

« Félicitations pour cette méthode de fond, pratique et applicable qui permet de maîtriser des objectifs de rendement de l'entreprise comptant parmi les plus importants, mais aussi parmi les plus difficiles à appréhender. »

Jeffrey Sonnenfeld, Université Yale

« Le projet EPIC transforme radicalement notre compréhension de la façon dont les entreprises et les investisseurs peuvent faire face aux enjeux complexes actuels. Grâce à la concertation des différentes parties, les paramètres d'évaluation de la performance ont pu être établis avec succès. »

Colin Mayer, Université d'Oxford

« L'avenir de l'entreprise dépend largement de la crédibilité et de l'acceptation des paramètres d'évaluation de la performance non financière. Le Projet Embankment pour un capitalisme inclusif vient justement créer ces paramètres. »

Martin Lipton, Wachtell, Lipton, Rosen & Katz

« La création de valeur au fil du temps est au cœur des présents travaux et constitue un point de départ incontournable. Je ne peux qu'applaudir les efforts et l'engagement de tous ceux qui se sont investis dans ce mouvement de progrès dans un domaine si important. »

Paul Druckman, Financial Reporting Council



Table des matières

01	Avant-propos	02
02	Sommaire	06
03	Présentation	10
04	Déroulement du projet	16
05	Cadre de création de valeur à long terme	22
06	Informations sectorielles	28
07	Informations émanant des groupes de travail	40
08	Recommandations	74
09	Lignes directrices détaillées	78
10	Glossaire	112
11	Remerciements	116



Une façon différente de déterminer la valeur pourrait-elle aider les entreprises à porter leur attention sur le long terme?

Depuis quelques décennies, le monde a vu l'émergence de nouvelles technologies novatrices comme les téléphones intelligents et l'intelligence artificielle, l'essor de grandes économies, dont celles de l'Inde et de la Chine, ainsi que la disruption touchant des secteurs entiers tels que le transport et le commerce de détail. Ces changements ont été d'une ampleur et d'une rapidité stupéfiantes, et ont marqué le début d'une nouvelle ère pour le monde des affaires. À bien des égards, cela s'est traduit par la création de nouvelles occasions pour les entreprises et les entrepreneurs. Cependant, cette nouvelle ère en est aussi une de défis de plus en plus nombreux et variés avec lesquels les entreprises doivent composer. Et parmi les principales conséquences de l'évolution rapide de l'environnement d'affaires, on retrouve la pression accrue sur les entreprises d'offrir de bons résultats à court terme.

À une époque où la diffusion de l'information est instantanée et où le flot de l'actualité est ininterrompu, la moindre décision des entreprises fait l'objet d'une surveillance accrue et le moindre faux pas est susceptible de se transformer en grave problème. Avec la montée des investisseurs activistes se concentrant essentiellement sur la réalisation de profits à court terme, il est devenu plus difficile pour les sociétés ouvertes d'innover et de mettre en œuvre des stratégies à long terme. Parallèlement, en proie à l'incertitude géopolitique généralisée, les principaux marchés du monde peuvent bondir ou chuter du jour au lendemain. On peut donc concevoir aisément que de nombreuses entreprises s'efforcent avant tout d'assurer leur survie d'un trimestre à l'autre, même si cela met en péril leur réussite à long terme.

Or, alors que les chefs d'entreprise doivent faire face aux enjeux de cette nouvelle ère, un élément est demeuré inchangé : les paramètres employés par les marchés et les investisseurs pour mesurer la réussite d'une entreprise.

Près de vingt ans après le début du 21° siècle, les entreprises du monde entier présentent encore leur information financière selon des principes et des concepts codifiés initialement dans les normes comptables au cours des années 1970 pour comptabiliser les opérations financières. Mais c'était à une autre époque, où la plupart des gens ne disposaient pas d'un ordinateur personnel, encore moins de la technologie que nous connaissons aujourd'hui.

Compte tenu des changements remarquables qui ont eu lieu, il n'est pas étonnant de constater que, malgré les mises à jour continues dont ces normes font l'objet, elles ne couvrent pas toutes les facettes de la valeur, qui sont pourtant de plus en plus importantes en affaires. Aujourd'hui, il n'est pas rare qu'aussi peu que 20 % de la valeur d'une entreprise soit prise en compte dans son bilan¹, une baisse marquée comparativement à environ 83 % en 1975. Parallèlement, la majeure partie de la valeur réelle d'une entreprise type se reflète désormais dans les éléments incorporels de son modèle d'affaires, comme l'innovation, la culture, la confiance et la gouvernance d'entreprise, qui sont difficiles à mesurer.

Cette réalité peut amener les entreprises et les investisseurs à entretenir des points de vue divergents, et accentuer la pression sur la réalisation de rendements à court terme. Par exemple, afin de se préparer à l'avenir dans un environnement en pleine mutation, les entreprises pourraient vouloir investir dans des programmes d'innovation ou de formation des employés, même si cela se traduit par une diminution des dividendes ou de la rentabilité à court terme. Cependant, ne disposant pas d'une façon claire d'évaluer et de communiquer aux investisseurs pourquoi pareils compromis seraient avantageux à long terme, de nombreuses entreprises se sentent contraintes de les remettre à plus tard ou de les écarter tout court. Or, si les entreprises cessent d'investir dans l'avenir, c'est l'économie tout entière qui en souffrira.

En réalité, les meilleures entreprises ne se caractérisent pas uniquement par leur rentabilité à court terme. Elles favorisent la prospérité générale en créant de la valeur aussi bien pour les actionnaires que pour les clients, les employés et la société en général. Lorsque, par exemple, ces entreprises investissent dans le perfectionnement de leurs employés pour les doter des compétences les plus recherchées, cela s'avère profitable sur le plan des affaires. Toutefois, en étant mieux outillés, les employés en bénéficient également avec la perspective d'une carrière plus fructueuse, qu'ils restent à l'emploi de l'entreprise ou non. L'ensemble de la société n'en retire pas moins d'avantages puisqu'une main-d'œuvre hautement qualifiée est synonyme d'économie pérenne. Lorsque les entreprises seront en mesure de démontrer qu'elles créent de la valeur à long terme pour l'ensemble de la société, nous pourrons commencer à rebâtir un lien de confiance indispensable. Il est donc impératif de trouver une façon de mesurer cette valeur.

¹ Brand Finance (2018). Global Intangible Finance Tracker (GIFTTM) 2018 — an annual review of the world's intangible value. http://brandfinance.com/images/upload/gift.pdf.

La bonne nouvelle, c'est que les acteurs de la chaîne d'investissement ont reconnu la présence d'un problème et ils s'efforcent d'élargir leur façon d'évaluer une entreprise. Nous avons dénombré plus de 50 initiatives différentes ayant pour objet de faire avancer les choses, tantôt en amenant les principaux acteurs à se rassembler, tantôt en militant pour la réforme de certaines politiques. Les chefs d'entreprise sont également de plus en plus nombreux à reconnaître le problème, ce qui explique pourquoi de nombreuses entreprises ont désormais recours à des mesures non

conformes aux PCGR, entre autres, afin de compléter l'information financière classique.

Or, malgré cette belle lancée, un élément fondamental freine toujours les avancées dans le domaine : actuellement, il n'y a pas de consensus à l'égard des actifs incorporels et de la valeur pour les parties prenantes qu'il convient de mesurer, de la façon de les mesurer, voire du processus par lequel nous pourrions en arriver aux paramètres d'évaluation pertinents. Par ailleurs, en l'absence de paramètres standard et vérifiables en lesquels les investisseurs peuvent avoir confiance, il demeurera difficile pour

bien des entreprises de communiquer efficacement comment elles créent de la valeur à long terme et se positionnent pour l'avenir.

C'est ainsi qu'en 2017, la Coalition pour un capitalisme inclusif s'est donné pour mission de relever ce défi en lançant le Projet Embankment pour un capitalisme inclusif (le projet EPIC). Ensemble, la Coalition, EY et 31 entreprises, gestionnaires d'actifs et propriétaires d'actifs, représentant des actifs gérés d'environ 30 billions de dollars américains, se sont rassemblés dans un seul but : établir de nouveaux paramètres pour mesurer la valeur à long terme et pour démontrer cette valeur aux marchés des capitaux.

Au cours des 18 derniers mois, cette mobilisation remarquable s'est traduite par une série d'ateliers qui ont réuni au même endroit les principaux acteurs de la chaîne d'investissement. Ensemble, nous tentons de parvenir à un consensus sur la façon dont les entreprises créent réellement de la valeur, mais aussi sur la façon de mesurer cette valeur d'une manière qui soit utile tant pour les entreprises que pour les investisseurs.

Le présent rapport est le premier résultat émanant de ce processus. Bien que davantage d'efforts doivent être déployés pour surmonter les défis que nous avons soulignés, le cadre que nous avons créé de même que les paramètres d'évaluation proposés dans la foulée du projet EPIC représentent un grand pas dans la bonne direction. Forts d'une méthode vérifiable de mesure de la valeur à long terme, les chefs d'entreprise pourront mieux soutenir le bien-fondé des stratégies qui contribueront à la réussite de leur entreprise au fil du temps. Cependant, les entreprises ne seront pas les seules que ces progrès serviront : les investisseurs, les parties prenantes, l'économie mondiale et la société en général y trouveront également leur compte.

Nous tenons à remercier personnellement tous ceux et toutes celles grâce à qui le projet EPIC a pu se concrétiser. Ensemble, au cours des 18 derniers mois, nous avons réalisé des progrès importants pour l'avancement de ces travaux et l'avènement d'un capitalisme plus inclusif. Nous sommes reconnaissants envers les organisations participantes et leur équipe pour leur engagement et leur contribution au projet. Leur leadership et leur soutien continus seront cruciaux alors que nous nous attacherons à donner libre accès aux résultats du projet

et à les affermir. Nous sommes ravis de pouvoir compter sur leur engagement indéfectible.

Le conseil consultatif du projet EPIC a également joué un rôle capital dans l'élaboration des résultats du projet, et nous remercions infiniment ses membres pour leur apport et leurs recommandations. Nous souhaitons également exprimer toute notre gratitude aux gens d'EY, à la Coalition pour un capitalisme inclusif, aux universitaires et aux nombreux professionnels du milieu de l'investissement et de l'entreprise qui ont mis à contribution leur temps, leur intelligence, leurs meilleures pratiques et leurs idées pour favoriser une croissance inclusive et pérenne.

Nous nous sommes rassemblés dans un seul but : établir de nouveaux paramètres pour mesurer la valeur à long terme et pour démontrer cette valeur aux marchés des capitaux.

Ce projet unique en son genre a fait appel à la participation de différentes parties tout au long de la chaîne d'investissement; la diversité des points de vue qui en est ressortie s'est avérée des plus précieuses. D'abord et avant tout, nous sommes très fiers de la vision que nous partageons pour le projet EPIC et, comme le démontrent nos gestes respectifs, de notre engagement commun en faveur d'une création de valeur à long terme à la fois pérenne et inclusive.



Lady Lynn Forester de Rothschild Chef de la direction et fondatrice de la Coalition pour un capitalisme inclusif



Mark Weinberger Président et chef de la direction mondial d'EY

Mots clés

Un glossaire complet figure au chapitre 10 du présent document. Voici néanmoins quelques-uns des mots clés utilisés couramment dans le rapport.

Cadre de création de valeur à long terme

Cadre libre d'accès assorti d'une méthodologie pour le recensement et l'élaboration de paramètres d'évaluation visant à mieux présenter la valeur à long terme créée par l'entreprise. Dans le présent rapport, il est désigné par le terme « le cadre ».

Chaîne d'investissement

Ensemble des personnes jouant un rôle dans la création de valeur par l'intermédiaire des marchés financiers. Cela comprend les entreprises, les gestionnaires d'actifs et les propriétaires d'actifs, de même que d'autres intermédiaires tels que les agences de notation et les fournisseurs de données.

Entreprise

Entreprise évoluant dans le secteur des biens de consommation, des soins de santé ou des produits industriels, y compris les entreprises participant au Projet Embankment pour un capitalisme inclusif (EPIC).

Exposé narratif

Explication qualitative d'un paramètre d'évaluation visant à donner davantage de contexte et d'informations aux parties prenantes. Les exposés narratifs comprennent des calculs de données, des hypothèses, des restrictions et des informations sur la façon dont les paramètres peuvent être interprétés.

Gestionnaire d'actifs

Entreprise participant au projet EPIC qui est responsable de gérer différents types d'instruments financiers (p. ex., des actions, des obligations, des marchandises ou des biens) au nom de propriétaires d'actifs et qui décide comment, quand et où investir en fonction des objectifs financiers et des directives de placement de ses clients.

Levier de création de valeur

Facteur influant sur la valeur. Dans le présent rapport et dans le cadre de création de valeur à long terme, les termes « inducteur de valeur » et « levier de création de valeur » sont employés indifféremment.

Paramètre d'évaluation

Indicateur quantitatif standard pouvant servir à évaluer des intrants, des extrants, des résultats ou des incidences. Dans le présent rapport, par « paramètre d'évaluation » ou « paramètre », on entend un indicateur de la performance financière à long terme qui permet de mesurer un résultat ou une incidence.

Partie prenante

Groupe ou personne pouvant influer directement ou indirectement sur les activités d'une entreprise ou être touché directement ou indirectement par celles-ci. Les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les employés, les gouvernements et les collectivités sont des exemples de parties prenantes.

Projet Embankment pour un capitalisme inclusif (EPIC)

Projet auquel participe un groupe de 31 entreprises, gestionnaires d'actifs et propriétaires d'actifs réunis par la Coalition pour un capitalisme inclusif et EY afin d'établir de nouveaux paramètres visant à mesurer la valeur à long terme et à présenter de l'information sur celle-ci aux investisseurs et aux autres parties prenantes. Dans le présent rapport, les termes « projet EPIC » et « le projet » désignent le Projet Embankment pour un capitalisme inclusif.

Propriétaire d'actifs

Propriétaire légal d'actifs qui participe au projet EPIC et prend des décisions de répartition d'actifs en fonction de ses objectifs de placement. Le propriétaire d'actifs peut gérer lui-même ses actifs ou en déléguer la gestion à des gestionnaires d'actifs. Les propriétaires d'actifs comprennent des caisses de retraite, des assureurs, des banques, des fonds souverains et des fonds de dotation.



Une première étape importante

Le Projet Embankment pour un capitalisme inclusif (projet EPIC) repose sur une idée toute simple : pour que la société et les économies puissent prospérer, les entreprises doivent avoir non seulement une vision à court terme, mais aussi à long terme.

Le rythme de la transformation à l'échelle mondiale s'intensifie. L'innovation technologique, la prolifération des données et les conditions socioéconomiques en rapide évolution transforment et redéfinissent tous les aspects de la société, y compris l'environnement d'affaires. Partout dans le monde, de nombreuses voix s'élèvent pour remettre en question certains aspects fondamentaux du rôle de l'entreprise dans la société. Dans l'ensemble, la mondialisation a été sans contredit un moteur extraordinaire, mais les fruits de la croissance économique n'ont pas été partagés de façon équitable au sein de la société, ce qui, dans bien des cas, s'est traduit par l'érosion de la confiance à l'égard des institutions, y compris à l'égard des entreprises.

Le monde produit à l'heure actuelle un volume de données sans précédent. De toutes les données qui existent actuellement, 90 % ont été générées au cours des deux dernières années seulement². Cette prolifération de données et l'utilisation de celles-ci par les consommateurs, les gouvernements et les investisseurs font courir aux entreprises le risque de perdre le contrôle de l'information qui circule sur leur valeur réelle.

Au cours de la plus grande partie du siècle dernier, la valeur d'une entreprise était déterminée avant tout par ses actifs corporels, mais à présent, en pleine ère numérique, ceux-ci représentent une moindre proportion de la valeur de l'entreprise qu'autrefois. Cette mutation du profil de la valeur d'une entreprise a créé des problèmes évidents pour notre économie. En effet, plus ce profil a évolué, plus il a contribué à accentuer une rupture entre les acteurs tout au long de la chaîne d'investissement. Les entreprises et les investisseurs reconnaissent l'importance de créer de la valeur à long terme, mais faute d'un consensus sur la façon de mesurer cette valeur, ils s'en remettent souvent à des paramètres à court terme pour évaluer la réussite.

On a reconnu et débattu ces enjeux dans le cadre de nombreuses initiatives. Or, si les rendements trimestriels fournissent un moyen clair et largement reconnu d'évaluer dans quelle mesure une entreprise maintient sa valeur financière à court terme, on dispose jusqu'ici de peu de moyens uniformes comparables qui permettent d'évaluer les mesures prises par les entreprises pour faire croître leur valeur à long terme. L'information financière doit être rééquilibrée de manière à présenter une juste proportion des mesures de la performance à court terme et à long terme.

Rassembler des représentants d'entreprise, des gestionnaires d'actifs et des propriétaires d'actifs

C'est ici que le projet EPIC entre en jeu. Nous avons créé un forum unique en son genre où des acteurs de la chaîne d'investissement – qui représentent plus de 30 entreprises d'envergure mondiale et des actifs gérés de près de 30 billions de dollars américains – pourraient discuter franchement et échanger leurs points de vue sur la façon de

mesurer la valeur à long terme. De telles initiatives, menées par des professionnels pour les professionnels, sont cruciales, mais beaucoup trop rares dans le monde des affaires. Le déroulement du projet se sera échelonné sur 18 mois, au cours desquels les participants ont dû consacrer du temps et des ressources à un objectif ambitieux : parvenir à un consensus sur la façon de mesurer la valeur autrement que sur le plan purement financier, d'améliorer les communications tout au long de la chaîne d'investissement et de faire valoir l'importance d'une approche à long terme qui pourrait renforcer non seulement les entreprises, mais l'économie en général.

Ces efforts se sont traduits par l'élaboration d'un cadre libre d'accès ainsi que d'un ensemble initial de paramètres d'évaluation représentant une avancée tangible et concrète. Bien que nous sachions pertinemment qu'il n'existe pas de solution miracle pour éliminer les pressions du court-termisme tout au long de la chaîne d'investissement, nous sommes convaincus que le projet EPIC constitue une première étape positive. Pour la suite des choses, il faudra déployer quantité d'autres démarches de cette nature si nous voulons passer de la discussion des problèmes à la mise en œuvre de solutions concrètes.

Consensus sur les principales composantes à évaluer

Étonnamment, il existait un fort consensus entre les membres du groupe diversifié d'entreprises, de gestionnaires d'actifs et de propriétaires d'actifs, qui tous s'entendaient sur un grand nombre des facteurs définissant la valeur à long terme – d'une main-d'œuvre productive, créative et rentable à des conseils d'administration efficaces. Ensemble, ils ont entrepris d'évaluer certains de ces facteurs.

Bien que le nombre de facteurs relevés ait été important, les participants ont convenu de se concentrer sur quatre composantes principales dans le cadre du projet : la contribution de talent, l'innovation et les tendances en matière de consommation, la société et l'environnement, ainsi que la gouvernance. Jusqu'ici, nombreux sont ceux qui ont jugé ces aspects trop abstraits et immatériels pour être évalués. Or, même lorsque les plus grandes entreprises présentent de l'information sur ceux-ci, les investisseurs sont d'avis que l'information présentée n'est pas réellement utile ou ne permet pas de comparer les entreprises entre elles.

Les paramètres d'évaluation et les exposés narratifs mis de l'avant dans le présent rapport constituent un point de départ pour parvenir à renverser la situation. Ils offrent des façons bien documentées et tout aussi concrètes d'évaluer les facteurs que les participants ont reconnus comme étant avantageux pour la valeur à long terme d'une entreprise.

En fait, certaines des entreprises engagées dans le projet ont déjà adopté des pratiques et des paramètres mis au point par les participants. Bien que nous soyons conscients qu'un changement à plus grande échelle ne se fera pas du jour au lendemain, nous n'en espérons pas moins que les constatations émanant du projet feront l'objet d'une adoption plus large et qu'un changement plus profond s'opérera.

² Domo (2017). Data Never Sleeps 5.0 – How much data is generated every minute? https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-5

Des méthodes normalisées pour évaluer les entreprises et les comparer entre elles

L'un des principaux enjeux relevés par les participants est la disparité des méthodes qu'emploient les entreprises pour présenter de l'information sur ces composantes, le cas échéant d'où la difficulté de comparer les entreprises entre elles. Nous avons donc formé des groupes de travail dirigés par les participants en vue d'établir des paramètres d'évaluation normalisés uniformes et de rédiger des exposés narratifs connexes qu'un large éventail d'entreprises pourraient utiliser pour évaluer les actions qu'elles posent en regard des principales composantes, ainsi que pour faire rapport sur ces actions.

- 1. Contribution de talent: Les participants étaient d'accord pour dire que les employés jouent un rôle déterminant dans la capacité d'une entreprise à créer de la valeur à long terme. Dans le meilleur des cas, les employés mettent en œuvre efficacement la stratégie de leur entreprise, mettent en pratique leurs compétences en vue d'aider l'entreprise à faire face à la disruption et apportent de nouvelles idées. Les participants au projet en sont venus à la conclusion que des paramètres d'évaluation comparables doivent être établis à l'égard de trois composantes clés liées à la contribution de talent, dans le cadre desquelles les mesures que prend une entreprise sont susceptibles d'influer sur ses perspectives à long terme :
- Déploiement du capital humain: Le groupe de travail a établi des paramètres d'évaluation dans cinq dimensions à l'intention des entreprises pour que ces dernières puissent présenter un portrait plus net de la façon dont elles déploient et gèrent efficacement leur capital humain. Par exemple, quel est le taux de roulement volontaire comparativement au taux de roulement global du personnel? Quelle est la répartition du personnel à tous les paliers de l'entreprise sur le plan de la diversité?
- Culture organisationnelle: Il est particulièrement difficile de recueillir des données brutes concernant la culture. Aussi le groupe de travail a-t-il créé un sondage standardisé que les entreprises peuvent utiliser pour obtenir et évaluer les commentaires des employés sur la culture de l'entreprise. Les questions comprennent: « Est-ce que je comprends bien comment je contribue, par mon travail, à la réalisation de la raison d'être déclarée de l'entreprise? » et « Est-ce que je reçois en temps opportun de la rétroaction qui m'aide à améliorer mon rendement au travail? ».
- Santé des employés: Bien qu'elle soit sous-estimée, la santé concerne tout le monde. C'est pourquoi le groupe de travail a proposé des paramètres d'évaluation qui permettront de fournir aux investisseurs des informations sur la mesure dans laquelle les entreprises soutiennent leurs employés dans la gestion de leur santé. Par exemple, quel est le taux de participation des employés aux programmes en matière de santé et de bien-être fondés sur les « pratiques exemplaires » qui contribuent à réduire l'absentéisme et à augmenter la productivité?

