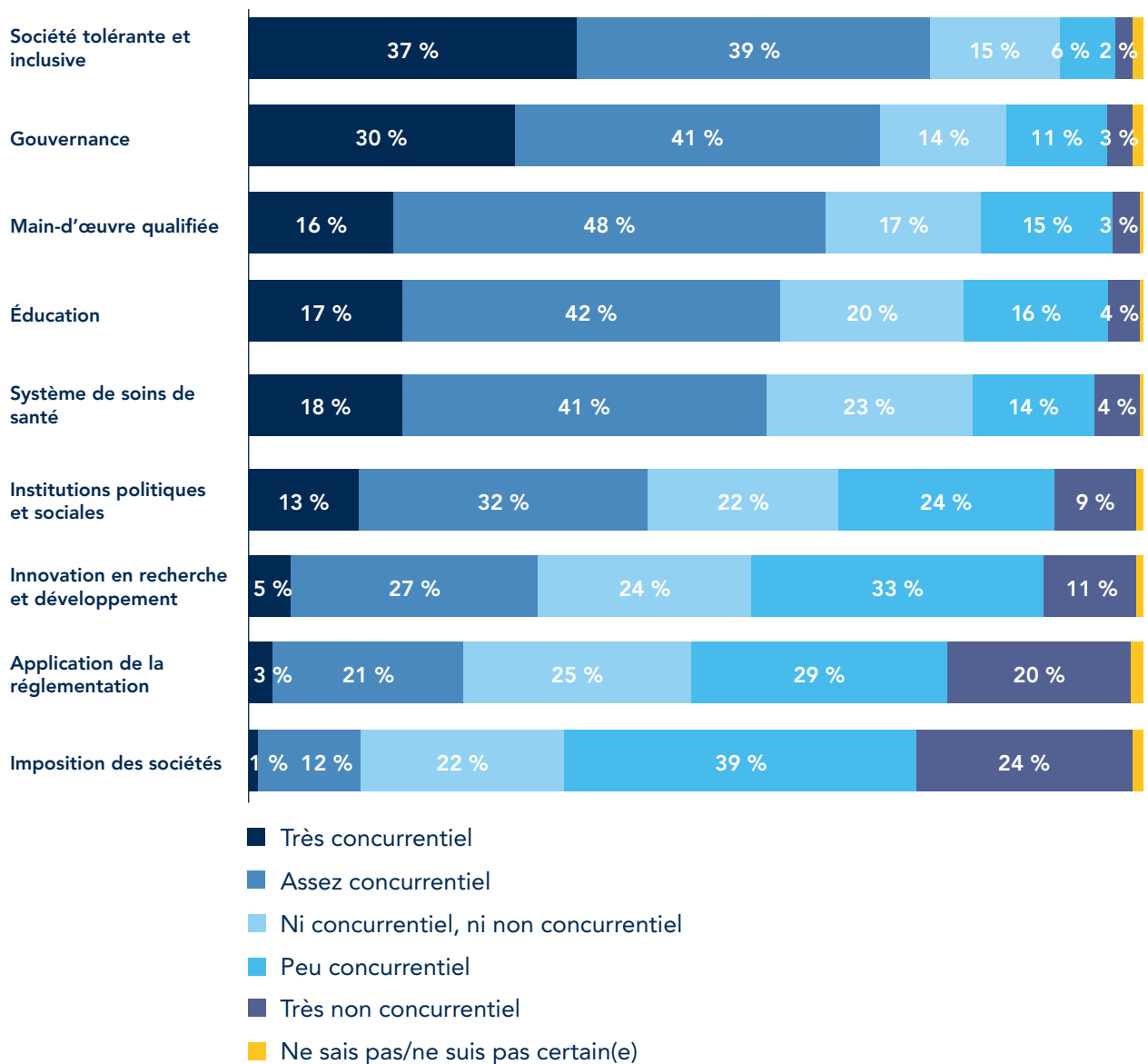
Q : Selon vous, quelle est la probabilité que les relations commerciales mondiales se stabilisent à moyen ou à long terme (de cinq à dix ans, par exemple)?