- 2. Innovation et tendances en matière de consommation : Toute entreprise fait face à cette simple réalité : si les consommateurs ne veulent pas acheter ce qu'elle a à vendre, il n'y a rien qui puisse assurer sa survie. Devant ce constat, les participants ont convenu qu'il était crucial d'évaluer les composantes qui influent sur la probabilité que les consommateurs et les autres parties prenantes interagissent avec une entreprise. L'entreprise sait-elle innover pour répondre à l'évolution des besoins? Le public lui fait-il confiance? Ses produits et services ont-ils une incidence sur la santé des gens? Tous ces facteurs contribuent à évaluer si l'entreprise prend les mesures nécessaires pour assurer sa pertinence à long terme.
- Innovation: Le groupe de travail a mis au point une méthode qui aide les entreprises à communiquer l'information relative à leur performance à chacune des étapes du processus d'innovation. Celle-ci allie un exposé narratif portant sur la stratégie globale en matière d'innovation et les principales étapes que sont l'idéation, le développement, le lancement et la maturation, et des paramètres d'évaluation qui révèlent la performance de l'entreprise en regard de sa stratégie. Par exemple, en pourcentage de son chiffre d'affaires, quelles sont les dépenses de recherche et de développement (R et D) qu'une entreprise consacre à des secteurs stratégiques? Quel pourcentage prévu de ses revenus sera attribuable à de nouveaux produits ou services?
- Confiance des consommateurs: Le groupe de travail a testé un nouveau paramètre d'évaluation, soit la cote de confiance nette, en l'appliquant à un échantillon représentatif de 20 entreprises inscrites à l'indice Financial Times Stock Exchange (FTSE) 100. Il en a déduit une corrélation positive entre la cote de confiance nette et la performance financière sur 12 mois. Les entreprises pourraient employer cette même méthodologie pour établir leur cote de confiance nette et démontrer leur performance au chapitre de la confiance qu'elles inspirent aux consommateurs, en accompagnant ce paramètre d'exposés narratifs supplémentaires qui fourniraient le contexte nécessaire.
- Santé des consommateurs: Pour cette composante, le groupe de travail a déterminé deux types de paramètres d'évaluation pour comprendre comment les produits et services d'une entreprise influent sur la santé des consommateurs. Le premier type vise à déterminer le nombre de personnes qui ont vu leur état de santé s'améliorer ou décliner en raison de produits ou services. Le deuxième type a pour ambitieux objectif d'évaluer dans quelle mesure la qualité de vie d'un consommateur s'est améliorée ou détériorée.
- 3. Société et environnement : Les participants ont reconnu également que, de plus en plus, les entreprises doivent valider l'acceptabilité sociale de leurs activités pour assurer leur réussite à long terme. Or, malgré le consensus de plus en plus large sur cette question, le débat concernant la valeur sociétale est demeuré relativement abstrait. Les entreprises peinent toujours à quantifier leur création de valeur sociétale. Il s'agit précisément du défi que l'un des groupes de travail a cherché à relever en se basant sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

- Objectifs de développement durable (ODD): Bien que de nombreuses entreprises utilisent déjà les ODD comme cadre de présentation de leurs informations en matière d'environnement, de contribution sociale et de gouvernance, en partie parce qu'il s'agit d'une exigence des propriétaires d'actifs, il est devenu évident au fil des recherches du groupe de travail que les investisseurs doivent disposer de meilleures informations pour éclairer leur processus décisionnel. À l'heure actuelle, les entreprises n'expliquent pas suffisamment la corrélation qui existe entre leur stratégie et les ODD, ni comment leur contribution à la réalisation de ces derniers se traduit par la création de valeur à long terme. Le groupe de travail s'est donc attaché à répondre à cet enjeu.
- **4. Gouvernance d'entreprise :** De nombreuses informations sur les conseils d'administration sont déjà communiquées. Toutefois, alors que leurs membres jouent un rôle de plus en plus grand dans la planification stratégique de l'entreprise, les investisseurs soutiennent que très peu de ces informations leur permettent d'évaluer si le conseil est bien outillé pour contribuer à modeler la stratégie et la valeur à long terme de l'entreprise.
- Gouvernance: Le groupe de travail a présenté une façon de tirer parti des informations communiquées en mettant au point une méthode claire pouvant être adoptée à plus grande échelle. Cette méthode fait intervenir un ensemble de paramètres d'évaluation normalisés pour démontrer comment la gouvernance d'une entreprise et la qualité du leadership du conseil influent sur la réussite à long terme de l'entreprise. Par exemple, quelles sont les compétences que les différents membres du conseil ont à offrir? Quels jalons stratégiques l'entreprise a-t-elle franchis au cours de l'exercice précédent?

Et pour la suite?

Le projet EPIC a permis de réaliser des progrès importants. Pour chacune des principales composantes que sont la contribution de talent, l'innovation et les tendances en matière de consommation, la société et l'environnement, ainsi que la gouvernance, les participants ont proposé des paramètres d'évaluation à la fois utiles et comparables pour évaluer l'incidence des actions posées par les entreprises. Certains de ces paramètres s'appuient sur ceux que présentent déjà de grandes entreprises et qui pourraient être adoptés par d'autres. Le débat sur ces composantes passe donc de l'idéal à la réalité, et des grands concepts à des paramètres d'évaluation pouvant être testés.

Cette étape est non négligeable. Mais il reste encore beaucoup à faire sur les plans de la recherche, des tests, de la mise en pratique et de l'approfondissement de ces résultats. De plus, la contribution de talent, l'innovation et les tendances en matière de consommation, la société et l'environnement, ainsi que la gouvernance s'inscrivent dans trois dimensions plus vastes de la valeur que créent les entreprises, autrement que sur le plan purement financier : la valeur humaine, la valeur pour les consommateurs et la valeur sociétale. Or, il reste encore fort à faire en vue d'établir de nouveaux paramètres pour évaluer ces dimensions.

Un cadre pour la poursuite des présents travaux

Par le passé, certaines des questions abordées ici ont été traitées de façon fragmentaire, souvent par différents corps professionnels, sans nécessairement expliquer leur lien ou leur importance en regard de la création de valeur à long terme. Le projet visait notamment à pallier cette lacune.

La méthode que nous avons testée est complète, rigoureuse et transparente. Elle a aidé différentes entreprises à cibler les facteurs ayant le plus d'incidence sur la valeur à long terme. Cette méthode est fondée sur le cadre de création de valeur à long terme, décrit plus en détail dans la suite du rapport. Ce cadre permettra à d'autres entreprises de suivre la même logique et de poursuivre les travaux.

Nous reconnaissons que les constatations émanant du projet ne représentent pas une solution définitive aux enjeux abordés dans le présent rapport. Nous croyons cependant que les paramètres d'évaluation proposés, qui s'appuient sur les expériences pratiques d'entreprises et d'investisseurs parmi les plus importants à l'échelle mondiale, représentent un pas important dans la bonne direction en vue de répondre à ces enjeux.

Sans les efforts concertés de tous les chefs de la direction, les participants, les universitaires, les membres du conseil consultatif et les experts qui ont pris part au projet, les progrès accomplis n'auraient pas été possibles. Nous tenons à remercier chacun pour son travail acharné et son engagement pendant les 18 mois au cours desquels s'est échelonné le projet. Nous vous invitons tous à poursuivre dans cette voie pour approfondir ces travaux importants.



Hywel BallAssocié directeur, Certification
Chef des services d'audit d'EY
pour le R.-U.



Barend van Bergen Associé, Valeur à long terme R.-U., EY



Les défis à relever tout au long de la chaîne d'investissement

Ces dernières années, le court-termisme s'est inscrit dans les débats menés par les leaders de toute la chaîne d'investissement. Bien sûr, la discussion concerne surtout les répercussions qu'ont les informations trimestrielles, mais elle met au cœur du débat une question bien plus essentielle: peu importe la fréquence à laquelle nous diffusons les informations, les investisseurs et les autres parties prenantes d'une entreprise obtiennent-ils les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre si une entreprise crée de la valeur et de quelle manière elle le fait?

Il suffit de se pencher sur nos façons d'évaluer la performance et de mesurer la valeur d'une entreprise pour comprendre le problème auquel nous faisons face. À l'heure actuelle, les normes comptables utilisées par les entreprises pour rendre compte de l'information interne et externe reposent sur des principes remontant aux années 1970, une période caractérisée par une volatilité moins grande dans le contexte opérationnel des entreprises et durant laquelle les informations comptables historiques procuraient une meilleure indication de la réussite à venir.

Dans l'intervalle, le rythme de la transformation à l'échelle mondiale s'intensifie. L'innovation technologique, la prolifération des données et les conditions socioéconomiques en rapide évolution transforment et redéfinissent tous les aspects de la société, y compris l'environnement d'affaires. Au rythme actuel de l'attrition, il est prévu que la moitié des

entreprises de l'indice S&P 500 par exemple n'y figureront plus d'ici dix ans³. Dans un monde qui n'a jamais évolué aussi rapidement, on ne peut se contenter de simplement évaluer les aspects qui auraient défini la réussite d'une entreprise au 20° siècle. Il n'est pas non plus suffisant de porter son attention uniquement sur les résultats du trimestre ou de l'exercice suivant. Il faut plus que jamais penser à long terme et véhiculer efficacement une stratégie créatrice de valeur.

Dans un monde qui n'a jamais évolué aussi rapidement, on ne peut se contenter de simplement évaluer les aspects qui auraient défini la réussite d'une entreprise au 20^e siècle.

Dans ce contexte, les chefs de la direction et les conseils d'administration doivent composer avec quatre enjeux interreliés :

- 1. Dans de nombreux pays, l'inégalité économique croissante est à l'origine d'une érosion de la confiance du public à l'égard des institutions, y compris à l'égard des entreprises.
- 2. La prolifération des données crée de nouvelles occasions, mais elle rend la tâche difficile pour les entreprises d'influer sur les conclusions formulées au sujet de leurs activités.
- 3. Tandis que la valeur prend une forme différente, l'attention portée aux paramètres traditionnels de présentation de l'information financière entrave la capacité des entreprises à s'adapter.
- **4.** Même s'il est de plus en plus admis qu'il faut créer de la valeur à long terme, une pression s'exerce au sein de la chaîne d'investissement de se concentrer sur la performance financière à court terme.

L'érosion de la confiance

Le premier enjeu concerne directement la façon dont une entreprise interagit avec la société et valide l'acceptabilité sociale liée à ses activités. Dans une économie mondialisée qui n'a jamais été aussi interconnectée et qui s'est transformée rapidement au cours des dernières années, de nombreuses voix s'élèvent partout dans le monde pour remettre en question certains aspects fondamentaux du rôle de l'entreprise dans la société.

Dans l'ensemble, la mondialisation a été sans contredit un moteur extraordinaire. Elle a soutenu la croissance économique dans le monde et a contribué à sortir de la pauvreté plus d'un milliard de personnes⁴. Toutefois, il va sans dire que bien d'autres ont été laissées pour compte. Au cours des dernières décennies, alors que le rythme de la transformation à l'échelle mondiale s'est intensifié, les fruits de la croissance économique n'ont pas été partagés de façon équitable au sein de la société. Cela explique d'emblée une situation où les inégalités économiques entre les pays diminuent, mais où l'inégalité au sein de nombreux pays, y compris aux États-Unis, a explosé⁵.

Dans de nombreux endroits, ces tendances ont suscité des réactions vives contre la mondialisation, souvent sous la forme d'une opposition à l'immigration et au libre-échange, mais elles se sont aussi traduites par l'érosion de la confiance à l'égard des institutions, y compris à l'égard des entreprises. D'après le Edelman Trust Barometer, près de la moitié de la population mondiale ne fait plus confiance aux entreprises. Le sondage a révélé, de surcroît, que seulement 44 % des gens sont convaincus de la crédibilité des chefs de la direction, tandis que 60 % sont d'avis qu'ils sont davantage menés par l'avidité que par le désir de faire une différence positive dans le monde.

La montée de l'écoblanchiment, l'incapacité des entreprises à répondre correctement aux enjeux liés à la responsabilité sociale, et le manque de transparence dans les communications de certaines d'entre elles ont pu contribuer à ce portrait. Le public doit pouvoir faire confiance aux informations communiquées. Les pratiques comptables actuelles, cependant, ont fait très peu pour améliorer l'importance relative de l'information et sa pertinence. Ainsi, afin de rebâtir la confiance, il est essentiel de trouver de meilleures façons d'évaluer et de communiquer comment une entreprise crée de la valeur dans tous les groupes réels de parties prenantes, uniformément et à long terme, même si cette information peut être difficile à mesurer au début.

Il y a de quoi être optimistes, car dans la mesure où une grande partie de la population mondiale ne croit pas que les entreprises puissent encore favoriser la prospérité, le sondage Edelman a aussi révélé que les entreprises sont fortement encouragées à montrer la voie. Toutefois, pour rétablir la confiance et valider l'acceptabilité sociale de leurs activités, elles doivent pouvoir montrer comment elles créent de la valeur à long terme pour toutes les parties prenantes et pas seulement pour les actionnaires.

La prolifération des données

La relation entretenue par les entreprises avec les investisseurs et d'autres parties prenantes, y compris le public, est soumise à l'action d'un autre moteur important : la prolifération des données.

Le monde produit à l'heure actuelle un volume de données sans précédent. En fait, de toutes les données sur terre, 90 % ont été générées au cours des deux dernières années seulement, et nous produisons actuellement 2,5 trillions d'octets de données par jour⁷. Pour les entreprises possédant de fortes capacités liées aux données et à leur analyse, cela représente une possibilité importante d'obtenir un avantage concurrentiel. En effet, elles sont désormais davantage en mesure de gérer les risques et de relever des possibilités, en plus de prendre des décisions en toute connaissance de cause et d'évaluer des aspects de leurs activités, comme la confiance, qu'il était difficile de quantifier auparavant.

Au même moment, cependant, la croissance exponentielle des données disponibles a rendu la tâche difficile aux entreprises. Elles ne peuvent plus aussi facilement apporter un éclairage sur les conclusions que les actionnaires et d'autres parties prenantes formulent sur elles. Des investisseurs évaluent notamment les entreprises en utilisant un ensemble de données exclusives et de données publiques, qui englobent à la fois des évaluations d'employés sur des plateformes comme Glassdoor et des avis généraux émanant des équipes de gestion pendant des conférences téléphoniques sur les résultats trimestriels. De la même façon, ne pouvant empêcher la diffusion d'informations fausses ou conflictuelles, les entreprises perdent leur capacité de modifier la perception de leur marque ou de leur conduite parmi les parties prenantes et dans le public.

Il y a néanmoins de bonnes nouvelles. Avec davantage de données et d'outils plus performants que jamais pour les analyser, nous n'avons jamais été mieux outillés pour comprendre ce qui caractérise chaque entreprise. Ces renseignements pourraient se révéler inestimables pour mieux saisir comment une entreprise doit se positionner pour exceller et créer de la valeur à long terme pour les parties prenantes, si nous nous entendons, bien sûr, sur la façon de faire.

L'évolution de la valeur d'une entreprise

À la lumière de cette nouvelle capacité d'évaluer des aspects jamais répertoriés de la performance d'une entreprise, nous devons aussi nous attarder sur ce que nous mesurons. Pour cela, nous devons reconnaître que la forme que prend la valeur d'une entreprise a changé considérablement au cours des dernières décennies.

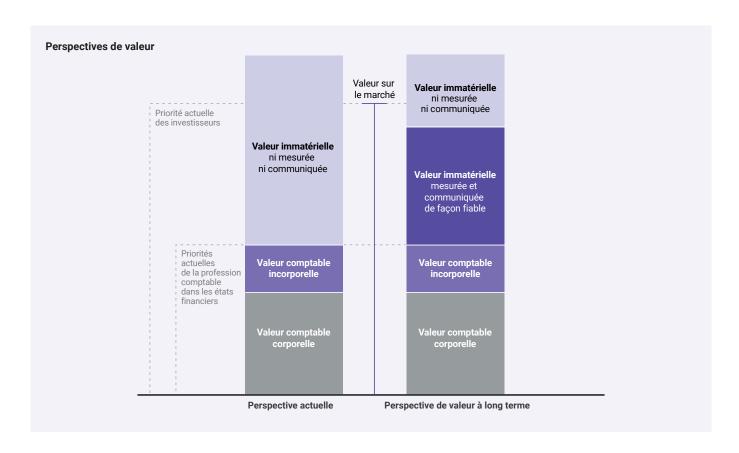
Au cours de la plus grande partie du siècle dernier, la valeur d'une entreprise était déterminée avant tout par ses actifs corporels. Dans une économie axée sur la fabrication, la logique de cette approche était évidente : les immobilisations corporelles constituaient effectivement des composantes essentielles requises pour assurer la réussite. À l'ère numérique, cependant, la fabrication ne fournit plus ni les possibilités de croissance ni la prospérité d'autrefois. À l'heure où les

⁴ World Bank Group (2016). Taking on Inequality – Poverty and Shared Prosperity 2016, p. 4: Il y avait 1,1 milliard de personnes pauvres en moins dans le monde en 2013 par rapport à 1990, une période où la population mondiale a augmenté de presque 1,9 milliard de personnes.

Sustainable Development Goals (2018). Goal 10 – Reduce inequality within and among countries. https://www.un.org/sustainabledevelopment/inequality/

⁶ Edelman (2018). Edelman Trust Barometer 2018 – The Employer Advantage, p.10.

Domo (2017). Data Never Sleeps 5.0 – How much data is generated every minute? https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-5.



entreprises s'adaptent à une économie plutôt axée sur les services, dans laquelle la propriété intellectuelle et l'innovation sont souvent des inducteurs essentiels de valeur, les actifs corporels représentent une moindre proportion de la valeur de l'entreprise qu'autrefois. Il s'agit effectivement d'un monde dans lequel une société comme AirBnB peut devenir plus importante que n'importe quelle chaîne d'hôtels dans le monde sans détenir une seule propriété.

Dans l'environnement d'affaires du 21° siècle, les immobilisations incorporelles comme le capital humain, la culture organisationnelle, la fidélité de la clientèle et la confiance revêtent plus d'importance que jamais. Elles constituent désormais des facteurs si primordiaux pour déterminer la réussite d'une entreprise, qu'à l'échelle mondiale, les immobilisations incorporelles représentent aujourd'hui plus de 50 % de la valeur de marché d'une entreprise en moyenne et même jusqu'à 80 % dans certains secteurs, comme ceux de la publicité et de la technologie⁸. Le problème réside dans le fait que les pratiques comptables traditionnelles présentent les coûts associés à ces immobilisations incorporelles, comme le coût lié à la formation des employés ou à l'investissement en innovation, sans toutefois faire état de leur pleine valeur.

Il existe un écart semblable entre la comptabilisation actuelle et le rendement pour les actionnaires. L'état des résultats porte sur les modifications des produits et des coûts survenus au cours de la période, mais tient seulement compte des valeurs de certains actifs et passifs. Il ne fait pas état de la valeur des capacités stratégiques qui augmentent à long terme le rendement pour les actionnaires.

Ne disposant pas des paramètres d'évaluation nécessaires pour démontrer la valeur de ces investissements à long terme, bon nombre de sociétés subissent de fortes pressions pour se concentrer en priorité sur les résultats à court terme.

En l'occurrence, cette tendance n'a rien de nouveau, mais elle s'est accentuée à un point tel que nous observons désormais une fracture importante entre la valeur comptable nette des actifs inscrite au bilan d'une entreprise et la capitalisation boursière de l'entreprise, comme cela est présenté dans le tableau ci-dessus. À l'heure où une valeur aussi considérable est attribuée aux flux de trésorerie à venir, il importe que tous s'entendent sur les moteurs de ces flux de trésorerie et évaluent les aspects en grande partie incorporels d'une entreprise du 21e siècle. Loin de nous l'idée de suggérer que la valeur incorporelle devrait être davantage saisie dans le bilan, mais nous préconisons le recours à des mesures de comparaison. Les avancées en matière de données et d'analytique, ainsi que les nouvelles approches d'évaluation, commencent à faciliter la quantification de cette valeur et à mieux définir sa relation à l'égard de la valeur financière en vue de mieux la cerner, mais il reste encore fort à faire.

Brand Finance (2018). Global Intangible Finance Tracker (GIFTTM) 2018 — an annual review of the world's intangible value. http://brandfinance.com/images/upload/gift.pdf.

Rupture dans les termes des investissements

L'évolution de la valeur d'une entreprise a créé des problèmes évidents pour notre économie. En effet, plus ce profil a évolué, plus il a contribué à accentuer une rupture entre les acteurs tout au long de la chaîne d'investissement.

Pour réussir dans le contexte d'une économie moderne, les entreprises doivent adopter une vision à long terme. Même si certains actionnaires préfèrent que l'accent soit mis sur les résultats à court terme, il ne s'agit pas là d'une avenue fiable pour atteindre une rentabilité durable. Il faut plutôt que les entreprises se tournent vers l'avenir et mettent en œuvre une stratégie pour appuyer leur réussite de demain. Cela signifie notamment qu'il faut investir dans des domaines qui créent de la valeur à long terme, même si ces investissements font figure de coûts à court terme.

Par ailleurs, les propriétaires d'actifs, comme les caisses de retraite ou de fonds souverains et les investisseurs institutionnels, souhaitent que les entreprises affichent une croissance à long terme durable.

Force est d'admettre que même si les entreprises et les propriétaires d'actifs semblent parler d'une même voix, les entreprises ne disposent pas des outils nécessaires pour mesurer la valeur à long terme et, par conséquent, elles peinent à communiquer les stratégies utilisées pour créer de la valeur. De nombreux propriétaires d'actifs ont ainsi été amenés à accorder plus d'importance à la rentabilité à court terme malgré leur recherche de création de valeur à long terme.

Dans l'intervalle, les pressions exercées sur les gestionnaires d'actifs quant au rendement exacerbent le problème. Sans paramètres convenus d'évaluation du rendement d'une entreprise, la plupart des gestionnaires d'actifs sont essentiellement évalués selon les mesures financières à plus court terme des sociétés inscrites dans leur portefeuille. Ils ne sont donc pas incités à prendre des décisions d'investissement propices à une offre de valeur à long terme pérenne, malgré les souhaits formulés par de nombreux propriétaires d'actifs.

Ensemble, ces facteurs ont entraîné une rupture importante entre ce que les acteurs tout au long de la chaîne d'investissement disent vouloir et ce qui se passe véritablement sur le terrain.

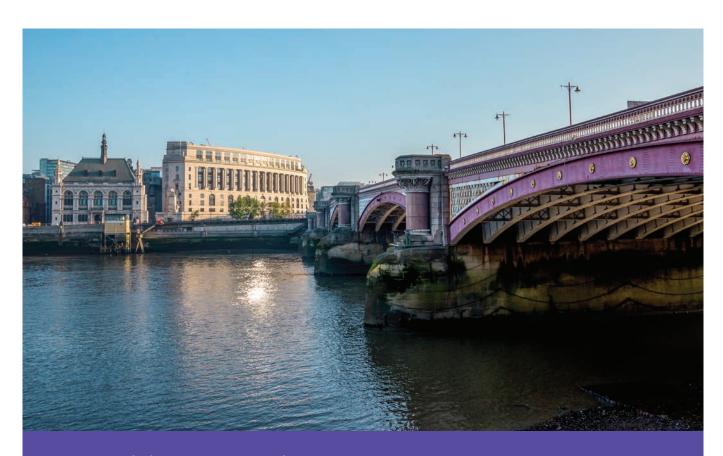
Le projet Embankment pour un capitalisme inclusif

Chacune de ces tendances sous-jacentes complique la tâche. Dans leur ensemble cependant, elles mènent à la conclusion incontournable que les entreprises ne peuvent réussir dans le contexte actuel si elles mettent uniquement ou essentiellement l'accent sur leur performance financière à court terme, telle qu'elle est présentée dans les rapports trimestriels ou annuels.

Il n'existe pas de solution miracle qui éliminera les pressions liées à l'horizon à court terme et qui encouragera les entreprises à privilégier la création de valeur à long terme. De toute évidence, si nous espérons changer le comportement des acteurs le long de la chaîne d'investissement, nous devons d'abord leur mettre entre les mains de meilleurs outils de mesure des réels inducteurs de valeur à long terme.

De nouveaux paramètres d'évaluation ne seront utiles que si les entreprises, les investisseurs et les propriétaires d'actifs les adoptent. Dans le but d'éclairer les décisions d'affaires et d'influer sur elles, les paramètres d'évaluation doivent traduire ce à quoi les décideurs accordent de la valeur en réalité. C'est dans cette optique que le projet Embankment pour un capitalisme inclusif (EPIC) a consacré du temps et des efforts considérables pour parvenir à un consensus et définir la valeur de façon à ce que la définition donnée puisse servir à l'ensemble de la chaîne d'investissement.

Le présent rapport est le résultat direct de ces efforts. Il décrit le parcours emprunté par les participants au projet EPIC pendant 18 mois et les informations qui ont été dégagées, et présente un nouveau cadre d'analyse de la valeur à long terme, libre d'accès, ainsi qu'un ensemble initial de paramètres d'évaluation EPIC représentant une avancée tangible et concrète dans un processus voué à se maintenir.



Les participants au projet EPIC

Entreprises

Aetna BASF DowDuPont

Johnson & Johnson

Nestlé Novartis PepsiCo

Gestionnaires d'actifs

Amundi Barings

BlackRock

Fidelity Investments

Investec Asset Management

J.P. Morgan Asset & Wealth Management

Neuberger Berman

Nuveen Sebrodor

State Street Global Advisors

Vanguard

Propriétaires d'actifs

Allianz

AIP

CalPERS

CalSTRS

Government Pension Investment Fund

Guardian Life

New Zealand Super Fund

Office d'investissement du Régime de

pensions du Canada

Washington State Investment Board

Les chefs de la direction des sociétés mentionnées ci-dessus ainsi que les participants issus de ces sociétés, les gestionnaires d'actifs et les propriétaires d'actifs de même que le conseil consultatif, des membres du personnel d'EY et des universitaires ont fourni les renseignements et les conseils qui ont étayé le projet. Les participants ont pris part dans une mesure plus ou moins grande aux groupes de travail liés au projet, et par conséquent, les points de vue exprimés dans le présent document ne représentent pas nécessairement les points de vue de toutes les entreprises et de tous les individus y ayant pris part.

Pour obtenir une liste complète des participants, veuillez vous reporter aux remerciements présentés à la fin de ce document.

Ce rapport et son contenu sont destinés à être libres d'accès. Dans la mesure où des droits de propriété intellectuelle s'exercent sur ce qui en résulte, les participants au projet EPIC, y compris EY, renonceront à ces droits.

Déroulement du projet

04

CAPITALISME INCLUSIF

La voie à suivre

La Coalition pour un capitalisme inclusif invite les chefs d'entreprise ainsi que les leaders au sein des gouvernements et de la société civile à se joindre au mouvement visant à ce que le capitalisme repose sur des bases plus équitables, pérennes et inclusives. En mars 2017, une réunion rassemblant un certain nombre de chefs de la direction influents et progressistes – représentant des gestionnaires de fonds, des sociétés et des caisses de retraite – s'est tenue pour discuter de l'un des plus grands défis de notre époque.

Chacun d'entre eux avait à son actif de grandes réalisations au sein de son entreprise, et tous ont exprimé leur préoccupation à l'égard de la présentation de la valeur d'un investissement à long terme aux marchés et aux investisseurs. De leurs années d'expertise et d'expérience cumulées à la tête d'entreprises parmi les plus prospères au monde, ces chefs de la direction savaient que des aspects qui s'inscrivent dans un horizon à long terme, comme le développement du capital humain, sont souvent immatériels et bien plus difficiles à communiquer aux

investisseurs que des résultats trimestriels. Ils craignaient que les entreprises restent axées sur le court terme plutôt que d'encourager les investissements positifs à long terme et que cela finisse par faire diminuer la confiance à l'égard des entreprises.

Ce sont ces préoccupations que les participants espéraient transformer au cours de la réunion en un appel visant des actions concrètes.

Après des débats exhaustifs sur les mesures à prendre pour orienter le marché différemment et passer de la théorie à la pratique, les chefs de la direction se sont entendus sur un plan, soit celui d'une initiative dictée par le marché à laquelle prendraient part certains des investisseurs et des sociétés les plus importants au monde (dans les secteurs des soins de la santé, des biens de consommation et des produits industriels) en vue de trouver de réelles solutions

susceptibles d'aider les entreprises à communiquer aux marchés comment elles créent de la valeur à long terme.

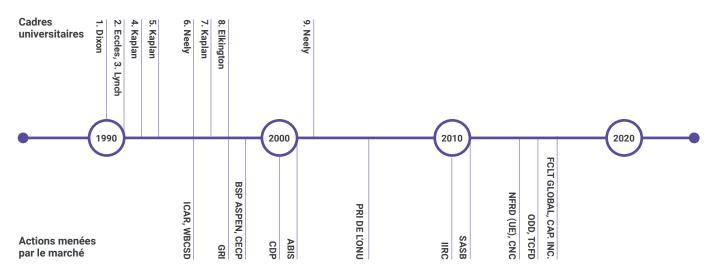
Dans les mois qui ont suivi, 31 grandes entreprises se sont engagées à participer au projet EPIC, comme il s'est fait rapidement connaître, représentant avec les propriétaires d'actifs et les gestionnaires d'actifs déjà présents des actifs gérés de 30 billions de dollars américains.

Le projet s'est élaboré à partir du principe dégagé au cours de la première réunion : la façon dont les entreprises mesurent la création de valeur et la communiquent

représente une valeur toujours moins grande pour les investisseurs et les autres parties prenantes. Mais tandis qu'un ensemble de mesures et d'actions a permis d'améliorer la qualité et l'utilité des informations annuelles et d'autres moyens de communication, une rupture importante persiste entre les pratiques de présentation de l'information actuelles et les inducteurs de valeur à long terme. Ils sont pour ainsi dire unanimes ceux qui pensent que l'information présentée par les entreprises doit évoluer et être consolidée pour pouvoir être d'une quelconque valeur pour un grand nombre d'entreprises et d'investisseurs, et réellement changer la donne en matière de création de valeur à long terme.

La façon dont les entreprises mesurent la création de valeur et la communiquent représente une valeur toujours moins grande pour les investisseurs et les autres parties prenantes.

Évolution des cadres de mesure et de communication de l'information



1. Dixon, J.; Nanni, A., et Vollmann, T. The New Performance Challenge. 2. Eccles, R.G. The performance measurement manifesto. 3. Lynch R.L. et Cross, K.F. Measure Up! 4. Kaplan, R.S. et Norton, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. 5. Kaplan, R.S. et Norton, D.P. Putting the balanced scorecard to work. 6. Neely, A.D., Gregory, M. et Platts, K. Performance measurement system design. 7. Kaplan, R.S. et Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. 8. Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. 9. Neely, A., Adams, C. et Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships.

Comme le souligne la ligne du temps ci-dessus, la publication d'articles universitaires largement reconnus sur des cadres de mesure et de communication de l'information s'est faite rare depuis les très nombreuses publications des années 1990. C'est peut-être pour cette raison qu'on assiste à une résurgence du nombre d'actions menées par le marché au cours des dernières années. La plupart d'entre elles se sont concentrées sur des paramètres d'évaluation ou sur des domaines de valeur précis, mais aucune n'a encore fourni un cadre d'analyse complet qui permette aux entreprises de déterminer les inducteurs de valeur à long terme pour leurs activités ainsi que les outils nécessaires pour les communiquer aux investisseurs.

Par conséquent, les participants ont consacré du temps et des ressources à un objectif ambitieux : parvenir à un consensus sur la façon de mesurer la valeur autrement que sur le plan purement financier; améliorer la communication tout au long de la chaîne d'investissement; et faire valoir l'importance du long terme qui pourrait renforcer non seulement les entreprises, mais l'économie tout entière. Leurs travaux ont traversé les trois phases distinctes suivantes : l'établissement des objectifs et de l'étendue du projet, le recensement des principaux résultats créateurs de valeur à long terme et l'établissement de paramètres pour mesurer et démontrer cette valeur. Aux dernières étapes, le conseil consultatif du projet, composé de professionnels et d'universitaires de premier plan, a partagé ses réflexions et offert ses recommandations pour aider à donner forme aux résultats du projet et ouvrir la voie.



Phase 1 : Établissement de l'étendue et des principes

Les participants ont commencé à travailler au projet en milieu d'année 2017 et ont terminé leurs travaux initiaux avant la tenue des deux premiers ateliers en octobre 2017 (à New York et à Londres).

Au cours de ces ateliers, les participants ont discuté des causes profondes des problèmes soulevés dans le chapitre trois, de leurs ambitions et de l'étendue du projet.

À l'évidence, deux priorités différentes, se renforçant l'une l'autre, se sont dégagées. D'une part, les sociétés souhaitaient démontrer la valeur de leurs investissements à long terme et, d'autre part, les propriétaires d'actifs et les gestionnaires d'actifs voulaient mieux comprendre l'incidence de ces investissements sur la croissance. Forts de ces réflexions, les participants se sont entendus sur un objectif à donner au projet EPIC

qui refléterait les points de vue tant des sociétés que des investisseurs. Le projet entend établir une façon mesurable, comparable et concrète qui permettrait aux sociétés de mieux communiquer aux marchés des capitaux comment la valeur est créée, de sorte que les parties prenantes et les investisseurs puissent mieux reconnaître la capacité des actifs à protéger les flux de trésorerie futurs ou à les faire croître.

Pour y parvenir, les participants se sont entendus sur un certain nombre de principes fondateurs pour guider leur travail. Il était, par exemple, bien établi qu'un objectif commun serait de parvenir à un

consensus sur les types de valeurs qui influencent les flux de trésorerie à long terme. Cependant, le groupe a également convenu que ce serait simplifier le problème à l'extrême que de définir le « long terme » comme un horizon temporel spécifique qui devrait être appliqué de façon universelle à tous les secteurs ou contextes opérationnels et, qu'à la place, le « long terme » devrait désigner un état d'esprit qu'une entreprise donnée adopte pour pouvoir créer de la valeur de façon durable.

Les participants ont également convenu d'emblée que le projet EPIC s'appuierait sur le travail déjà

accompli à cet égard. Ils passeraient en revue les cadres et les paramètres du marché et détermineraient s'ils étaient suffisants ou devraient être adaptés en vue d'atteindre les objectifs. Ensuite, advenant qu'aucun paramètre d'évaluation largement reconnu ou adéquat n'existerait, les participants en établiraient de nouveaux.

Le projet entend établir une façon mesurable, comparable et concrète qui permettrait aux sociétés de mieux communiquer aux marchés des capitaux comment la valeur est créée, de sorte que les parties prenantes et les investisseurs puissent mieux reconnaître la capacité des actifs à protéger les flux de trésorerie futurs ou à les faire croître.

Étendue du projet EPIC

Les participants ont convenu que le projet **ne consisterait pas** en ce qui suit :

- Tenter de résoudre toutes les difficultés liées au court-termisme dans les marchés financiers
- Proposer un avis selon lequel les industries réussissent mieux dans le long terme
- Essayer de normaliser la façon dont les investisseurs évaluent les actifs

Le groupe a plutôt établi que le projet **consisterait** en ce qui suit :

- Élaborer une méthode globale pour relever les résultats pertinents des parties prenantes
- S'entendre sur les méthodes, les mesures et les sources de données inspirées des pratiques exemplaires pour évaluer un ensemble défini de résultats des parties prenantes
- Trouver de nouvelles façons d'évaluer et de comparer des ensembles définis de résultats des parties prenantes, le cas échéant

Phase 2 : Détermination des composantes de la valeur à long terme

Dans les mois qui ont suivi, les entreprises, les gestionnaires d'actifs et les propriétaires d'actifs se sont rencontrés et ont échangé sur ce qui constituait, selon eux, les principaux aspects de la création de valeur, et sur les lacunes actuelles en matière de communication à leur égard. Fait tout aussi important, ils ont commencé à se pencher sur les aspects sur lesquels leurs points de vue divergeaient.

Un objectif principal du projet EPIC consistait à trouver un terrain d'entente qui permettrait d'aplanir les différences relevées et de parvenir à un consensus. Souhaitant s'y prendre de façon systématique, les participants ont donc mis à l'essai le cadre de création de valeur à long terme, concept amorcé par EY en 2015.

Ce cadre s'inscrivait à la fois dans une ligne de pensée tenant compte de l'ensemble des composantes de la valeur à long terme et dans une méthode uniforme d'analyse du rendement et des prévisions à long terme d'entreprises à structure complexe. Il était ainsi tout indiqué pour pallier le manque actuel de cadres englobants visant à mesurer la valeur et à parvenir à un consensus sur les aspects à évaluer sans prendre seulement en compte la valeur financière traditionnelle. Les participants s'entendaient pour dire que sans une méthodologie standardisée et des paramètres d'évaluation vérifiables, il demeurerait difficile pour les entreprises de présenter efficacement en quoi elles créent de la valeur à long terme pour les investisseurs et les autres principales parties prenantes.

Souhaitant savoir comment ce cadre tiendrait la route dans les faits, les participants sont donc passés à l'étape logique suivante, soit celle d'en faire eux-mêmes l'application. Les entreprises l'ont donc implanté chez elles pour le mettre à l'essai, valider la logique en interne et recenser les résultats les plus concluants pour les parties prenantes. Parallèlement, les gestionnaires d'actifs et les propriétaires d'actifs ont mis ce cadre en place au sein des entreprises en adoptant un point de vue extérieur, ce qui leur a permis de faire ressortir les aspects de la valeur à long terme qui revêtaient le plus d'importance à leurs yeux, comme le déploiement du capital humain, la capacité à innover, la santé et la sécurité des employés, et le rayonnement de la marque.

Cela fait, les participants ont consolidé et comparé les résultats attendus par les parties prenantes relevés par chacun des groupes. Ensuite, lors de discussions ouvertes tenues au cours d'un atelier, chacun des participants a expliqué la raison de la prise en compte ou de la non-prise en compte des différents résultats, de même que leur pertinence sur le plan de la création de valeur à long terme durable. Ensemble, ils ont déterminé les points faisant le plus l'unanimité et ont créé des groupes de travail pour dégager ou établir des paramètres d'évaluation EPIC à l'égard des résultats pertinents.

Après la tenue de l'atelier, des rencontres ont réuni plus de 30 gestionnaires de portefeuilles et analystes principaux des sociétés de gestion d'actifs pour discuter des groupes de travail éventuels et déterminer les aspects à privilégier. La liste des groupes de travail a ensuite été revue et approuvée par plusieurs des chefs de la direction d'entreprise, des gestionnaires d'actifs et des propriétaires d'actifs participants.

Aucun groupe de travail n'était formé quand bon nombre de mesures étaient déjà en place pour un volet donné, comme pour les résultats ayant trait à l'environnement. La constitution de sept groupes de travail sur les paramètres d'évaluation – dirigés, il faut le noter, par des participants – a permis au projet de se pencher sur les détails, et de recenser les façons concrètes de mesurer la valeur d'un investissement pour chacun des aspects retenus.

Les participants
s'entendaient pour dire que
sans une méthodologie
standardisée et des
paramètres d'évaluation
vérifiables, il demeurerait
difficile pour les entreprises
de présenter efficacement
en quoi elles créent de
la valeur à long terme
pour les investisseurs
et les autres principales
parties prenantes.

Phase 3 : Mesure de la valeur à long terme

Au cours de la phase 3, les groupes de travail ont recensé les paramètres actuels et en ont établi de nouveaux pour définir en quoi consiste la valeur à long terme propre aux différents aspects retenus. Dans cette optique, ils ont précisé comment les entreprises pourraient étoffer le contexte dans lequel s'inscrivent ces paramètres d'évaluation en fournissant un exposé narratif à l'appui. Pour ce faire, chacun des groupes de travail a adopté un processus analogue, décrit ci-après :



Tableau de la situation





Listes intégrale et épurée des paramètres d'évaluation

À la lumière des éléments précités et des consultations effectuées auprès des membres du comité consultatif, les groupes de travail ont dressé la liste intégrale des paramètres qui serviraient éventuellement à évaluer leurs résultats respectifs. Au moyen d'un processus de validation itératif, chacun des groupes de travail sur les paramètres d'évaluation a ensuite épuré sa liste.



Validation

La validation de la liste épurée des paramètres d'évaluation reposait sur l'issue des ateliers tenus avec les participants et celle des entretiens individuels avec des gestionnaires de portefeuilles, sur l'éclairage apporté par le groupe de travail sur la méthodologie ainsi que sur l'apport du comité consultatif.

Ensuite, les gestionnaires d'actifs et les propriétaires d'actifs ont demandé aux entreprises qu'elles étayent le contexte des différents paramètres d'évaluation. Les groupes de travail ont donc

établi des lignes directrices quant à l'étendue des exposés narratifs que les entreprises devraient

communiquer aux investisseurs à l'appui des paramètres d'évaluation.





Exposé narratif





Écarts / étapes suivantes

Conscients du fait que le déroulement sur 18 mois du projet EPIC ne marquait que le début d'un processus beaucoup plus vaste et complexe visant à stimuler le changement au sein du marché, les groupes de travail ont relevé, chacun de leur côté, des besoins dans le cadre de leur travail et

L'ensemble des informations issues de ce processus se trouve dans les chapitres intitulés Informations sectorielles et Informations émanant des groupes de travail.

déterminé les étapes à suivre pour aller de l'avant.



Une vision élargie de la notion de valeur

Comme il est indiqué au chapitre précédent, le projet EPIC repose sur les travaux réalisés dans le contexte de nombreuses initiatives menées au cours des dernières années par les participants, dont EY, qui contribue depuis 2015, conjointement avec l'Université de Cambridge, à la réalisation de travaux de recherche sur l'évolution possible de la comptabilité et de l'information financière au 21° siècle, auxquels sont également associés des universitaires, des investisseurs et des chefs d'entreprise. Décrites dans le livre blanc qu'EY a fait paraître en 2016 sous le titre *Accounting and Reporting for Long-Term Value*, la solution et la démarche proposées ont évolué depuis, menant à l'actuel cadre de création de valeur à long terme^o.

Ce cadre, qui découle d'une série d'interactions entre diverses entreprises et des gestionnaires d'actifs, a également bénéficié de l'apport de propriétaires d'actifs et de membres du conseil consultatif. Reposant sur l'application d'un processus normalisé et transparent constitué d'étapes logiques axées sur l'évaluation systématique et uniforme des aspects importants à long terme pour les entreprises, il aide celles-ci à recenser et à établir des paramètres permettant d'évaluer comment leurs stratégies favorisent ou non la création de valeur à long terme, ces paramètres constituant le fondement d'échanges plus structurés tout au long de la chaîne d'investissement.