LES AVANTAGES CONCURRENTIELS DU CANADA : LA GOUVERNANCE ET L'INCLUSION

Pour la première fois, nous avons demandé à nos membres d'évaluer la compétitivité du Canada en fonction de divers facteurs. Soixante-seize pour cent des répondants estimaient que la société canadienne inclusive et tolérante rendait le Canada plus concurrentiel à l'échelle mondiale, tandis que 71 % estimaient que la gouvernance du Canada était un avantage distinct. Les soins de santé, l'éducation, les institutions politiques et sociales du Canada ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée sont tous perçus comme des facteurs qui renforcent la compétitivité du pays. Toutefois, la majorité des répondants estiment que le climat général des affaires au Canada n'est pas concurrentiel, notamment en ce qui concerne l'imposition des sociétés et l'application de la réglementation.

Q : En ce qui concerne la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale, comment évalueriez-vous chacun des éléments suivants?



«Au Canada, l'adoption de la technologie et des nouveaux procédés est lente comparativement aux États-Unis. Par conséquent, nos gains de productivité sont plus faibles et, pour cette raison, nos activités moins concurrentielles. Dans l'économie du savoir, bon nombre de nos entreprises axées sur le savoir sont acquises par des investisseurs étrangers, puis la propriété intellectuelle est transférée à l'extérieur du pays. Nous sommes de bons développeurs d'idées, mais pas très doués pour la commercialisation.» – Membre de l'IAS

LA SURVEILLANCE PAR LE CONSEIL DE LA TECHNOLOGIE ET LES RÉPERCUSSIONS SUR LE CAPITAL HUMAIN

Les membres du conseil reconnaissent le rôle crucial de la technologie, quatre administrateurs sur dix (43 %) ayant déclaré que leur conseil avait élaboré une stratégie pour appliquer la technologie dans leur organisation. Un peu moins d'entre eux (37 %) disent en avoir discuté, mais qu'ils n'ont pas encore élaboré de stratégie, alors que seulement 16 % n'en ont pas encore discuté

Q : Votre conseil a-t-il eu des discussions ou pris des mesures visant à mettre en place de la technologie dans votre organisation, comme l'automatisation des fonctions actuelles?

Nous avons élaboré une stratégie à cet effet

43 %

Nous en avons discuté, mais n'avons pas encore élaboré de stratégie

37 %

Nous n'en avons pas encore discuté

16 %

Ne sais pas/ne suis pas certain(e)

4 %

Toutefois, beaucoup moins de répondants élaborent des stratégies qui traitent des répercussions de la technologie, notamment celles de l'automatisation, sur leurs effectifs. En fait, seulement un répondant sur cinq (20 %) affirme que leur conseil a élaboré une stratégie pour recycler les travailleurs qui sont déplacés par la technologie. Il est cependant encourageant de constater que cette réponse représente une augmentation par rapport aux 11 % qui ont dit avoir élaboré une telle stratégie dans notre sondage du printemps 2018.

Q : Votre conseil a-t-il eu des discussions ou pris des mesures visant à recycler les employés de votre organisation qui sont déplacés par la technologie?

Nous avons élaboré une stratégie à cet effet

20 %

11 %

Nous en avons discuté, mais n'avons pas encore élaboré de stratégie

25 %

31 %

Nous n'en avons pas encore discuté

49 %

54 %

Ne sais pas/ne suis pas certain(e)