En outre, le cadre de création de valeur à long terme propose une structure pour la rédaction de l'exposé narratif mettant en contexte les paramètres d'évaluation mesurés et communiqués par les entreprises; car, lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'un tel exposé, les mesures obtenues ne représentent que des données difficiles à analyser. Par ailleurs, tout un ensemble de paramètres disparates qui ne reposeraient pas sur un cadre cohérent et transparent servant à leur élaboration, à leur vérification et à leur interprétation ne serait pas de nature à favoriser la confiance ou à constituer un fondement cohérent à l'échelle de la chaîne d'investissement aux fins de l'évaluation de la performance financière à long terme d'une entreprise. Prenant en compte ces considérations, les participants au projet en ont conclu que le cadre de création de valeur à long terme et les paramètres d'évaluation validés qui en découlent doivent satisfaire aux objectifs suivants :

1. Permettre d'évaluer les résultats non financiers et les capacités

L'établissement des premiers autres cadres de mesure de la valeur des immobilisations incorporelles, des facteurs externes et des autres informations non financières remonte au moins aux années 1950. Depuis lors, comme il est indiqué dans le livre blanc qu'EY a publié en 2016¹⁰, divers appels ont également été lancés en faveur de la communication de la valeur des immobilisations incorporelles et de l'évolution des normes comptables mêmes, y compris le rapport stratégique¹¹. Toutefois, la plupart de ces autres cadres d'évaluation prennent seulement en compte une certaine composante de la création de valeur, comme le capital environnemental ou la propriété intellectuelle. D'autres composantes, comme le capital humain, peuvent s'être mieux établies, bien que leur corrélation avec l'information financière ne soit pas encore généralement comprise ou intégrée d'une facon cohérente ou globale au processus décisionnel à l'échelle de la chaîne d'investissement.

2. Permettre de déterminer la valeur pour les parties prenantes

Lorsque l'on adopte à l'égard de la création de valeur une perspective plus large ne tenant pas seulement compte de l'information financière, il importe de savoir comment l'ensemble des parties prenantes significatives perçoivent la performance de l'entreprise, étant donné la forte probabilité que cette perception ait une incidence à court et à long terme sur le plan financier. Par exemple, les actionnaires seuls peuvent éprouver de la satisfaction face à d'excellents rendements trimestriels, mais si l'entreprise a obtenu ces rendements au détriment d'autres parties prenantes importantes, sa performance à long terme peut s'annoncer beaucoup moins prometteuse. Autrement dit, les entreprises doivent en arriver à mieux déterminer la mesure dans laquelle les exigences à court terme des diverses parties prenantes influent sur les perspectives à long terme, et inversement, tout en communiquant de meilleures informations à cet égard. Les divers intervenants de la chaîne d'investissement pourront ainsi prendre conscience des compromis à faire et de la nécessité de maintenir un équilibre judicieux entre les résultats à court terme et les résultats à long terme.

3. Permettre de mieux anticiper la performance financière future des entreprises

Bien que plusieurs initiatives visent effectivement à faire la promotion d'une approche à long terme, peu d'entre elles aident à établir quels sont les paramètres d'évaluation les plus significatifs pour une entreprise ou un secteur. Elles sont encore moins nombreuses à proposer des paramètres permettant d'analyser de façon éclairée les résultats préfinanciers et leur incidence sur plus d'un exercice et, a fortiori, à avoir élaboré un cadre global permettant, pour commencer, de définir des paramètres et de les évaluer de manière logique et cohérente. L'analyse de la performance à long terme des entreprises, à l'aide d'une démarche comparative, de paramètres d'évaluation et d'exposés narratifs à l'appui, constitue donc une approche inédite pour l'ensemble des intervenants de la chaîne d'investissement.



Aperçu de la valeur financière



Vision élargie de la notion de valeur



Points de vue des investisseurs



Points de vue des parties prenantes



Orientations à court terme

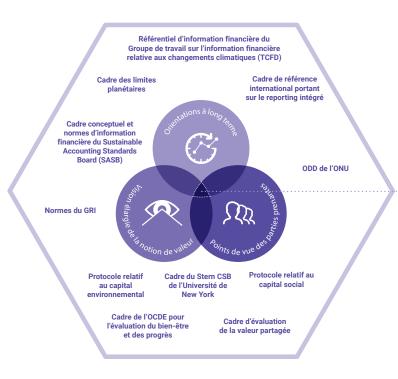


Orientations à long terme

9.19.11 EY (2016). Accounting and Reporting for Long-Term Value. https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Long_term_value_white_paper_December_2016/\$File/EY-LTV-white-paper-v14.pdf.

Pour que les entreprises en arrivent à évaluer et à communiquer efficacement leur potentiel de création de valeur à long terme, elles doivent pouvoir s'appuyer sur un cadre combinant les trois composantes de la création de valeur exposées à la page précédente : une vision élargie de la notion de création de valeur, les perspectives élargies des parties prenantes et les orientations à long terme. Plusieurs cadres existants peuvent prendre en compte une ou deux de ces composantes dans un domaine donné, tel que le capital humain ou le capital environnemental, mais toutes les parties engagées dans la conception du cadre de création de valeur à long terme se sont entendues sur le fait qu'aucun de ces cadres n'était assez complet.

Malgré cela, plusieurs cadres existants reposent sur des concepts et intègrent des paramètres d'évaluation utiles propres à leur sphère d'activité. Le projet EPIC a permis de perfectionner le cadre de création de valeur à long terme en tirant parti des initiatives et des cadres existants qui prenaient déjà en compte certaines de ses différentes composantes et en les bonifiant. Au cours du projet, le groupe de travail sur les initiatives existantes a procédé au recoupement de ces initiatives, en établissant un lien avec celles qui, d'un point de vue stratégique, s'harmonisaient le mieux avec le projet. Le diagramme ci-contre donne un aperçu non exhaustif de certains de ces autres cadres d'analyse.

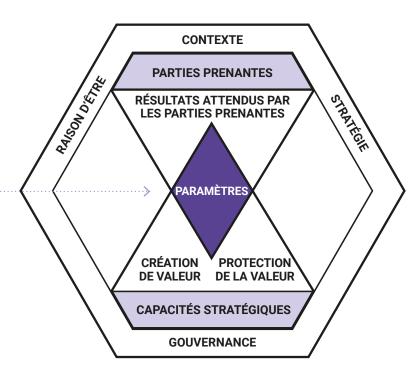


Par ailleurs, les participants au projet étaient conscients de la nécessité de mettre en contexte notre analyse des incidences et dépendances à long terme associées à leurs modèles d'affaires. Certaines entreprises et certains gestionnaires d'actifs ont commencé à envisager d'harmoniser leurs priorités stratégiques à long terme et leurs capacités avec le contexte socioéconomique plus global dans lequel ils évoluent, notamment avec les ODD de l'ONU, sur lesquelles porte le diagramme ci-contre.



Fonctionnement

Le cadre de création de valeur à long terme et les lignes directrices étape par étape à l'intention des professionnels qui l'accompagnent sont présentés en détail dans le chapitre intitulé Lignes directrices détaillées, qui donne un aperçu de l'état d'avancement actuel des travaux d'élaboration de ce cadre.

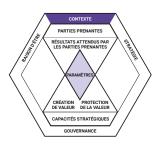


Le cadre offre des pistes logiques pour orienter les entreprises dans l'établissement et l'évaluation de paramètres d'évaluation pertinents favorisant la création d'une valeur durable dans le contexte de leurs activités. Un aperçu des étapes qu'il est recommandé de suivre est présenté ci-après. Pour commencer, il s'agit d'analyser le contexte dans lequel une entreprise mène ses activités, de même que sa raison d'être, sa stratégie et son cadre de gouvernance, afin de déterminer quels sont les résultats qu'elle doit produire pour ses parties prenantes les plus significatives. Une fois qu'une entreprise a compris ces points, elle doit se demander quelles sont les capacités et les ressources dont elle a besoin pour produire les résultats auxquels les parties prenantes peuvent s'attendre, tout en protégeant la longévité de son modèle d'affaires. Ces ressources sont qualifiées de « capacités stratégiques ». L'entreprise doit conserver ses capacités stratégiques préexistantes, de façon à continuer de créer de la valeur et d'en assurer la protection, tandis qu'elle devra investir dans de nouvelles capacités stratégiques, à mesure de l'évolution de son contexte d'exploitation, de sa raison d'être, de sa stratégie et de ses pratiques de gouvernance. Il est nécessaire de se doter de paramètres permettant d'évaluer la réalisation des résultats attendus par les parties prenantes et l'état des capacités stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire l'existence de celles-ci et leur « bon état » relatif, pour permettre à la direction et aux investisseurs de prendre des décisions éclairées visant une bonne performance à long terme.

Présentation étape par étape du cadre de création de valeur à long terme

Analyse du contexte

Il importe d'examiner l'environnement externe dans lequel évolue une entreprise, y compris des facteurs tels que les tendances sur les plans macroéconomique, social, technologique et politique, de même que celles qui sont observables sur les marchés. Cette analyse permet à une entreprise de recenser les tendances fondamentales actuelles et futures qui sont susceptibles d'influer sur ses activités, sur ses principales parties prenantes et sur les résultats attendus par ces dernières. Aucune analyse ne doit être statique, étant donné que le contexte peut évoluer, parfois rapidement. Un système complet de sources d'information bien intégrées est donc nécessaire à la production d'analyses efficaces.



Examen de la raison d'être d'une entreprise dans ce contexte

La raison d'être d'une entreprise est ce qui lui permet d'atteindre sa finalité et de communiquer la mesure dans laquelle elle y parvient ou non. Plus qu'une simple déclaration publique inspirante, il doit s'agir d'une explication claire de la pertinence de cette finalité pour les parties prenantes, ainsi que pour quiconque est appelé à jouer un rôle essentiel en vue de l'atteindre (p. ex., fournisseurs, employés et organismes de réglementation).



Examen de la stratégie et du cadre de gouvernance de l'entreprise

Comment l'entreprise est-elle menée et sur quelles structures peut-elle s'appuyer pour atteindre ses objectifs? C'est ce qui fait battre le cœur d'une entreprise. La stratégie donne la meilleure indication possible des orientations futures de l'entreprise, tandis que son cadre de gouvernance contribue à rassurer les investisseurs et les autres parties prenantes quant à la gestion, au contrôle et à la surveillance efficaces de l'exécution de sa stratégie.



Détermination de la mesure dans laquelle une entreprise peut atteindre ces objectifs

Quelle est la probabilité qu'une entreprise parvienne à produire les résultats auxquels ses parties prenantes attachent le plus d'importance? Toutes les entreprises ont une grande diversité de parties prenantes : investisseurs, consommateurs, fournisseurs, clients, employés, gouvernements, organismes de réglementation, organisations non gouvernementales, universitaires, etc. Certaines de ces parties prenantes sont considérées comme étant plus significatives que d'autres au regard du modèle d'affaires de l'entreprise (p. ex., les organismes de réglementation des marchés) et peuvent généralement partager un nombre restreint de points de vue. Par exemple, les gouvernements et les organismes de réglementation ont souvent des exigences semblables auxquelles une entreprise est tenue de se conformer dans son cadre opérationnel. Comme les résultats attendus par les parties prenantes constituent alors la composante fondamentale de la performance à laquelle celles-ci attachent de l'importance, ils sont les plus significatifs pour l'entreprise. Il s'agit simplement de reconnaître que la notion même de valeur est perçue différemment selon l'observateur et qu'elle revêt un caractère subjectif inhérent. L'analyse globale des résultats attendus par les parties prenantes, y compris l'interdépendance de ces résultats, aide à structurer ces points de vue et à se concentrer sur la façon dont l'entreprise crée de la valeur au fil du temps.



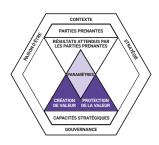
Structuration des résultats attendus par les parties prenantes selon le type de valeur et analyse plus approfondie des leviers de création de valeur et de protection de la valeur

Le cadre de création de valeur à long terme reconnaît que les entreprises doivent se pencher sur la création de valeur et la protection de la valeur, autrement que sur le plan purement financier. Les trois autres types de valeur suivants permettent de jeter sur la création de valeur un éclairage différent de celui qu'offre la valeur financière

- 1. Valeur humaine: Valeur qu'une entreprise crée en donnant de l'emploi aux membres de son personnel et en veillant à leur perfectionnement, notamment sur le plan de la culture organisationnelle, de l'engagement, du leadership, du savoir-faire et des compétences
- 2. Valeur pour les consommateurs : Valeur fonctionnelle ou émotionnelle qu'une entreprise crée en offrant des produits et des services qui répondent aux besoins de ses clients, y compris par l'innovation (p. ex., qualité et marque des produits)
- 3. Valeur sociétale : Valeur qu'une entreprise crée grâce à ses relations avec toutes les autres parties prenantes externes, y compris ses répercussions sur les plans environnemental, social et économique dans l'ensemble de la chaîne de valeur (p. ex., l'utilisation efficace des ressources, les questions de santé et de bien-être des employés, et la création d'emplois)

Pour en apprendre davantage sur la façon dont ces types de valeur ont été pris en compte dans les autres cadres d'analyse de la valeur que vous connaissez peut-être déjà, veuillez vous reporter au chapitre intitulé Lignes directrices détaillées.

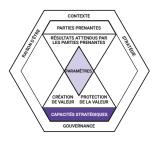
Pour chacun de ces types de valeur, les entreprises disposent de leviers de création de valeur qu'elles peuvent utiliser afin de produire les résultats attendus par leurs parties prenantes. L'examen des leviers de création de valeur, y compris dans un contexte de gestion des risques, peut les amener à prendre davantage conscience de leur capacité d'atteindre leurs objectifs et de créer de la valeur à long terme.



Analyse des capacités stratégiques à l'aide des leviers de création de valeur

L'analyse des leviers de création de valeur aide les entreprises à recenser les capacités stratégiques dont elles ont besoin pour produire les résultats qu'attendent leurs parties prenantes¹².

Ces capacités stratégiques sont les ressources les plus utiles, rares, inimitables et irremplaçables grâce auxquelles les entreprises peuvent dégager un avantage concurrentiel, comme les relations avec la clientèle et les bassins de produits.

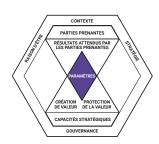


Recensement des paramètres d'évaluation pertinents pour la création de valeur à long terme

Figurant au cœur même du cadre de création de valeur à long terme, les paramètres d'évaluation permettent d'évaluer, en toute cohérence et en toute transparence, aussi bien la capacité de l'entreprise à produire les résultats attendus par les parties prenantes que ses capacités stratégiques connexes.

Les paramètres d'évaluation de l'« état » de ses capacités stratégiques permettent à l'entreprise de déterminer dans quelles capacités elle doit investir pour pouvoir continuer de produire les résultats attendus par les parties prenantes, tout en assurant la durabilité de sa performance financière. Les paramètres recensés et évalués dans l'application du cadre de création de valeur à long terme peuvent être regroupés en trois catégories :

- Les paramètres d'évaluation communs, qui ont une incidence sur la création de valeur à long terme à l'échelle des divers secteurs d'activité Il s'agit de paramètres universels qui sont largement répandus. Le taux de roulement du personnel est un bon exemple de paramètre d'évaluation commun. Ce paramètre permet d'évaluer comment une entreprise gère son capital humain, et ce, peu importe le secteur d'activité dans lequel elle évolue. Dans la plupart des cas, bien que, pour des raisons de comparabilité, il s'avère tout de même nécessaire d'appliquer une approche propre au secteur ou à la fonction dont il s'agit, ce paramètre reste applicable à tous les secteurs. La plupart des paramètres financiers traditionnels se rattachent à cette catégorie.
- Les paramètres d'évaluation propres à un secteur, qui permettent de procéder à des comparaisons au sein de celui-ci Ces paramètres se rapportent plus précisément à un secteur donné. Le taux de renouvellement des achats, qui rend compte de la fréquence à laquelle les clients procèdent à de nouveaux achats, en est un bon exemple pour une entreprise du secteur des produits de consommation. La plupart des paramètres d'évaluation recensés jusqu'à maintenant au cours de l'application du cadre de création de valeur à long terme se rattachent à cette catégorie, particulièrement du fait que les participants au projet évoluent essentiellement dans trois secteurs d'activité (soit ceux des produits de consommation, des produits industriels et des soins de santé) et que les investisseurs accordent beaucoup d'importance à la comparabilité intrasectorielle.
- Les paramètres d'évaluation propres à une entreprise, qui reposent sur une approche personnalisée permettant de déterminer comment celle-ci s'y prend pour créer de la valeur à long terme en fonction de sa raison d'être et de ses intentions particulières Bien que de tels paramètres n'aient pas été établis au cours de la réalisation du projet EPIC, nous voulons souligner que les paramètres d'évaluation et les exposés narratifs propres à une entreprise peuvent être créés à l'aide du cadre de création de valeur à long terme, ne serait-ce que parce qu'ils s'avèrent utiles au moment de prendre des décisions internes.

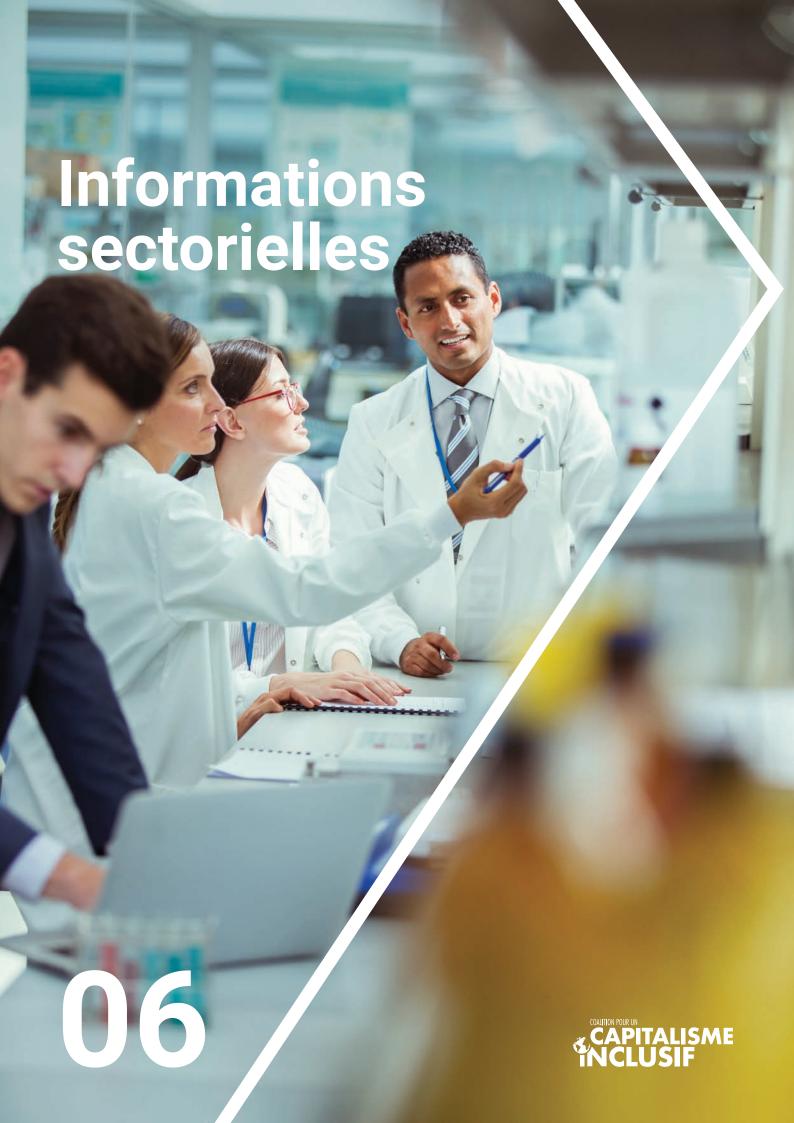




Application du cadre de création de valeur à long terme

L'élaboration du cadre de création de valeur à long terme, dont découlent l'établissement et l'évaluation des paramètres d'évaluation et des exposés narratifs à l'appui, a constitué une première étape essentielle. Son application dans le contexte du projet EPIC a joué un rôle essentiel dans sa validation, son amélioration et son élargissement, de même que dans le recensement et l'évaluation d'un premier ensemble de paramètres d'évaluation EPIC. Le prochain chapitre porte sur ces paramètres, ainsi que sur d'autres informations recensées par les divers groupes de travail participant au projet.

¹² Pour en apprendre davantage sur la notion de « capacités stratégiques », veuillez lire le document suivant : Lev, B. et Gu, F. (2016). The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.



Prendre en compte davantage que la valeur financière

Chaque entreprise est unique. Malgré cela, les diverses discussions et séances de travail approfondies du groupe diversifié de participants au projet EPIC ont abouti au constat que bien des facteurs permettant aux entreprises de créer de la valeur à long terme pour les investisseurs et les autres parties prenantes sont remarquablement universels.

L'ampleur de ce consensus est encourageante et constitue le fondement solide sur lequel reposent les travaux réalisés dans le contexte du projet. Le présent chapitre décrit en détail comment les participants sont parvenus à s'entendre sur les aspects qui contribuent à la création de valeur financière à long terme et sur les questions que les groupes de travail ont eu à approfondir.

Dégagement d'un consensus

Tout au long de la réalisation du projet, des entreprises ont été appelées à tester en situations réelles le cadre de création de valeur à long terme, en recensant les résultats attendus par leurs parties prenantes ainsi que les capacités et ressources dont elles ont besoin pour les produire. Pour faciliter la tenue d'échanges approfondis, les gestionnaires d'actifs ont été appelés à procéder au même exercice, en adoptant une perspective extérieure et en partageant leur point de vue sur une entreprise ou un secteur en particulier.

Les résultats recensés par les participants ont été regroupés dans des matrices de résultats attendus par les parties prenantes correspondant à chacun des trois secteurs suivants :



Produits de consommation





Produits industriels

Des sous-ensembles d'entreprises, de gestionnaires d'actifs et de propriétaires d'actifs participant au projet ont examiné les matrices consolidées, ont recensé les résultats qui leur semblaient les plus pertinents, et ont examiné tous les points de concordance et de discordance entre les divers participants. Les matrices des résultats consolidés attendus par les parties prenantes ne reflètent donc pas l'opinion globale de tous les participants et elles ne se veulent pas exhaustives.

Détermination des aspects importants

En ce qui a trait à la création de valeur à long terme, les participants se sont concentrés sur l'évaluation de l'incidence des mesures prises par une entreprise sur une grande diversité de parties prenantes significatives, telles que les investisseurs, les employés, les clients, les gouvernements, les fournisseurs et la société dans son ensemble. La nature des principales parties prenantes diffère à peine d'un secteur à l'autre, et un examen rigoureux de leurs points de vue à l'égard des quatre types de valeur (valeur financière, valeur pour les consommateurs, valeur humaine et valeur sociétale) a permis de relever également diverses constantes.

Sans surprise, il s'avère que la valeur financière est le type de valeur qui est le mieux défini, un large consensus s'étant établi quant aux aspects à évaluer et la méthode d'évaluation à privilégier, notamment en ce qui a trait aux marges, à la croissance des revenus, aux flux de trésorerie disponibles et au résultat par action. C'est pourquoi les participants se sont surtout concentrés sur la valeur pour les consommateurs, la valeur humaine et la valeur sociétale, tout en reconnaissant que les résultats à l'égard de ces trois types de valeur ne sont importants que dans la mesure où ils ont une incidence sur la valeur financière à long terme.

Quant à la valeur créée pour les consommateurs, les participants ont pris en compte davantage que le montant des ventes couramment communiqué afin d'analyser la durabilité à long terme de ces ventes et du modèle d'affaires sur lequel elles reposent. À cette fin, ils se sont

posé la question de savoir comment une entreprise pourrait conserver à long terme toute sa pertinence d'un point de vue fonctionnel ou émotionnel à l'égard de sa clientèle. Ils ont notamment examiné, en se penchant sur l'incidence qu'elles ont sur l'état de santé des consommateurs, comment les entreprises innovent en espérant pouvoir ainsi rester concurrentielles, comment elles gagnent ou perdent la confiance des consommateurs et comment elles se créent de nouvelles possibilités d'affaires ou s'exposant à de nouveaux risques.

Pour ce qui est de la valeur humaine créée, elle permet d'établir si une entreprise parvient à investir dans ses ressources humaines de sorte qu'elles puissent accomplir des progrès dans la réalisation des priorités stratégiques. Les résultats qui ont le plus d'importance concernent la mesure dans laquelle l'entreprise parvient à déployer efficacement son capital humain et à promouvoir une culture et une raison d'être organisationnelles fortes et comment ses dirigeants parviennent à bien exécuter la stratégie.

En ce qui a trait à la valeur sociétale, les investisseurs ont cherché avant tout à savoir à quel point une entreprise peut bien gérer ses risques (p. ex., les risques liés aux changements climatiques ou à la raréfaction des ressources naturelles) et tirer parti des possibilités qui découlent des tendances sociétales de façon à maximiser la valeur financière à long terme. Les participants au projet se sont appuyés surtout sur les ODD de l'ONU dans le traitement de la question de la valeur sociétale.

Bien que les principaux aspects de la valeur à long terme et les résultats à évaluer à l'égard de celle-ci aient fait l'objet d'un consensus, les participants n'ont pas affiché le même degré de convergence quant à la façon précise d'évaluer les résultats convenus. Dans certains cas, les investisseurs croient que certains résultats, notamment le niveau de satisfaction des clients en matière de commerce interentreprises, ne peuvent pas être évalués de façon crédible et qu'il s'agit simplement d'une question de jugement professionnel et d'expérience.

D'autres investisseurs travaillent presque exclusivement avec des données accessibles au public ou avec des fournisseurs de données et recourent de plus en plus à des outils sophistiqués d'agrégation et d'analyse de données externes.

Nous présentons ci-après un résumé des principaux points examinés pour chaque secteur.

Secteur des produits de consommation

Comment les entreprises peuvent-elles s'assurer de rester pertinentes à long terme pour les consommateurs? Dans le secteur des produits de consommation, où les exigences des consommateurs évoluent constamment, cette question semble revêtir une pertinence particulière. Les participants au projet considèrent qu'il est important de comprendre comment les entreprises du secteur s'y prennent pour innover de façon à pouvoir s'adapter à cette évolution des exigences et des préférences des consommateurs à l'égard, par exemple, de produits plus locaux, plus authentiques, plus transparents, plus retraçables et plus éthiques. Cela s'avère particulièrement pertinent lorsque l'on considère les forces dynamiques qui ont récemment été exercées sur le marché, où les obstacles à l'accès ont été réduits et où, au cours des cinq à dix dernières années, les grandes entreprises du secteur des produits de consommation ont dû composer avec une baisse de la croissance de leur volume de production et la stagnation de leurs marges opérationnelles¹³.

Pour attirer de nouveaux clients et fidéliser leur clientèle actuelle, les entreprises doivent recourir à de nouveaux modes de communication, à de nouvelles plateformes de commerce électronique et à de nouveaux modèles de distribution, tout en faisant preuve de souplesse en matière d'innovation. En prenant en compte ces aspects, les participants ont discuté de l'importance de disposer d'une stratégie de commercialisation efficace des produits ou des services, dont le succès dépend souvent de la confiance qu'inspirent leurs marques ainsi que de la solidité et de la raison d'être de celles-ci, ou encore de la perception que les consommateurs ont de l'entreprise dans son ensemble. Ils considèrent qu'il s'agit là d'un aspect essentiel pour les consommateurs, qui se posent souvent la question de savoir s'ils font suffisamment confiance à une marque pour renouveler leurs achats des produits ou des services auxquels elle est associée ou pour la recommander. La décision prise à l'issue de cette réflexion tient souvent à la perception que les consommateurs ont de la sécurité et de la qualité des produits, ainsi que de la qualité du service à la clientèle. Certains participants ont allégué qu'à long terme, le succès des produits et des services repose ultimement sur leur capacité à répondre à des besoins de la société.

Les participants ont aussi convenu que l'incidence des produits et des services sur la santé des consommateurs peut se traduire en possibilités d'affaires ou en risques pour les entreprises du secteur. Celles-ci peuvent être amenées à constater que les consommateurs se détournent de produits ou de services nuisibles pour la santé, ce qui a une incidence négative sur leur chiffre d'affaires. En outre, des dispositions réglementaires telles que la « taxe sur le sucre » présentent un risque réel pour les entreprises du secteur qui ne parviennent pas à s'autoréglementer de façon à répondre aux exigences des gouvernements. Selon les participants au projet, la sensibilisation accrue des consommateurs aux effets des produits et des services sur leur santé signifie que la capacité des entreprises à cerner et à réduire les effets des ingrédients ou des attributs nocifs est cruciale pour leur croissance à long terme.

Sur le plan de la valeur humaine, comme dans d'autres secteurs, les participants au projet EPIC ont reconnu qu'une main-d'œuvre compétente et satisfaite est plus susceptible de mettre en œuvre efficacement la stratégie de son entreprise et de faire en sorte que celle-ci enregistre de bons résultats financiers. Selon eux, le niveau d'engagement, les compétences et l'état de santé général des employés font partie des résultats qui peuvent favoriser la création de valeur à long terme. C'est dans ce contexte que les participants ont également discuté du taux de roulement du personnel, reconnaissant l'importance de comprendre le rôle joué par ce facteur dans l'environnement de l'entreprise et sa stratégie organisationnelle en matière de capital humain. Par exemple, certaines entreprises peuvent investir des sommes considérables dans le perfectionnement de leurs employés et s'efforcer d'abaisser le taux de roulement de leur personnel de façon à maximiser le rendement de ces investissements. D'autres peuvent opter pour d'autres types de stratégies. Les participants estiment donc qu'il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel l'entreprise mène ses activités, de même que sa stratégie.

¹³ EY (2016). The retailer – Publication d'EY sur le secteur des produits de consommation et du commerce de détail. https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-retailer-october-december-2016/\$FILE/ey-the-retailer- october-december-2016.pdf.

Les résultats concernant la capacité des conseils d'administration à gérer et à superviser l'exécution des initiatives stratégiques, la question de savoir si la stratégie d'une entreprise est cohérente avec sa culture organisationnelle et sa raison d'être, la capacité de sa main-d'œuvre à s'adapter au changement et le degré de diversité au sein de l'organisation sont d'autres résultats clés en lien avec la valeur humaine qui ont été examinés. Ayant le sentiment que la diversité n'a pas tant à voir avec le genre ou l'ethnicité qu'avec la diversité des idées, des expériences et des compétences, les participants au projet en sont venus à la conclusion que la diversité doit reposer sur une solide culture organisationnelle, de sorte que les entreprises puissent en tirer parti à long terme.

Pour ce qui est de la valeur sociétale, les participants au projet ont conclu que la limitation des impacts environnementaux des entreprises du secteur des produits de consommation, tant dans leur chaîne d'approvisionnement qu'à l'étape de l'utilisation des produits, revêt une grande pertinence pour les parties prenantes. C'est pourquoi ils estiment que l'utilisation des ressources, la consommation énergétique et les émissions de CO_2 sont des facteurs pertinents pour ce secteur. En revanche, ils considèrent que l'ignorance des impacts environnementaux associés aux produits présente un risque à long terme. Dans le cas des produits de soins personnels, dont l'utilisation repose souvent sur des ressources en eau ou de sources énergétiques, la raréfaction et l'épuisement des ressources, ainsi que l'instabilité de leur prix, pourraient se traduire par une diminution de leur qualité marchande à long terme.

Secteur des soins de santé

Dans le contexte du vieillissement des populations, de la propagation accrue des styles de vie préjudiciables à la santé et de ce que certains qualifient de désalignement des incitatifs dans le secteur des soins de santé, les consommateurs font face de plus en plus à la hausse des coûts des soins de santé. Or, cette hausse de coûts contraint les acheteurs intermédiaires du secteur - s'agissant souvent de gouvernements - à faire des choix difficiles dans la recherche de compromis entre leur obligation d'assurer la prestation des soins de santé requis et la nécessité d'équilibrer leurs budgets. En outre, la collaboration accrue et la concurrence éventuelle avec le secteur des technologies peuvent donner lieu à long terme aussi bien à la création d'occasions d'affaires qu'à l'émergence de nouveaux risques. Ces occasions d'affaires peuvent reposer sur la personnalisation accrue des soins de santé, le recours à l'intelligence artificielle pour améliorer l'efficacité des initiatives de recherche et de développement, la miniaturisation des dispositifs médicaux et la bio-impression. L'entrée sur ce marché de géants du secteur des technologies peut toutefois s'accompagner également de risques, du fait des pressions exercées

sur les marges. Certains gestionnaires d'actifs considèrent que les modèles d'affaires actuels ne sont pas durables, compte tenu des hausses de coûts historiques qu'ont dû assumer les gouvernements et les patients ainsi que de l'entrée éventuelle sur le marché de grandes entreprises technologiques. Les entreprises qui évoluent dans le secteur des soins de santé doivent trouver un nouvel équilibre entre les composantes prix, qualité et accès de l'équation sur laquelle repose la prestation des soins de santé, faute de quoi les gouvernements devront intervenir. C'est pourquoi les participants au projet s'entendent largement sur le constat qu'à long terme, les entreprises devront offrir des produits et des services pertinents et de qualité qui favorisent l'amélioration de l'état de santé des patients, tout en effectuant une gestion efficace des pressions s'exerçant sur leurs coûts.

Dans le secteur des soins de santé, où les progrès technologiques sont rapides et où les percées médicales découlant de l'intensification des efforts de recherche et de développement peuvent faire évoluer énormément les choses, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur à long terme repose nécessairement sur la capacité de sa main-d'œuvre à faire preuve d'efficacité en matière d'innovation. C'est pourquoi la main-d'œuvre doit bénéficier d'activités de formation, se sentir interpelée par la culture et la raison d'être de l'entreprise, et s'engager à en faire la promotion. Ce faisant, les entreprises du secteur des soins de santé seront à même de fournir à long terme une valeur accrue à leurs clients et donc de générer une valeur financière.

Les participants au projet ont convenu que la valeur sociétale est très pertinente pour les entreprises du secteur des soins de santé, étant donné le rôle important joué par les gouvernements et les payeurs de soins. Les réactions négatives du public à l'égard de ce secteur ou à l'égard des entreprises qui y évoluent peuvent inciter les gouvernements à imposer de nouveaux règlements ou à faire appel à d'autres prestataires de soins de santé. C'est pourquoi les participants considèrent qu'il est important de faire connaître comment les entreprises s'y prennent pour créer de la valeur sociétale, en améliorant l'état de santé des consommateurs et des collectivités ou en faisant en sorte que les soins de santé deviennent plus abordables.

Secteur des produits industriels

Les entreprises du secteur des produits industriels sont les plus susceptibles de vendre des produits et des services à d'autres entreprises. Leur capacité à innover et à s'adapter à l'évolution des tendances sociétales et des tendances en matière de consommation, de façon à ce que les produits industriels qu'elles vendent restent pertinents pour leur clientèle commerciale, constitue le principal facteur déterminant de leur réussite à long terme.

L'apogée de la quatrième révolution industrielle est marqué par l'interconnectivité croissante des systèmes physiques et des systèmes virtuels, qui se traduit par une utilisation plus intensive des données aux fins de l'optimisation des chaînes d'approvisionnement, grâce à de meilleures prévisions de l'évolution de l'offre et de la demande, à l'optimalisation des processus de production, à l'amélioration de l'expérience client, et au recours accru à la fabrication additive et à l'impression 3D.

Pour exploiter pleinement le potentiel de ces nouvelles technologies, les entreprises du secteur doivent pouvoir s'appuyer sur une main-d'œuvre dotée des compétences complémentaires appropriées. L'ensemble du secteur des produits industriels fait face à de grands défis à cet égard, dans le contexte du départ massif à la retraite des baby-boomers, de sa piètre réputation comparativement à celle dont bénéficie le secteur des technologies, des défaillances relevées au sein de la main-d'œuvre actuellement en poste en termes d'expérience et de compétences, et du décalage qui existe entre les connaissances et les compétences qui sont enseignées dans le cadre des divers programmes universitaires et celles qui sont requises sur le marché du travail.

Les organismes de réglementation et les consommateurs exercent d'ailleurs des pressions sur les entreprises du secteur pour les amener à réduire leur impact sur l'environnement. Ces entreprises s'efforcent de répondre aux besoins de ces parties prenantes en travaillant avec plus d'efficacité, en trouvant des solutions de remplacement renouvelables et en mettant au point des produits à la durabilité accrue. Outre ces tendances plus récentes, on peut observer une évolution lente, mais constante, vers la banalisation des produits, ce qui se traduit par l'exercice de pressions sur les marges et pousse les entreprises à se spécialiser et à procéder à des regroupements.

Ces tendances ont constitué la trame de fond des échanges entre les participants au projet EPIC, pendant lesquels ils ont convenu qu'une main-d'œuvre efficace est essentielle pour que les entreprises du secteur des produits industriels puissent créer de la valeur à long terme. L'offre aux employés d'activités de formation et de perfectionnement continus, la promotion d'une culture organisationnelle les incitant à s'engager à contribuer à la réalisation de la raison d'être de l'entreprise, et les moyens mis en place pour les maintenir en bonne santé et assurer leur sécurité sont les facteurs les plus importants dont il a été question au cours de ces échanges. Selon les investisseurs, il existe une corrélation entre l'état de santé et la sécurité des employés, d'une part, et l'excellence opérationnelle, d'autre part, particulièrement dans ce secteur. Bien qu'ils aient mentionné le taux de roulement du personnel comme indicateur du degré d'engagement des employés - qui est selon eux plus fiable que la perception que ces derniers ont de leur propre engagement, tout en permettant une meilleure comparabilité –, ils reconnaissent que son utilisation comme indicateur comporte des limites. Finalement, les investisseurs estiment qu'il est essentiel pour les entreprises du secteur de disposer d'une stratégie claire ainsi que d'une équipe de dirigeants capable d'en assurer la bonne exécution.

Les gestionnaires d'actifs du secteur des produits industriels disent valoriser les entreprises qui s'efforcent de restreindre leur impact sur l'environnement (p. ex., utilisation des ressources naturelles et émissions). Par ailleurs, ils considèrent qu'il s'agit là d'un indicateur de l'efficacité organisationnelle globale (qui permet de réduire au minimum le gaspillage et donc, d'éliminer les coûts superflus), de telles mesures contribuant également à réduire les risques liés au resserrement de la réglementation dans la chaîne d'approvisionnement, dans le cycle de production ou à l'étape de l'utilisation par les consommateurs. Pour une raison semblable, il est également utile pour ce secteur d'assurer le maintien de l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement (p. ex., pratiques déontologiques fondées sur de solides relations avec les fournisseurs et sur l'assurance de disposer de sources d'approvisionnement fiables). Finalement, les investisseurs considèrent que les entreprises qui font le nécessaire pour innover de façon à répondre aux nouveaux défis de la société sont plus aptes à générer de la valeur.

Matrices des résultats attendus par les parties prenantes

Les matrices sectorielles des résultats attendus par les parties prenantes sont présentées aux pages suivantes. Chacune d'elles indique la mesure dans laquelle les entreprises et les gestionnaires / propriétaires d'actifs qui évoluent dans un secteur donné s'entendent sur les résultats qui témoignent de la création de valeur à long terme. Ces résultats sont présentés par composante de la valeur (axe vertical) et selon le point de vue des parties prenantes (axe horizontal). Les résultats présentés ont été regroupés. Par exemple, à des fins de simplification, ceux ayant trait à l'environnement, comme la consommation d'eau ou de ressources, sont regroupés dans une catégorie.

Chaque matrice a été créée à partir des informations et conseils qui ont été recueillis auprès de trois entreprises et de trois à cinq gestionnaires / propriétaires d'actifs, puis validés par 30 gestionnaires de portefeuille. Les matrices de résultats attendus par les parties prenantes ont servi surtout à recenser les résultats les plus importants pour chacun des trois secteurs examinés. À partir de là, des groupes de travail ont été constitués dans le but de cerner des paramètres d'évaluation pertinents pour plusieurs de ces résultats. Ces matrices ne rendent pas nécessairement compte entièrement du point de vue de tous les participants.

Constitution des groupes de travail

Malgré la diversité des participants au projet EPIC, l'analyse des résultats attendus par les parties prenantes a révélé que bien des facteurs que celles-ci considèrent comme étant des inducteurs de création de valeur à long terme sont remarquablement cohérents. Il n'y a toutefois pas de consensus sur la façon d'évaluer ces résultats. C'est alors que les groupes de travail sur les paramètres d'évaluation sont intervenus, chacun ayant la responsabilité de proposer des paramètres utiles aux fins d'une évaluation efficace des résultats. Les sept groupes de travail sur les paramètres d'évaluation présentent leurs constatations dans les sections qui suivent.



Déploiement du capital humain

Ce groupe avait pour objectif de recenser une combinaison de paramètres d'évaluation permettant à la direction de communiquer aux investisseurs le degré d'efficacité de l'entreprise sur le plan du déploiement de son capital humain.



Culture organisationnelle

Ce groupe avait pour objectif d'établir une taxonomie commune axée sur la communication d'informations sur la culture organisationnelle de l'entreprise et la mise au point des principaux indicateurs comparables se rapportant à diverses composantes de cette culture.



Confiance des consommateurs

Ce groupe avait pour objectif d'utiliser un paramètre d'évaluation fondé sur les mégadonnées et le traitement automatique des langues afin de prendre le pouls des utilisateurs des médias sociaux et d'Internet en général et d'évaluer leur degré de confiance



Innovation

Ce groupe a travaillé à la mise au point d'une proposition d'exposés narratifs et de paramètres d'évaluation connexes permettant aux entreprises de communiquer les informations relatives à leur stratégie et à leur performance en matière d'innovation.



Objectifs de développement durable (ODD)

Ce groupe avait pour objectif de cerner les corrélations entre les ODD et les enjeux connexes pertinents pour les entreprises, avant de recenser des paramètres d'évaluation appropriés qui conviennent à ces enjeux.



Gouvernance d'entreprise

Ce groupe a travaillé à la définition de la nature et de l'étendue des informations narratives à communiquer relativement à la gouvernance d'entreprise, ainsi qu'à la détermination des principaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui n'étaient pas déjà requis de façon générale en vertu du cadre législatif applicable.



Santé

Ce groupe avait pour objectif de recenser les paramètres d'évaluation devant permettre de cerner les facteurs améliorant la santé des employés, des consommateurs et de la société en général ou nuisant à celle-ci.

Outre les sept groupes de travail sur les paramètres d'évaluation précités, les participants au projet EPIC ont constitué les deux groupes de travail suivants :



Méthodologie

Ce groupe a fait en sorte que a) les divers groupes de travail en viennent à définir des résultats et des paramètres complémentaires reposant sur un cadre de création de valeur à long terme global et validé, et que b) ce cadre soit appliqué de façon cohérente.