6 %

4 %

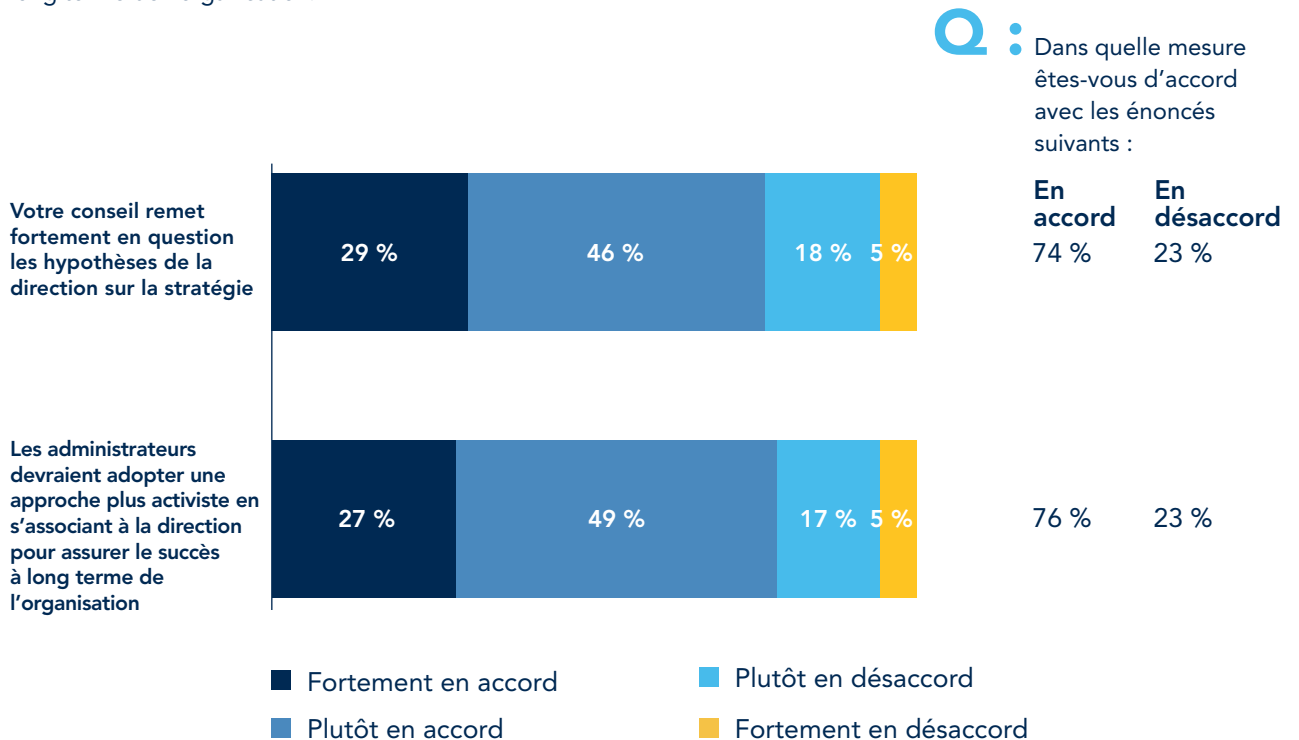
■ Octobre 2018

■ Avril 2018

LES RELATIONS ENTRE LA DIRECTION ET LES ADMINISTRATEURS

Nous avons posé des questions sur les relations de travail entre les conseils d'administration et leurs équipes de direction et, à forte majorité, les administrateurs se sont dits à l'aise de contester les hypothèses de la direction sur la stratégie. Il est également intéressant de noter que les administrateurs canadiens interrogés dans le cadre de ce sondage étaient plus susceptibles de remettre en question les hypothèses de la direction au sujet de la stratégie (74 %) que le pourcentage d'administrateurs américains (60 %) ayant donné la même réponse à une question de sondage comparable.¹

Une majorité importante de membres de l'IAS (76 %) étaient fortement ou plutôt d'accord pour dire que les administrateurs devraient adopter une approche plus activiste en s'associant à la direction pour assurer le succès à long terme de l'organisation.



« Je crains qu'une grande partie de la main-d'œuvre non qualifiée et peu qualifiée ne soit déplacée, ce qui pèsera lourdement sur la réponse du système social. » – Membre de l'IAS

¹ Sondage annuel des administrateurs de sociétés 2017 de PwC

LES ADMINISTRATEURS APPUIENT FORTEMENT LES INTERACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

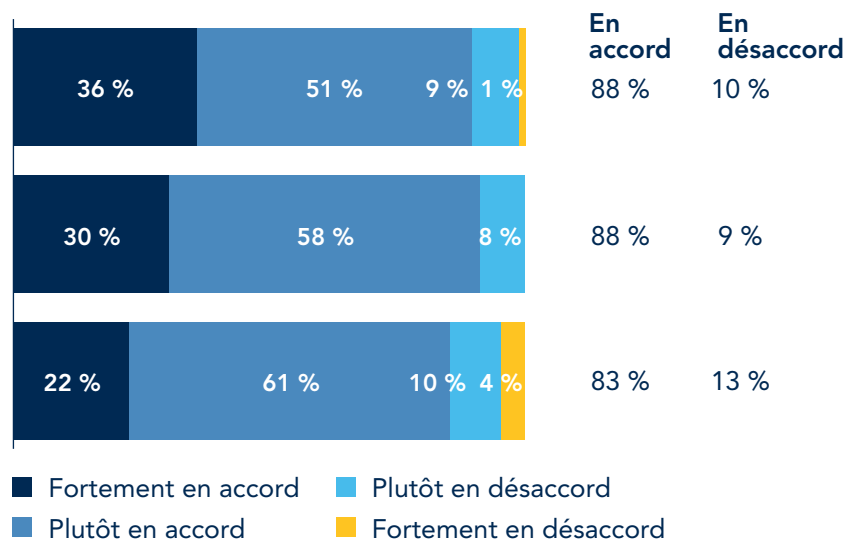
Our survey found strong support for shareholder engagement among ICD members. Most directors felt that engagement between investors and directors builds trust and credibility, provides useful input on strategy, facilitates the communication of the board's policies and processes and allows boards to gain an understanding of shareholders' concerns and perspectives.

Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants :

Les interactions entre les administrateurs et les actionnaires renforcent la confiance et la crédibilité mutuelles et fournissent des renseignements utiles sur la stratégie et le rendement.

Les interactions avec les actionnaires permettent aux conseils de mieux comprendre les points de vue, les intentions, les perceptions ou les craintes des investisseurs et réduisent la probabilité de courses aux procurations ou de controverses au sujet de la rémunération.

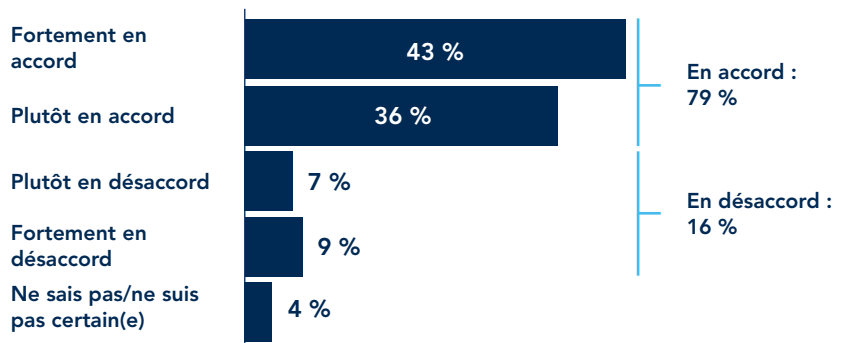
Les interactions avec les actionnaires permettent au conseil de communiquer directement leurs processus et politiques de surveillance.



L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE DES ACTIVITÉS

L'acceptabilité sociale des activités peut être définie comme l'approbation généralisée et durable des activités d'une entreprise par une collectivité, ce qui lui permet de poursuivre ses activités avec une légitimité apparente et le soutien des parties prenantes. Une forte majorité des membres de l'IAS interrogés (79 %) sont d'accord pour dire que l'acceptabilité sociale des activités est nécessaire pour la conduite des affaires.

Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord pour dire que l'acceptabilité sociale des activités est nécessaire à la conduite des affaires?



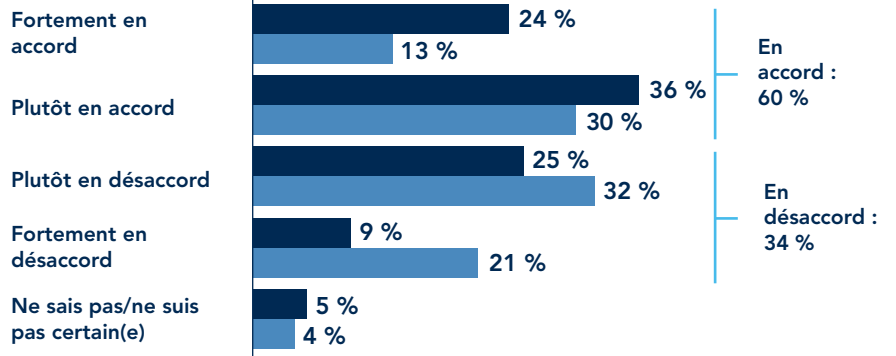
Il y avait des différences régionales quant à la nécessité d'avoir une acceptabilité sociale des activités. Par exemple, les répondants du Québec ont exprimé le plus grand appui à l'idée d'une acceptabilité sociale des activités, 89 % d'entre eux étant fortement ou plutôt en accord pour dire qu'elle est nécessaire. Dans d'autres régions, l'appui à ce concept a été plus faible. Soixante-cinq pour cent des membres de Calgary, par exemple, ont convenu qu'une acceptabilité sociale des activités était nécessaire.