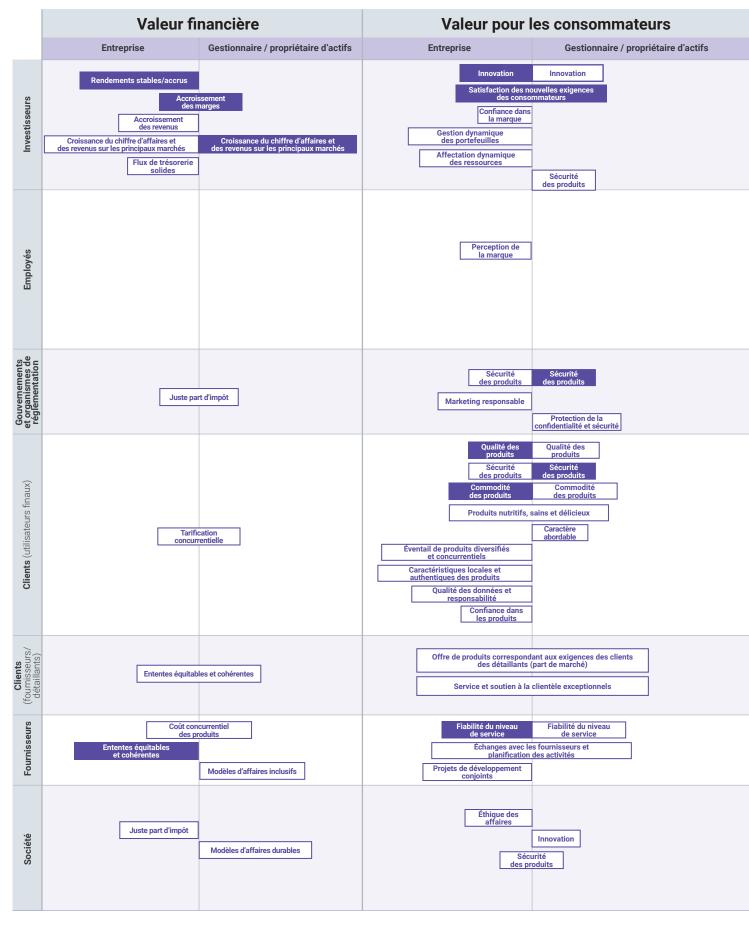


Initiatives existantes

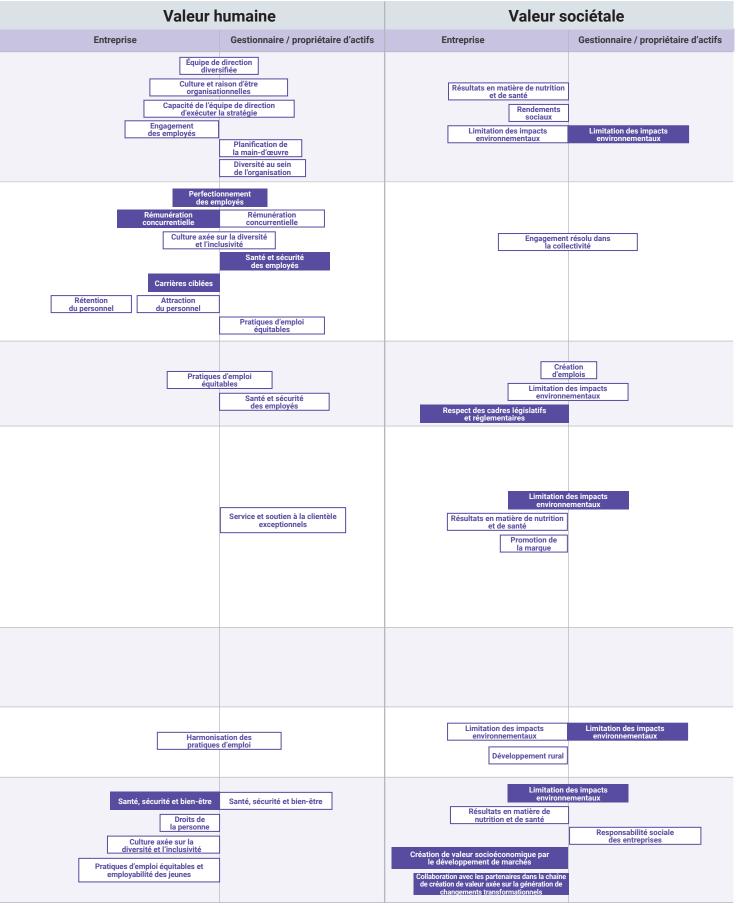
Ce groupe a fait un tour d'horizon des autres initiatives pertinentes et a décelé des occasions d'échanger avec leurs responsables dans le cadre du projet EPIC.

Matrice des résultats consolidés attendus par les parties prenantes :

Secteur des produits de consommation

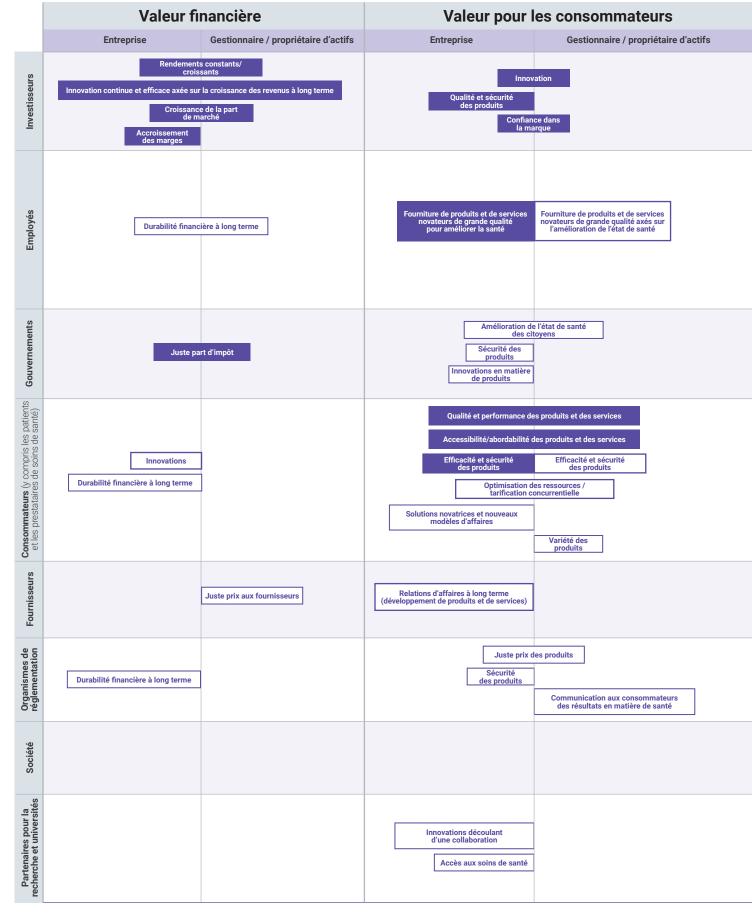




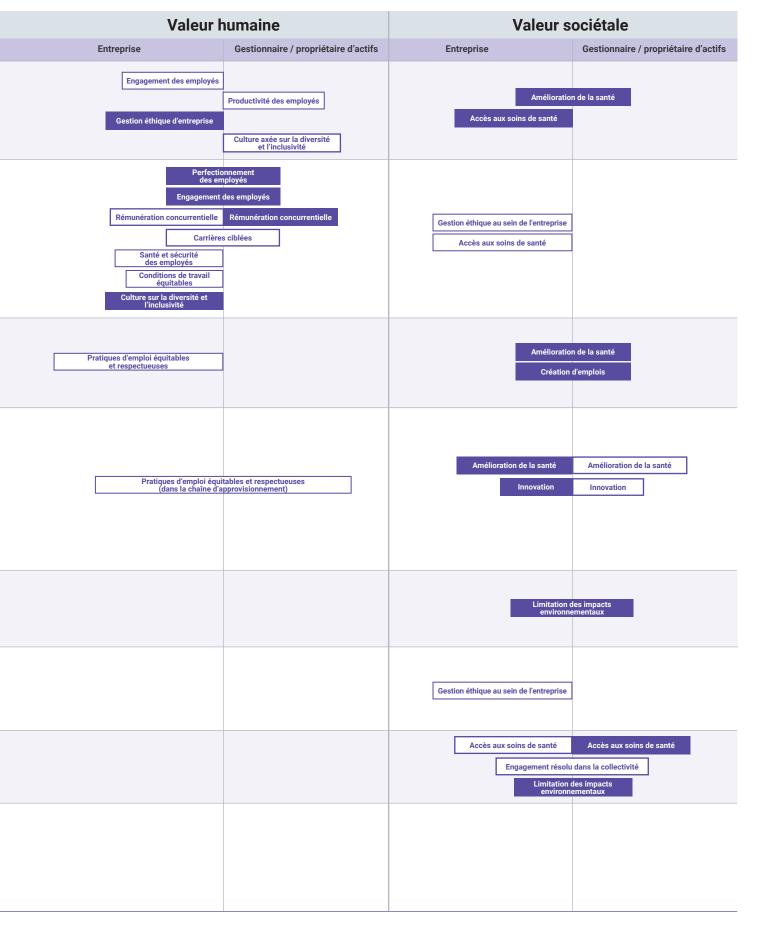


Matrice des résultats consolidés attendus par les parties prenantes :

Secteur des soins de santé



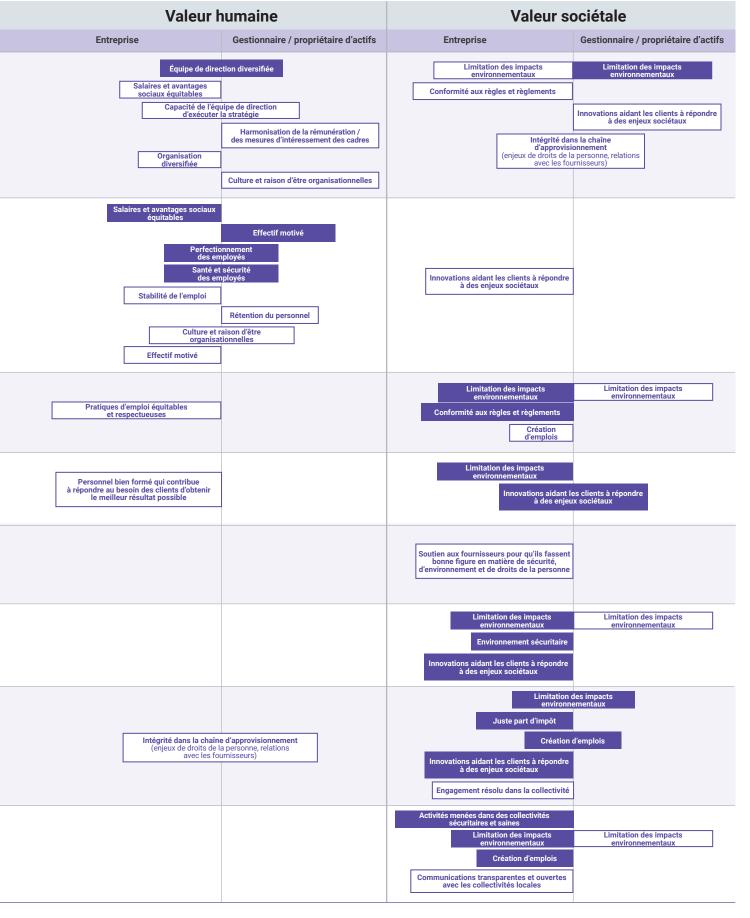




Matrice des résultats consolidés attendus par les parties prenantes : **Secteur des produits industriels**

	Valeur fi	nancière	Valeur pour	es consommateurs
	Entreprise	Gestionnaire / propriétaire d'actifs	Entreprise	Gestionnaire / propriétaire d'actifs
Investisseurs	Rendements con Flux de trésorerie solides	Minimisation du risque de défauts Fiabilité de la chaîne d'approvisionnement	Innovations vis aux exigence	sant à répondre es des clients Niveau de substitution des produits/services Perception de la marque
Employés				
Gouvernements	Juste part d'impôt		Perception de la marque Sécurité des produits	
Clients	Tarification concurrentielle Innovations favorisant la croissance de l'entreprise			
Fournisseurs	Partenariats d'affaires à long terme axés sur l'innovation Rendements croissants/constants Conformité aux obligations contractuelles			
Organismes de réglementation				
Société				
Collectivité locale			Innovations découlant d'une collaboration Accès aux soins de santé	







Le présent chapitre porte sur les informations recueillies auprès des groupes de travail qui se sont penchés sur les sept paramètres d'évaluation énumérés à la page 33. Ces informations sont présentées selon le type de valeur : valeur humaine, valeur pour les consommateurs et valeur sociétale.

Valeur humaine

Groupes de travail







On dit souvent que les ressources humaines d'une entreprise sont son actif le plus important. Chaque jour, la somme totale de leurs compétences, de leurs idées et de leurs actions joue un rôle déterminant dans la performance de l'entreprise. Il est donc largement reconnu par tous les intervenants de la chaîne d'investissement que le travail et le perfectionnement des ressources humaines constituent pour les entreprises d'importants moyens de création de valeur.

Cette valeur humaine est importante pour une grande diversité de parties prenantes, qu'il s'agisse des investisseurs – qui souhaitent que l'entreprise bénéficie d'une main-d'œuvre productive, créative et rentable – ou des employés, qui aspirent à s'engager dans un travail porteur de sens, à acquérir de nouvelles compétences et à être reconnus pour leur contribution au succès de l'entreprise. Il s'agit toutefois d'un type de valeur qui a toujours été difficile à évaluer.

C'est là le défi que plusieurs groupes de travail EPIC ont cherché à surmonter. Ces groupes de travail se sont mis à la recherche de moyens de quantifier les composantes de la valeur humaine qui permettent d'avoir la meilleure idée de la valeur à long terme créée par une entreprise. Ils se sont efforcés de relever les types d'informations standardisées et rationalisées qui s'avéreraient des plus pertinents et des plus convaincants pour les investisseurs. Et bien qu'ils reconnaissent que de nombreuses composantes de la valeur humaine peuvent et doivent être évaluées, ils ont décidé de commencer ce travail en se concentrant sur les trois composantes principales que voici :

Déploiement du capital humain: Le groupe de travail responsable de l'étude de cette composante s'est concentré sur l'évaluation de la possibilité qu'ont les entreprises de déployer les connaissances, les compétences et les capacités de leur main-d'œuvre. Il a reconnu que les entreprises ont tendance à communiquer leurs informations à cet égard en s'appuyant sur des exposés narratifs de nature qualitative ou sur des données qui ne sont pas comparables, de sorte qu'il est difficile de procéder à leur évaluation avec rigueur et cohérence. Pour y remédier, il a proposé une série de paramètres d'évaluation, comme le taux de roulement volontaire du personnel, auxquels toutes les entreprises pourraient recourir pour présenter un aperçu plus clair de la façon dont elles parviennent à déployer et à gérer efficacement leur capital humain.

- Santé des employés: Le groupe de travail chargé de l'étude de cette composante de la valeur humaine a constaté qu'un ensemble solide de preuves indique que les programmes de santé au travail se traduisent par la génération de rendements financiers positifs nets. Toutefois, les informations qui sont actuellement communiquées à cet égard sont souvent limitées et sont surtout axées sur la sécurité au travail. Prenant en compte les considérations relatives à la protection des renseignements personnels, ce groupe de travail a proposé l'utilisation d'un paramètre universel qui facilite la comparaison des données, qui soit facile à appliquer et qui permette aux investisseurs d'obtenir des informations sur les moyens adoptés par les entreprises pour soutenir leurs employés dans la gestion efficace de leur santé.
- Culture organisationnelle: Le groupe de travail responsable de l'étude de cette composante a reconnu que, bien que la culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans le succès d'une entreprise, il n'y a pratiquement pas d'outil d'évaluation largement utilisé ou accepté permettant de l'évaluer. C'est ce qui l'a amené à créer un sondage standardisé que toute entreprise pourrait utiliser pour recueillir des données brutes sur l'incidence de sa culture organisationnelle sur le rendement de son personnel.

Si elles en viennent à être largement adoptées, ces approches pourraient amener les investisseurs et les entreprises à s'aligner sur des paramètres clés permettant d'évaluer la performance organisationnelle à long terme ainsi que de procéder à des comparaisons cohérentes entre diverses entreprises évoluant dans divers secteurs. Les processus suivis et les constatations obtenues par chacun de ces groupes de travail sont résumés ci-après.

Déploiement du capital humain

Dans une économie mondiale dynamique et interconnectée, chaque entreprise doit se battre plus âprement que jamais pour conserver son avantage concurrentiel sur le marché. C'est dans ce contexte que les employés sont devenus l'un des avantages concurrentiels les plus précieux sur lesquels les entreprises peuvent miser.

Toutefois, tandis que de plus en plus de chefs de la direction et de conseils d'administration investissent dans le bassin de candidats de talent de leur entreprise afin d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre de calibre mondial, ils font face à un obstacle majeur : il n'y a toujours pas d'outil standard permettant d'évaluer et de démontrer la portée de leurs ressources humaines dans la création de valeur et l'obtention d'un avantage concurrentiel. Même les entreprises qui s'efforcent de communiquer des informations à cet égard ont tendance à le faire dans des exposés narratifs intégrés à leurs publications, sans s'appuyer sur des données quantitatives.

Pour y remédier, notre groupe de travail, avec le soutien de M. Anthony Hesketh (de l'Université de Lancaster, au Royaume-Uni), a travaillé à la mise au point d'une méthode rigoureuse permettant aux entreprises d'évaluer ce que l'on appelle le déploiement du capital humain, à savoir la possibilité qu'a une entreprise de déployer les connaissances, les compétences et les capacités de son capital humain.

Il existe déjà des preuves que, grâce à l'évaluation et à la communication de données pertinentes sur le déploiement de son capital humain, une entreprise peut en arriver à accroître sa valeur financière et augmenter la productivité de son personnel. Notre propre analyse nous a amenés à constater que les organisations qui communiquent des données sur le déploiement de leur capital humain font généralement meilleure figure en termes de performance que celles qui ne le font pas. De fait, les entreprises britanniques qui se démarquent sur le plan de la communication d'informations sur le déploiement de leur capital humain affichent un rendement des investissements dans leur capital humain (RICH) de 3,0114,15, comparativement à celles qui ne communiquent pas ces informations, dont le RICH est de 1,17. Rappelons que le RICH correspond au rendement financier de chaque dollar investi dans les ressources humaines et les charges connexes. En outre, les marges opérationnelles des entreprises britanniques qui se démarquent sur le plan de la communication d'informations sur le déploiement de leur capital humain sont 33 % plus élevées que celles de leurs pairs qui ne communiquent pas ces informations.

Entreprises britanniques qui COMMUNIQUENT des informations sur le déploiement de leur capital humain

RICH de 3,01

Entreprises britanniques qui NE COMMUNIQUENT PAS d'informations sur le déploiement de leur capital humain

RICH de 1.17

Pourtant, malgré les avantages obtenus, le niveau des informations sur le déploiement du capital humain actuellement communiquées varie d'une entreprise à l'autre. Les organismes de réglementation exercent d'ailleurs une grande influence à cet égard. Par exemple, les entreprises qui sont assujetties aux Normes internationales d'information financière (IFRS) doivent communiquer le total de leurs coûts relatifs aux salaires et aux avantages sociaux de leur personnel, de même que les données relatives à l'équité salariale et à la composition de leur main-d'œuvre, tandis que celles qui sont assujetties au référentiel d'information financière (PCGR) des États-Unis n'ont pas à produire d'informations de ce type. Par ailleurs, les entreprises ont tendance à communiquer ces informations sous la forme d'exposés narratifs intégrés à leurs rapports annuels, à leurs formulaires 10-K et à d'autres publications, plutôt que sous la forme de tableaux, de graphiques, ou de paramètres d'évaluation. D'après les résultats de nos travaux de recherche, les entreprises qui communiquent peu d'informations sur le déploiement de leur capital humain ont trois fois plus recours à des observations narratives dans leurs publications que celles qui se démarquent favorablement sur ce plan, ce qui indique que ces dernières s'appuient moins sur des descriptions qualitatives. Par ailleurs, la plupart des entreprises qui communiquent des informations de ce type sous une forme narrative, plutôt qu'en présentant des données chiffrées, ont une orientation opérationnelle plutôt que stratégique.

Les entreprises qui communiquent peu d'informations sur le déploiement de leur capital humain utilisent

3 fois

plus d'observations narratives que celles qui en communiquent le plus. 60%

des observations narratives sont axées sur des aspects opérationnels.

Ainsi, en cherchant à mettre au point des paramètres d'évaluation cohérents et de grande qualité, nous nous sommes penchés sur quatre aspects qui, selon notre analyse, intéressent particulièrement les investisseurs, à savoir :

- la capacité de l'entreprise à déployer les connaissances, les compétences et les capacités de son capital humain;
- la mesure dans laquelle la gestion du capital humain est harmonisée avec la stratégie de l'entreprise, tout en en facilitant l'exécution;
- l'établissement de paramètres d'évaluation clés favorisant la prise en compte des données sur le capital humain dans les analyses financières;
- l'exploration de l'idée que les entreprises doivent accroître progressivement leur actif de capital humain.

¹⁴ Hesketh, A. (2014). Managing the value of your talent: a new framework for human capital management. CIPD Publishing, Londres.

¹⁵ Fleetwood, S. et Hesketh, A. (2010). Explaining the Performance of Human Resource Management. Cambridge University Press, Cambridge.

D'après nos travaux de recherche, les investisseurs estiment que leurs besoins sur ces plans ne sont pas satisfaits. Nombre d'investisseurs qui privilégient avant tout l'utilisation des données fondamentales des entreprises s'efforcent bel et bien d'intégrer à leurs analyses des données sur le déploiement du capital humain, mais le peu de données actuellement communiquées à cet égard les a amenés à prendre surtout en compte le taux de roulement du personnel en tant que tel. Les investisseurs qui privilégient plutôt l'utilisation de données quantitatives (qui souhaitent que leurs décisions de placement s'appuient sur celles-ci) nous ont également confié vouloir s'appuyer sur de nouveaux types de données. Toutefois, comme ils ne disposent pas de données cohérentes et comparables de grande qualité, il leur semble difficile de prendre systématiquement en compte les données sur le déploiement du capital humain au moment de prendre leurs décisions de placement.

C'est pourquoi nous croyons qu'en plus de générer de meilleures informations pour les investisseurs, les paramètres d'évaluation que nous avons recensés et établis aideront les entreprises à déterminer si elles se distinguent favorablement ou défavorablement par rapport à leurs pairs sur le plan de la performance à long terme.

Paramètres d'évaluation du déploiement du capital humain et exposé narratif connexe

Les résultats de nos travaux de recherche et de notre analyse vont dans le sens de la conclusion du groupe de travail, à savoir que cinq grandes dimensions, auxquelles correspondent divers paramètres d'évaluation, sont associées à la composante déploiement du capital humain. Ces paramètres sont utiles pour expliquer l'approche en matière de déploiement du capital humain qu'une entreprise a décidé d'adopter, dans une optique de création de valeur à long terme.

Voici les cinq dimensions qui sont associées à la composante déploiement du capital humain :

- 1. Coûts de la main-d'œuvre : Cette dimension permet de savoir ce qu'il en coûte à une entreprise pour déployer son capital humain (salaires et avantages sociaux du personnel).
- 2. Attraction, recrutement et roulement du personnel :
 - La combinaison des coûts de recrutement et du taux de roulement du personnel permet aux investisseurs de déterminer la mesure dans laquelle une entreprise perd du personnel, ainsi que d'évaluer les coûts découlant du roulement non désiré ou excessif de son personnel. La détermination des coûts de recrutement permet d'évaluer une partie des coûts connexes liés au déploiement du capital humain.
- 3. Composition et diversité de la main-d'œuvre : Cette dimension permet de connaître divers éléments du profil des employés, tels que l'âge, le genre, la race, l'orientation sexuelle et les ratios correspondant aux divers services de l'entreprise, selon l'échelon. Elle permet également de connaître les modalités de travail en place (p. ex., travail à temps partiel comparativement à travail à temps plein) et le degré de diversité de l'équipe de direction par rapport à la stratégie en matière de diversité établie par l'entreprise.

- 4. Formation, apprentissage et perfectionnement: Cette dimension permet de déterminer le nombre d'heures ou le montant total investi dans la formation du personnel, ce qui donne une bonne idée de ce que l'entreprise a investi pour préserver la valeur qu'elle a créée et pour générer de nouvelles rentrées dans l'avenir. Nous considérons qu'il y a un lien entre les investissements effectués par une entreprise dans le perfectionnement et la fidélisation de ses employés et sa capacité à produire les résultats commerciaux attendus. La détermination en temps voulu de ces coûts ou de ces investissements permet d'évaluer une partie des coûts connexes liés au déploiement du capital humain.
- 5. Engagement et bien-être: Les commentaires recueillis auprès d'intervenants des milieux financiers nous portent à croire que les données relatives au niveau d'engagement du personnel leur inspirent moins confiance que d'autres types de données, bien qu'ils concèdent qu'il s'agit du meilleur point de données dont ils disposent pour déterminer l'état de la relation entre une entreprise et son personnel.

Le tableau de la page suivante présente divers indicateurs qui, d'après notre conclusion, sont utiles pour expliquer l'approche en matière de déploiement du capital humain adoptée par une entreprise, dans une optique de création de valeur à long terme.

Selon nous, pour que ces paramètres puissent être applicables à l'échelle du système financier, chaque entreprise doit déterminer quels paramètres d'évaluation rattachés à ces cinq dimensions sont le plus porteurs de sens dans le contexte du déploiement de leur capital humain et en tenir compte dans l'information financière à produire. Lorsqu'elles ne sont pas en mesure de communiquer des informations à l'égard de certains paramètres se rapportant à une dimension donnée, les entreprises devraient expliquer pourquoi elles ont dû exclure ces paramètres et envisager de fournir d'autres informations réputées être plus pertinentes pour elles.

Les travaux de recherche et les consultations que nous avons effectués auprès de diverses entreprises et de divers gestionnaires et propriétaires d'actifs nous amènent à conclure que la communication de telles informations sera avantageuse pour chacun des participants à la chaîne d'investissement, tout en renforçant les arguments en faveur de l'adoption d'une approche à long terme par tous les intervenants dans notre économie. Les investisseurs sont particulièrement sensibles à la capacité d'une entreprise de communiquer des informations élaborées sur sa performance au chapitre du déploiement du capital humain en s'appuyant sur certains paramètres d'évaluation et sur un exposé narratif, et il pourrait s'agir d'un élément susceptible de les amener à prendre en compte la valeur associée au déploiement du capital humain au moment d'arrêter leurs décisions de placement.

Dimension	Paramètre	Recommandations pour les exposés narratifs
Coûts de la main-d'œuvre	Somme des salaires bruts, primes et avantages sociaux de tous les employés de l'entreprise Autres: paie assurée; cotisations de l'employeur; rémunération variable; avantages sociaux; rémunération à base d'actions	 Quel est le total des coûts associés à vos employés, y compris leur salaire de base? Quelle somme consacrez-vous aux mesures d'intéressement, y compris les primes? Quels coûts devez-vous assumer en tant qu'employeur (p. ex., les charges fiscales)? Pratique exemplaire: Présenter clairement le montant total des coûts de main-d'œuvre
Attraction, recrutement et roulement du personnel	 Taux de roulement annuel du personnel (par région, et selon l'âge et le genre) Taux de roulement volontaire du personnel par rapport au taux de roulement global Taux de roulement volontaire du personnel à rendement élevé Autres: Coût par recrue (total des coûts de recrutement divisé par le total des coûts liés à la rémunération et aux avantages sociaux); efficacité du recrutement (taux de satisfaction à l'égard du processus d'embauche); identification des personnes de talent (pourcentage de personnes de talent identifiées par service); taux de fidélisation des nouvelles recrues 	 Quelles sont les tendances en matière de recrutement au sein de votre entreprise? Quelles sont les caractéristiques du bassin de candidats de talent de votre entreprise? Quelles sont les tendances en matière de rétention du personnel au sein de votre entreprise? Quelles sont les périodes types marquées par un haut taux de roulement du personnel? Pratique exemplaire: Communiquer le taux de roulement volontaire du personnel ou le taux de roulement du personnel à rendement élevé
Composition et diversité de la main-d'œuvre	Diversité de l'équipe de direction (genre, orientation, etc.): Taux de diversité au sein de la direction Taux de diversité parmi les principaux leaders Taux de diversité au sein du conseil d'administration Modalités d'emploi : ratios par types d'employés (p. ex., répartition entre les employés à temps plein et les employés à temps partiel) Autres : Ratios de représentation de chaque genre par service; pourcentages des recrues internes et des recrues externes; effectif	 Quelles sont les caractéristiques des profils d'employés? Quel est l'effectif global et quels sont les ratios de représentation par rôle? Quelles sont les diverses modalités d'emploi? Quelles sont les principales tendances en matière d'inclusivité au sein de votre entreprise, notamment en ce qui a trait à la diversité dans vos équipes de direction? Pratique exemplaire: Communiquer des données chiffrées sur la diversité dans les équipes de direction
Formation, apprentissage et perfectionnement	Rendement des investissements dans le capital humain (RICH): (montant des avantages réalisés diminué des coûts engagés) divisé par le total des coûts, puis multiplié par 100 Total des heures de formation suivies par un employé au cours d'une année (par type) Total des dépenses de formation engagées par employé ou par heure de travail Autres: Pourcentage des employés qui démontrent un niveau de compréhension accru des sujets traités dans des activités de formation; développement des compétences (évolution du nombre de compétences par employé)	 Dans quelle mesure la formation offerte a-t-elle permis aux employés d'améliorer leurs connaissances? Dans quelle mesure la formation offerte a-t-elle permis aux employés d'améliorer leurs compétences? De combien d'heures de formation les employés ont-ils bénéficié? Pratique exemplaire: Déterminer les aspects à l'égard desquels la formation suivie par les employés leur a permis de s'améliorer
Engagement et bien-être	Indice d'engagement Taux d'absentéisme exprimé en pourcentage du total des heures travaillées Taux d'absentéisme lié à des problèmes de santé mentale : nombre de jours de travail perdus par année divisé par le total des jours de travail (par service) Autres : Pourcentage d'opinions positives dans les réponses aux sondages sur l'engagement; pourcentage d'employés partis à la retraite en raison de problèmes de santé; taux d'utilisation et qualité des services de soutien offerts aux employés	 Quels sont les résultats au chapitre de l'engagement obtenus par votre entreprise dans le cadre des sondages menés auprès de ses employés? Quel est le niveau d'engagement des employés de votre entreprise? Des employés de votre entreprise ont-ils dû partir à la retraite ou démissionner en raison de problèmes de santé? Votre entreprise dispose-t-elle d'un programme de soutien aux employés? Ce programme est-il utilisé? Quels sont les résultats obtenus dans le cadre de ce programme?

Santé des employés

La santé des employés est un important inducteur de valeur à long terme, l'état de santé et de bien-être de la main-d'œuvre d'une entreprise ayant de toute évidence une incidence directe sur son niveau d'engagement, son niveau de satisfaction au travail et sa productivité, de même que sur le taux d'absentéisme, le taux de roulement et le taux d'accidents au travail. Toutefois, pour le moment, peu d'entreprises communiquent des informations sur l'état de santé général de leurs employés. Les informations communiquées à cet égard sont plutôt limitées, et même les tableaux de bord sur la performance en matière d'environnement, de responsabilité sociale, de gouvernance et de santé font abstraction d'importantes composantes du bien-être des employés¹⁶. Certains estiment que les entreprises dont la culture organisationnelle en matière de santé constitue un impératif pour l'équipe de direction en tirent une valeur importante, et pourtant, la santé est rarement citée en tant que valeur organisationnelle¹⁷.

Reconnaissant la nécessité d'avoir une vision globale de l'état de santé des employés des entreprises, plusieurs organisations, dont la Harvard T.H. Chan School of Public Health et la Harvard Business School, ont commencé à se pencher sur le problème du manque de cadre de travail et de lignes directrices en matière d'informations à fournir à cet égard. Ces institutions ont mis au point un « cadre de travail pour une culture organisationnelle axée sur la santé », dont elles font la promotion et qui repose sur une approche plus globale de la santé du point de vue des consommateurs, des employés, des collectivités et de l'environnement¹⁸; s'agissant d'une perspective plus vaste que celle sur laquelle repose le cadre de santé et de sécurité au travail habituel. Nous traitons ci-après de certains de ces éléments, tandis que d'autres sont traités dans les sections portant sur la valeur pour les consommateurs et sur la valeur sociétale.

Il existe de nombreuses preuves de corrélation entre les résultats financiers et économiques des entreprises, d'une part, et l'état de santé de leurs employés, d'autre part. Par exemple, les employés inactifs au nombre desquels figurent les employés absents en raison de problèmes de santé ou pour d'autres raisons d'ordre médical – coûtent chaque année aux entreprises 3 400 dollars américains pour chaque tranche de 10 000 dollars américains versée en salaires. Quant au roulement du personnel - qui découle inévitablement de l'inactivité des employés -, il leur coûte entre 48 % et 61 % de leur masse salariale annuelle19. On estime que la perte de productivité attribuable à ces employés inactifs coûte chaque année à l'économie américaine quelque 370 milliards de dollars américains.

Des tendances semblables sont observables en matière de « présentéisme », soit le phénomène des travailleurs qui sont présents au travail, mais qui, en raison d'une maladie ou d'un autre problème de santé, ne sont pas tout à fait fonctionnels. Le présentéisme est souvent le fait d'employés qui craignent de faire l'objet de critiques ou de compressions salariales ou encore de perdre leur sécurité d'emploi, ou bien qui sont stressés. Ce phénomène peut se manifester par une perte de productivité individuelle de 30 % ou plus. On estime que pour chaque dollar américain de coûts engendrés par l'absentéisme, les entreprises doivent assumer un coût additionnel caché de 2,50 dollars américains qui est attribuable au présentéisme²⁰.

Par ailleurs, diverses études indiquent que les programmes de santé au travail efficaces produisent des rendements financiers nets positifs. L'une d'elles révèle que chaque dollar américain investi dans la santé et le bien-être des travailleurs entraîne une diminution de 3,27 dollars américains des coûts médicaux et pharmaceutiques, de même qu'une baisse de 2,73 dollars américains des coûts liés à l'absentéisme. Une autre étude montre que le rendement annualisé des portefeuilles de placement constitués de titres d'entreprises réputées avoir des pratiques de pointe en matière de santé au travail est de 4,5 % plus élevé que le rendement moyen sur le marché²¹.

Malgré le nombre considérable de preuves que les mesures de promotion de la santé des employés génèrent des rendements financiers positifs, les entreprises se concentrent surtout sur les aspects davantage axés sur la santé au travail. Les préoccupations en matière de protection des renseignements personnels et les dispositions réglementaires visant la prise en compte plus globale des données sur la santé des employés empêchent les entreprises de communiquer des informations plus étoffées reposant sur des résultats. C'est pourquoi il est presque impossible de trouver des exemples de publications d'informations globales et comparables sur la santé, la sécurité et le bien-être des employés, et ce, tous secteurs confondus.

Par ailleurs, nous avons constaté que les gestionnaires d'actifs ne s'intéressent aux paramètres d'évaluation de la santé au travail que lorsqu'il s'agit d'industries où les mesures de sécurité revêtent traditionnellement une importance particulière, comme dans l'industrie minière, où la sécurité au travail est souvent intégrée à la culture organisationnelle. Il est rare que des gestionnaires et des propriétaires d'actifs d'entreprises évoluant dans d'autres secteurs d'activité prennent en compte à quel point la santé des employés peut influer sur la performance de celles-ci.

Les disparités sur le plan de l'étendue des informations présentées (p. ex., employés à temps plein par rapport aux employés contractuels ou différences d'ordre géographiques) ainsi les disparités en termes de fiabilité des données, qui font qu'il est difficile de procéder à une analyse comparative entre des entreprises, quel que soit le marché ou le secteur, font partie des autres types de difficultés rencontrées. Dans certains marchés tels que celui des États-Unis, les coûts d'assurance maladie constituent le principal paramètre d'évaluation de l'état de santé et de bien-être des employés. Ailleurs, c'est plutôt le taux de roulement du personnel ou des informations provenant d'Internet qui sont utilisés. En raison de ces disparités importantes dans la collecte des données, le groupe de travail en est venu à la conclusion que la plupart des investisseurs n'adoptent pas une approche globale de la santé et du bien-être des employés au moment de prendre leurs décisions de placement.

18 www.cultureofhealth.harvard.edu, consulté le 4 octobre 2018.

¹⁶ McNeely, E. (2018). Following Footprints: What Corporate Health Can Learn From Environmental Sustainability. American Journal of Health Promotion, Volume 32 (4), pp. 1146-1149.

¹⁷ Quelch, J., Boudreau, E. (2016). *Building a Culture of Health – a new imperative for business*. Springer.

¹⁹ Schaufenbuel, K. (2013). *Powering your bottom line through Employee Engagement*, s.l.: UNC Kenan-Flagler Business School.

²⁰ ERS Research & Consultancy (2016). Health at Work: Economic Evidence Report 2016, Newcastle upon Tyne.
²¹ Fabius, R. (2013). The Link Between Workforce Health and Safety and the Health of the Bottom Line: Tracking Market Performance of Companies That Nurture a "Culture of Health". JOEM, 55(9), pp. 993-1000.

Paramètres d'évaluation de l'état de santé des employés et exposé narratif connexe

En prenant en compte les difficultés, les possibilités et les exigences précitées, nous avons convenu d'un paramètre d'évaluation et d'un exposé narratif que les entreprises de n'importe quel secteur d'activité peuvent utiliser pour présenter les informations relatives à la santé de leurs employés. Ce paramètre doit être utilisé en plus des paramètres d'évaluation de la sécurité des employés qui sont largement appliqués.

Le paramètre proposé doit permettre aux entreprises de déterminer le pourcentage de leurs employés qui participent à leurs programmes en matière de santé et de bien-être fondés sur les « pratiques exemplaires ». Ces programmes sont pris en compte dans l'évaluation de ce paramètre, dans la mesure où ils intègrent les trois volets suivants :

 Gestion du style de vie: Par exemple, promotion de la sécurité psychologique des employés; incitation à subir des examens médicaux; gestion du stress ainsi que de la santé et du bien-être physiques et émotionnels; renforcement de l'appartenance sociale, de la pleine conscience et de la résilience émotionnelle; facilitation des choix en matière d'alimentation saine et d'activité physique; et soutien aux employés souhaitant arrêter de fumer.

- Gestion des maladies chroniques: Par exemple, soutien aux employés atteints d'une maladie chronique non transmissible (maladies cardiaques, hypertension, diabète, problème de santé mentale, etc.). Après avoir mis en œuvre un programme de dépistage de base (respectueux de la confidentialité), l'entreprise offre du soutien à ses employés et intervient dans les cas appropriés (p. ex., campagne de vaccination antigrippale, service d'assistance téléphonique).
- Accès aux soins de santé et à une assurance maladie:
 Facilitation de l'accès aux soins de santé et, lorsqu'il y a lieu, à une assurance maladie.

Bien que le contenu exact des meilleurs programmes en matière de santé et de bien-être au travail puisse différer d'une entreprise à l'autre (et même d'une région à l'autre au sein d'une même entreprise), ceux qui intègrent les trois volets précités favorisent invariablement l'épanouissement des employés. Le plus important, c'est que le paramètre proposé est universel, qu'il permet de comparer les données en la matière et que les entreprises peuvent facilement l'appliquer. Il permet également aux investisseurs d'obtenir des informations sur la façon dont les entreprises gèrent la santé de leurs employés, tout en répondant aux préoccupations de ces derniers quant à la protection de leurs renseignements personnels.

Paramètres Recommandations sur les exposés narratifs Santé des Pourcentage des employés qui Décrivez le contenu et la portée du programme de promotion de la santé et du employés participent à un programme bien-être du personnel offert par votre entreprise, et plus particulièrement, évaluez de promotion de la santé et du comment il prend en compte la gestion du style de vie, la gestion des maladies bien-être du personnel fondé sur chroniques ainsi que l'accès aux soins de santé et à une assurance maladie. les « pratiques exemplaires » Dans la description du programme, indiquez précisément comment il prend en compte les inducteurs de bien-être suivants²² : Les informations quantitatives suivantes à l'appui de ce paramètre Santé mentale et physique; sont requises: Signification et raison d'être; Nombre d'employés ayant accès à un programme de promotion de la Forces personnelles liées au bonheur et à la satisfaction de vie; santé et du bien-être du personnel Appartenance sociale / relations sociales étroites; intégrant les trois volets suivants : gestion du style de vie, gestion des · Stabilité sur les plans financier et matériel. maladies chroniques et accès aux soins de santé Décrivez à quel point les stratégies que déploie votre entreprise pour encourager ses employés à participer au programme s'avèrent efficaces. Taux d'absentéisme Décrivez comment votre entreprise procède pour évaluer l'état de santé et de bien-être de ses employés (niveaux de référence et/ou d'activité). Décrivez les autres mesures de promotion de la santé des employés que votre entreprise a mises en œuvre • Décrivez les modalités qui ont été mises en place pour permettre à votre entreprise de faire le suivi des corrélations entre son programme de promotion de la santé et du bien-être du personnel et les principaux résultats en découlant (engagement, satisfaction au travail, roulement du personnel, absentéisme, accidents au travail et productivité), ainsi que la façon dont ces résultats ont évolué au fil du temps. Décrivez la stratégie et le processus de surveillance mis en œuvre par votre entreprise pour offrir à ses employés un environnement de travail sain (p. ex., pourcentage des immeubles qui sont certifiés conformes aux normes WELL ou LEED).

²² VanderWeele, T.J. (2017). On the promotion of human flourishing. Proceedings of the National Academy of Sciences U.S.A. 31:8148-8156.

Culture organisationnelle

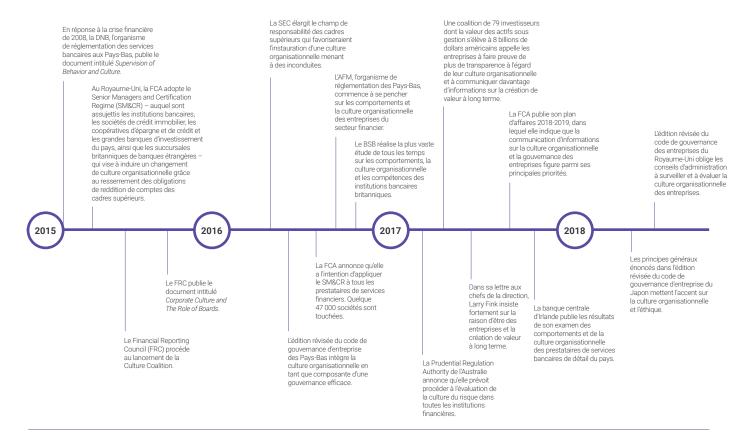
La plupart d'entre nous reconnaissent que la culture organisationnelle d'une entreprise est porteuse de valeur. De nombreux articles et ouvrages relatent comment des chefs de la direction sont parvenus à redresser des entreprises en difficulté en s'appuyant non seulement sur la stratégie et de nouveaux modèles opérationnels, mais également sur la culture organisationnelle^{23, 24, 25}. Des attributs culturels tels que la reddition de comptes, le travail d'équipe, l'intégrité et le dynamisme sont souvent considérés comme étant des éléments sur lesquels reposent nécessairement la haute performance et la création de valeur à long terme.

À l'inverse, la culture organisationnelle est souvent mentionnée comme étant un important facteur sous-jacent de la faillite d'entreprises²⁶ et, à cet égard, elle peut constituer un accélérateur de destruction de la valeur d'une entreprise.

Pour ces raisons, entre autres, la culture organisationnelle et son harmonisation avec la raison d'être déclarée d'une entreprise sont désormais des sujets d'intérêt général pour les investisseurs. De plus en plus, ces derniers s'attendent à ce que les entreprises puissent expliquer comment leur conseil d'administration procède pour surveiller leur culture organisationnelle et les mesures de redressement appliquées lorsque des comportements et des attributs culturels indésirables sont détectés.

Malgré cette attention accrue à l'égard de la culture organisationnelle des entreprises, aucun cadre commun d'évaluation de celle-ci n'est encore largement appliqué. Nous avons tenté d'y remédier par nos travaux

Intérêt récent à l'égard de la culture organisationnelle des entreprises observé à l'échelle mondiale



²³ Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. États-Unis: Random House Business.

Taylor, B. (2010). How One Companys Turnaround Came from the Heart. Harvard Business Review. https://hbr.org/2010/03/how-one-copmanys-turnaround. Consulté le 12 septembre 2018.
 Shattes, B. (2018). How Workplace Culture Leads to Business Success. Forbes.com. https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/01/09/how-workplace-culture-leads-to-business-success/~7171cca6513e. Consulté le 12 septembre 2018.

²⁶ Collins, J. (2009). How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In. États-Unis: Random House Business

Chapitre 07: Informations émanant des groupes de travail

Évidemment, le problème tient en partie au fait qu'il est difficile d'évaluer une qualité aussi subjective. Nous avons relevé de nombreuses définitions de la notion de culture organisationnelle dans le cadre de travaux de recherche documentaire ainsi que d'échanges avec des investisseurs, des professionnels des ressources humaines et de la culture organisationnelle, et des universitaires. Nous avons constaté que diverses dimensions de la culture organisationnelle font l'objet d'un large consensus parmi ces professionnels et universitaires. Toutefois, très peu de travaux de recherche vont au-delà des aspects anecdotiques démontrant que les réalisations d'une entreprise peuvent reposer sur sa culture organisationnelle.