LES RISQUES PERÇUS DUS AUX PLAINTES DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL CONTINUENT D'AUGMENTER

Six personnes interrogées sur dix (60 %) étaient d'accord pour dire que, pour leur organisation, les risques qui découlent du harcèlement au travail ont augmenté considérablement, alors que 24 % étaient fortement en accord. Ce qui n'était peut-être pas catalogué comme un danger organisationnel il y a seulement un an revêt maintenant une grande importance alors que les conseils tentent de superviser la création de mesures appropriées à un problème en évolution.

Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que les risques pour l'organisation découlant du harcèlement au travail ont augmenté considérablement?

- Octobre 2018
- Avril 2018

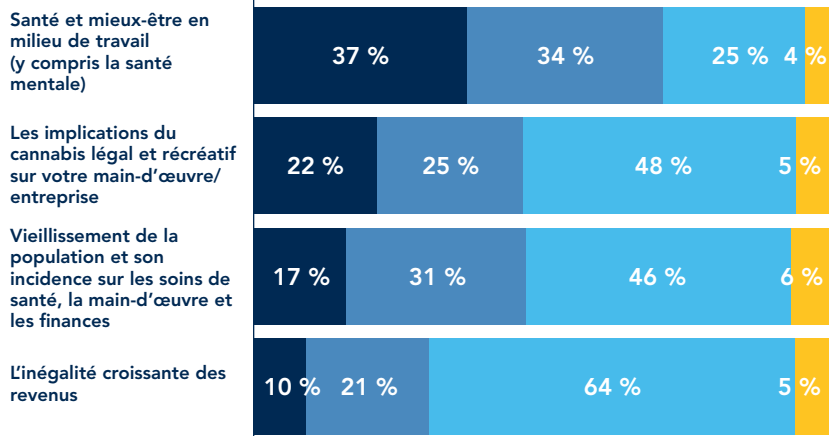


LES PRÉOCCUPATIONS DES ADMINISTRATEURS CONCERNANT LE CAPITAL HUMAIN

En plus du harcèlement au travail, nous avons demandé aux administrateurs de préciser s'ils avaient élaboré des stratégies pour régler d'autres enjeux liés au capital humain. Un grand nombre de répondants (71 %) avaient élaboré une stratégie ou discuté de l'élaboration d'une stratégie pour la santé et le bien-être en milieu de travail, y compris la santé mentale. Les questions liées à la légalisation du cannabis, au vieillissement de la population et à son impact sur le milieu de travail ainsi qu'à l'inégalité croissante des revenus étaient moins susceptibles d'avoir été intégrées dans une stratégie du conseil ou abordées comme une question stratégique.

Q : Dans quelle mesure votre conseil d'administration a-t-il discuté de chacun des points suivants dans le cadre de la stratégie de votre organisation?

- Nous avons élaboré une stratégie à cet effet
- Nous en avons discuté, mais n'avons pas encore élaboré de stratégie
- Nous n'en avons pas encore discuté
- Ne sais pas/ne suis pas certain(e)



CONCLUSION

Les administrateurs continuent de faire face à des questions en constante évolution, comme le harcèlement au travail et les défis posés par l'incertitude économique et politique. Certaines pratiques telles que les interactions avec les actionnaires et la nécessité d'une acceptabilité sociale des activités ont été adoptées par la majorité des personnes que nous avons interrogées. D'autres questions comme l'inégalité croissante des revenus ou l'impact du vieillissement de la main-d'œuvre ne trouvent pas leur place dans les discussions stratégiques de la majorité des administrateurs qui ont répondu à notre sondage. Nous continuerons de surveiller ces questions et d'autres questions cruciales afin de fournir le point de vue des administrateurs sur les enjeux importants auxquels font face les membres de conseils canadiens dans leurs efforts pour assurer une surveillance efficace de leurs organisations.



Institute of Corporate Directors
Institut des administrateurs de sociétés

Tél. : 416.593.7741 | Tél. (sans frais) : 1.877.593.7741

ias.ca



Groupe national officiel LinkedIn



@ICDCanada