Nous en sommes venus à la conclusion que de nombreux paramètres d'évaluation qui sont utilisés actuellement par les entreprises sont susceptibles d'induire en erreur lorsqu'ils sont interprétés comme des indicateurs de la culture organisationnelle, même lorsqu'ils se rapportent apparemment à celle-ci. Par exemple, le volume de rapports de dénonciation reçus par une entreprise peut, de prime abord, sembler constituer une indication claire de l'existence et de l'efficacité de sa « culture de prise de parole ». La dénonciation ne représente toutefois que l'une des diverses formes d'expression des employés. Pour déterminer si une « culture de prise de parole » efficace existe ou non dans une entreprise, le volume des communications moins officielles peut être plus évocateur que le volume des dossiers de dénonciation. Nous pouvons donc conclure que l'utilisation du volume des dossiers de dénonciation en tant qu'indicateur de la culture organisationnelle est susceptible d'induire en erreur. La possibilité de déterminer la fréquence des échanges officieux dans l'entreprise serait plus pertinente. Il s'agit là toutefois d'un point de données que les entreprises ne prennent pas en compte actuellement.

C'est pourquoi, dans le cadre de nos travaux, nous avons cherché à recueillir des points de données qui sont à la fois directement pertinents et peu susceptibles d'induire en erreur. Nous avons relevé deux éléments qui peuvent nous empêcher d'arriver à nos fins :

- Le fait d'accorder trop d'attention à certaines dimensions culturelles qui sont réputées favoriser la création de valeur à long terme;
- 2. Le manque de données appropriées ou de technologies permettant de recueillir celles-ci.

Les examens de rapports annuels et de comptes effectués au cours des dernières années rendent compte d'un net déficit en ce qui a trait à l'évaluation significative de la culture organisationnelle des entreprises et à la communication d'informations à cet égard. L'examen des rapports annuels et des comptes de 100 entreprises inscrites à l'indice FTSE 350 qui a été effectué pendant la période 2015-2016 nous a amenés à constater que, bien qu'il soit question de culture organisationnelle dans 97 % d'entre eux, la façon dont celle-ci est évaluée et surveillée par le conseil d'administration n'est expliquée que dans 9 % des cas²². D'après les résultats de notre examen portant sur la période 2017-2018, la méthode d'évaluation et de surveillance de la culture organisationnelle est désormais expliquée dans 30 % des rapports annuels, ce qui dénote une amélioration, bien que la majorité écrasante des entreprises inscrites au FTSE 350 omettent toujours de faire rapport sur cet aspect essentiel de leurs activités.

L'examen portant sur la période 2017-2018 nous a permis de constater également que les informations relatives à la culture organisationnelle qui sont communiquées sont souvent génériques et limitées. La comptabilisation des visites de sites régionaux, du taux de roulement du personnel, du niveau d'engagement informel observé à l'échelle organisationnelle et du nombre de nominations internes à des postes de cadres supérieurs fait partie des méthodes d'évaluation mentionnées qui ne reposent pas sur des sondages. Bien que ces méthodes semblent sensibles de prime abord, il est possible qu'elles ne permettent pas de rendre compte de dimensions particulières de la culture organisationnelle d'une entreprise ou qu'elles ne les ciblent pas suffisamment pour que les investisseurs puissent les considérer comme étant fiables.

De leur côté, les gestionnaires et les propriétaires d'actifs nous ont dit utiliser actuellement une méthode relativement non structurée d'analyse de la culture organisationnelle des entreprises. Voici quelques-unes des méthodes mentionnées (bien qu'il puisse y en avoir d'autres) :

- Examen des informations publiées dans le site Glassdoor;
- Examen des résultats publiés relativement au niveau d'engagement des employés;
- Suivi du profil des administrateurs pour voir s'ils sont engagés auprès d'entreprises reconnues pour avoir éprouvé des problèmes sur le plan de la culture organisationnelle ou des problèmes de comportement;
- Participation à des activités de promotion des entreprises sur les marchés financiers et à des visites sur le terrain;
- Interactions avec des cadres intermédiaires consistant notamment à leur demander comment leur entreprise traite les questions relatives aux ressources humaines et aux risques (p. ex., l'attrition du personnel et les dénonciations);
- Consultation des employés pour vérifier comment leur entreprise traite les problèmes de sécurité du personnel.

Les gestionnaires et les propriétaires d'actifs reconnaissent que les méthodes précitées peuvent s'avérer insuffisantes ou qu'elles sont susceptibles d'induire en erreur, et qu'il peut leur arriver d'utiliser des tailles d'échantillon non représentatives ou des données non valides sur le plan statistique, mais qu'ils ont dû néanmoins s'appuyer sur ces méthodes, en raison de l'absence de données plus solides sur la culture organisationnelle. Notre groupe de travail a cherché à élaborer des données plus objectives et de meilleure qualité aux fins de l'évaluation de la nature de la culture organisationnelle des entreprises.

²⁷ EY (2018). Annual reporting in 2017/18: demonstrating purpose, creating value. https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-ARA-2018-report/\$FILE/EY-ARA-2018-report.PDF. Consulté le 21 septembre 2018.

Paramètres d'évaluation de la culture organisationnelle et exposé narratif connexe

La culture organisationnelle des entreprises est définie par la combinaison unique d'attributs et de comportements dont les employés font l'expérience au travail. C'est peut-être pour cela qu'il n'y a pas de définition unique et largement acceptée de ce qu'est la culture organisationnelle. Nous avons donc commencé par cibler les dix principales dimensions de la méthode que nous appliquons pour traiter et communiquer les informations relatives à la culture organisationnelle, cette méthode nous permettant d'analyser et d'examiner celles-ci avec plus de précision, ainsi que de procéder plus facilement à des comparaisons. Il s'agit des dimensions suivantes :

- Inclusivité et bien-être: Bien-être et épanouissement des employés, l'accent étant mis sur la diversité, l'inclusivité et le perfectionnement personnel;
- Rendement et reddition de comptes: Priorité à la réalisation des objectifs de l'entreprise et endossement de la responsabilité à cet égard;
- 3. Éthique et intégrité: Adhésion à un ensemble de principes moraux servant d'ancrage, y compris le soutien à la prise de parole;
- Engagement et habilitation: Enthousiasme au travail motivé par la légitimité d'agir;

- 5. Harmonisation avec la raison d'être et les valeurs: Mesure dans laquelle la culture organisationnelle reflète les valeurs de l'entreprise et permet à celle-ci de s'acquitter de sa mission à long terme;
- 6. Démonstration par l'exemple: La façon dont les comportements de l'équipe de direction, entre autres, orientent les méthodes de travail et la prise des décisions à l'échelle organisationnelle;
- Gestion des risques: La façon dont les comportements et le processus de prise de décisions reflètent le niveau de tolérance aux risques et les résultats de l'entreprise;
- Orientation vers les parties prenantes externes: Le niveau d'importance accordé aux intérêts des clients, des fournisseurs et de la société en général;
- Esprit d'équipe: Collaboration, soutien offert entre collègues et dans le cadre des travaux réalisés en collaboration avec divers groupes;
- **10. Adaptabilité et innovation :** Souplesse de l'entreprise et sa prédisposition à toujours s'améliorer et évoluer.

Dans une entreprise, la combinaison exacte de ces dimensions et la façon dont elles se manifestent varient selon la raison d'être et le contexte qui lui sont propres. Néanmoins, nos travaux nous ont amenés à conclure que chacune de ces dimensions est essentielle pour toutes les entreprises, et ce, peu importe leur envergure, leur secteur d'activité ou leur emplacement. Les échanges que nous avons eus avec des gestionnaires et des propriétaires d'actifs corroborent cette vision des choses, confirmant que les entreprises qui disposent de points de données fiables sur ces dimensions parviennent non seulement à communiquer des informations beaucoup plus utiles sur leur culture organisationnelle, mais également à évaluer plus facilement la surveillance qu'exercent leur équipe de direction et leur conseil d'administration sur celle-ci et sur toute mesure prise en réponse à des constatations indésirables.

Bien que nous soyons parvenus à un large consensus sur le fait que ces dix dimensions constituent un excellent cadre d'évaluation de la culture organisationnelle et de communication des informations à cet égard, les opinions divergent quant à savoir quelles sont les dimensions les plus importantes. Pour tenter de résoudre cette question, nous avons demandé aux participants au projet de nous dire quelles sont, selon eux, les dimensions les plus pertinentes pour la création de valeur à long terme. Voici les cinq principales dimensions qui sont ressorties de cet exercice :

Dimension culturelle	Pertinence* (sur une échelle allant de 1 à 5)	Raisons pour lesquelles il s'agit de sources de création de valeur, selon les participants au projet		
Éthique et intégrité	4,50 sur 5,00	 Permet aux employés de savoir quels sont les comportements adéquats dans leur contexte de travail, tout en les encourageant à en faire l'adoption. Favorise la confiance, le recrutement de clients, de fournisseurs et de personnes de talent ainsi que l'atténuation du risque d'atteinte à la réputation. 		
Harmonisation avec la raison d'être et les valeurs	4,32 sur 5,00	 Permet d'orienter les ressources humaines pour qu'elles agissent conformément aux valeurs de l'entreprise. Favorise l'adoption d'une approche plus équilibrée entre l'atteinte de cibles à court terme et la poursuite d'objectifs à long terme. 		
Démonstration par l'exemple	4,27 sur 5,00	 Indique comment il convient d'incarner les valeurs de l'entreprise, du fait qu'il s'agit du fondement sur lequel repose la culture organisationnelle. Indique ce qui importe réellement à l'équipe de direction, ce qui influe sur les comportements pertinents pour l'exécution de la stratégie de l'entreprise. 		
Rendement et reddition de comptes	4,09 sur 5,00	 Permet de savoir clairement quelles sont les conditions de l'exécution efficace de la stratégie de l'entreprise. Permet d'encourager les comportements souhaités et de décourager les comportements indésirables. 		
Inclusivité et bien-être	3,95 sur 5,00	 Permet de créer les conditions qui favorisent l'épanouissement des employés. Favorise l'adoption de meilleures décisions ainsi que le renforcement de la souplesse et de la résilience du personnel de talent. 		

^{*}Degré de pertinence pour la création de valeur à long terme sur une échelle allant de 1 à 5, « 1 » représentant le degré de pertinence minimal et « 5 », le degré de pertinence maximal.

Chapitre 07 : Informations émanant des groupes de travail

La compilation des points de vue exprimés sur le degré d'importance de ces diverses dimensions culturelles et sur leur rôle dans la création de valeur à long terme permet de mettre en évidence les aspects sur lesquels l'obtention de meilleures données serait susceptible de générer le plus de retombées positives dans l'ensemble de la chaîne d'investissement. Nous avons donc décidé d'accorder la priorité à ces dimensions. Par ailleurs, afin d'en assurer une évaluation uniforme pour toutes les entreprises, nous avons formulé des recommandations sur l'utilisation d'énoncés de sondage standard et d'informations narratives qui pourraient favoriser la collecte de données plus objectives aux fins de l'évaluation de la culture organisationnelle des entreprises.

Le tableau ci-dessous présente les dix énoncés de sondage standard que nous recommandons aux entreprises de soumettre à leur personnel, ainsi que les informations narratives connexes qu'elles devraient utiliser.

Dimension culturelle	Énoncés de sondage standard*	Recommandations sur les exposés narratifs
Éthique et intégrité	 Je me sens encouragé(e) à m'exprimer et je bénéficie de soutien à cet égard. Je suis déchiré(e) entre le devoir d'agir selon les intérêts de nos parties prenantes externes et la nécessité de répondre aux attentes de l'entreprise en matière de rendement. 	 Expliquez les processus en place qui favorisent la prise de parole et indiquez la mesure dans laquelle leur efficacité est évaluée. Expliquez les mesures qui ont été prises pour aider les employés qui sont déchirés entre le devoir d'agir selon les intérêts des parties prenantes externes et la nécessité de répondre aux attentes de l'entreprise en matière de rendement.
Harmonisation avec la raison d'être et les valeurs	 J'ai le sentiment qu'il existe une vision commune de notre raison d'être organisationnelle. Je comprends bien comment je contribue par mon travail à la réalisation de la raison d'être déclarée de l'entreprise. 	• Expliquez les mesures qui ont été prises pour aider les employés à mieux comprendre et incarner la raison d'être et les valeurs de l'entreprise.
Démonstration par l'exemple	 D'après mon expérience, l'équipe de direction démontre toujours, par ses comportements de tous les jours, qu'elle incarne les valeurs déclarées de l'entreprise. D'après mon expérience, l'équipe de direction est engagée de façon significative dans la promotion de notre culture et de nos valeurs organisationnelles auprès du personnel. 	 Expliquez comment l'équipe de direction communique les valeurs organisationnelles aux cadres intermédiaires, à l'ensemble des employés, aux candidats à un emploi dans l'entreprise et à l'ensemble des participants à la chaîne de valeur de celleci (cà-d. les moyens utilisés), puis indiquez la fréquence de transmission de ces communications. Expliquez comment l'entreprise procède pour vérifier la cohérence du ton donné par la haute direction et les cadres intermédiaires.
Rendement et reddition de comptes	 Je sais très bien quelles sont les attentes de rendement auxquelles je dois répondre. Je reçois en temps opportun de la rétroaction qui m'aide à améliorer mon rendement au travail. 	 Expliquez la démarche suivie pour convenir des objectifs des employés et pour les communiquer. Expliquez les processus en place qui permettent de fournir de la rétroaction et indiquez comment leur efficacité est évaluée.
Inclusivité et bien-être	 J'ai le sentiment de bénéficier d'un équilibre adéquat entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle. Je me sens soutenu(e) en vue de la réalisation de mes projets d'avancement professionnel à long terme. 	Expliquez les mesures prises par l'entreprise pour aider ses ressources humaines à se perfectionner et pour les soutenir.

^{*}La justesse des énoncés présentés doit être évaluée sur une échelle allant de 1 à 5, où chacun des jalons a une signification particulière : 1 = absolument pas d'accord, 2 = plutôt en désaccord, 3 = ni d'accord ni en désaccord, 4 = plutôt d'accord, 5 = absolument d'accord

Nous considérons qu'il est préférable de communiquer les réponses apportées au sondage standardisé, et ce, pour les trois raisons suivantes :

- Cela permettra de mieux comparer les entreprises et les secteurs d'activité.
- 2. Cela conférera davantage de crédibilité aux exposés narratifs sur la culture organisationnelle.
- 3. Cela permettra de recueillir des points de données pouvant servir à établir d'éventuelles corrélations significatives avec d'autres paramètres d'évaluation pertinents des entreprises.

C'est pour ces raisons que ces énoncés de sondage standard ont été délibérément rédigés de façon à ce qu'ils soient applicables dans tous les secteurs d'activité. Il est fortement déconseillé de les modifier, car cela nuirait à la comparabilité des résultats du sondage. Nous encourageons toutefois chaque entreprise à envisager la possibilité d'élaborer des questions de suivi complémentaires adaptées à leur réalité, de façon à ce qu'elle puisse plus facilement intervenir en fonction des résultats du sondage.

Nous conseillons également aux entreprises de réaliser ce sondage à l'occasion d'événements stratégiques (pour évaluer la réponse que leur a donnée la culture organisationnelle). Quoi qu'il en soit, ce sondage doit être réalisé au moins une fois par année.

Étant donné que la communication des résultats de ce sondage reposant sur des énoncés standard peut être problématique pour certaines entreprises, nous considérons qu'il est possible d'opter pour l'une ou l'autre des deux approches suivantes : l'approche pragmatique ou l'approche ambitieuse.

- Approche pragmatique: Les entreprises qui optent pour cette approche attestent que le sondage a bel et bien été réalisé et indiquent la période sur laquelle il s'est déroulé, ainsi que le taux de participation (%) obtenu, en plus de confirmer la communication des résultats au conseil d'administration et de présenter les mesures prises pour donner suite au sondage, sans toutefois diffuser les résultats en tant que tels.
- Approche ambitieuse: Les entreprises qui privilégient cette approche appliquent le cadre de communication de l'information reposant sur un modèle pragmatique, en communiquant toutefois les résultats de sondages réalisés sur une période d'au moins trois ans.

Finalement, nous prenons acte de la conversion progressive au numérique des environnements de travail, ce qui pourrait éventuellement permettre aux entreprises de disposer de points de données favorisant une évaluation plus objective et plus fiable de leur culture organisationnelle.

Valeur pour les consommateurs

Groupes de travail



Innovation



Confiance des consommateurs



Santé des consommateurs

Toute entreprise commerciale fait face à cette simple réalité : si les consommateurs n'achètent pas ce qu'elle a à vendre, il n'y a rien qui puisse assurer sa survie. C'est pourquoi les entreprises prospères prennent les mesures nécessaires pour s'assurer que les biens et services qu'elles ont à vendre conservent toute leur pertinence sur les plans fonctionnel et émotionnel pour les consommateurs, et que ces mesures leur sont indispensables pour créer de la valeur à long terme.

Évidemment, l'essentiel c'est de trouver une méthode de détermination de cette valeur qui soit utile tant pour les investisseurs que pour les entreprises. C'est ce qui a amené les participants au projet à cerner trois composantes clés de la valeur pour les consommateurs et à constituer trois groupes de travail correspondants qui ont été chargés d'étudier ces composantes en profondeur.

Innovation: La capacité d'une entreprise à innover peut faire pencher la balance en faveur de sa survie à long terme, alors que cette entreprise pourrait autrement être vouée à l'échec. Le groupe de travail reconnaît qu'il n'y a pas de formule magique en matière d'innovation, celle-ci pouvant prendre plusieurs formes, émaner de nombreux processus différents et présenter des différences d'un secteur d'activité à un autre. Il en a néanmoins conclu que les entreprises novatrices qui réussissent possèdent toutes divers attributs communs favorisant la création de valeur à long terme. Il a donc mis au point une méthode pour aider les entreprises à communiquer leur stratégie d'innovation en s'appuyant sur le cadre de création de valeur à long terme et à l'exécuter à chacune des étapes du processus d'innovation, à savoir l'idéation, le développement, le lancement et la maturation. Il s'agit de déterminer, par exemple, les dépenses de recherche et de développement qu'une entreprise consacre à des secteurs stratégiques, en pourcentage de son chiffre d'affaires. Il est également possible de déterminer le pourcentage de ses revenus attribuable à la vente des produits qu'elle a mis sur le marché au cours des dernières années. Pour ce qui est de l'évaluation de l'incidence de l'innovation sur la création de valeur à long terme, nous pouvons conclure globalement qu'il est essentiel de communiquer les exposés narratifs qui conviennent en accompagnement des paramètres d'évaluation utilisés. Il est ainsi plus facile d'expliquer la corrélation entre le contexte opérationnel d'une entreprise et sa stratégie d'innovation, y compris la réalisation de celle-ci.

Confiance des consommateurs: Ce groupe de travail s'est engagé dans un examen systématique de la documentation existante afin de relever les cinq facteurs clés qui se rapportent à la confiance, puis il a soumis les paramètres existants à des tests prenant en compte ces facteurs. C'est ce qui l'a amené à conclure qu'un paramètre en particulier s'avère des plus efficaces pour évaluer le degré de confiance des consommateurs, à savoir la cote de confiance nette. Après avoir testé ce paramètre en l'appliquant à un échantillon représentatif de 20 entreprises inscrites à l'indice FTSE, le groupe de travail a pu constater dans un premier temps l'existence d'une corrélation positive entre la cote de confiance nette des consommateurs à

l'égard d'une entreprise et la performance financière de celle-ci. Il estime désormais que les entreprises pourraient démontrer qu'elles inspirent confiance aux consommateurs en utilisant cette même méthode pour établir pour elles-mêmes leur cote de confiance nette. Elles pourraient ensuite mettre ce paramètre en contexte dans un exposé narratif répondant aux questions clés que le groupe propose pour chacune des cinq dimensions de la confiance, dont la question de savoir si l'entreprise donne ou non l'impression de mener ses activités conformément à sa raison d'être déclarée. Il est probable que les investisseurs pourraient appliquer cette méthode de façon à obtenir une meilleure idée du niveau de confiance qu'inspire l'entreprise et de l'éventuelle incidence que cela peut avoir sur sa performance financière.

Santé des consommateurs : L'effet d'un produit ou d'un service offert par une entreprise sur la santé des consommateurs peut constituer pour elle un avantage ou un risque à long terme. S'il s'agit d'un produit ou d'un service qui permet d'améliorer la santé des consommateurs, l'entreprise a la possibilité d'accroître sa valeur. Toutefois, si l'utilisation de ce produit ou de ce service nuit à la santé, l'entreprise risque de se voir imposer des sanctions réglementaires, de s'attirer des réactions négatives dans la population, etc. Toutefois, les informations qui sont communiquées actuellement à cet égard ne présentent pas une description claire de la corrélation entre la santé des consommateurs et la valeur à long terme créée par une entreprise, du fait qu'il s'agit d'informations qui sont souvent trop axées sur une maladie en particulier. Ce groupe de travail propose deux types de paramètres permettant de présenter aux investisseurs un aperçu de l'ensemble du portefeuille d'une entreprise, soit des paramètres pragmatiques (qui visent à déterminer le nombre de consommateurs qui ont vu leur état de santé évoluer par suite de la consommation d'un produit ou d'un service) et des paramètres ambitieux (qui visent à permettre une évaluation plus précise des retombées positives ou négatives d'un produit ou d'un service sur l'état de santé d'une population donnée).

Les comptes rendus directs de ces groupes de travail, leurs constatations et la démarche qu'ils ont suivie pour en arriver à leurs conclusions sont présentées dans les pages qui suivent.

Chapitre 07 : Informations émanant des groupes de travail

Innovation

Dans un monde où les changements technologiques se succèdent rapidement, l'innovation peut être le facteur clé faisant d'une entreprise un agent de disruption plutôt qu'une organisation qui en est à la merci. Ce facteur peut déterminer si une entreprise parvient à évoluer avec son époque ou si elle cède du terrain à des concurrents qui arrivent à réduire continuellement leurs coûts en réalisant des gains d'efficacité, qui savent mieux qu'elle anticiper l'évolution immédiate et à long terme des exigences des consommateurs et de la société ou qui sont habiles à créer de nouveaux marchés de façon à générer de la demande.

Toutefois, alors que l'innovation prend de si nombreuses formes dans une foule de secteurs, comment peut-on évaluer avec cohérence les facteurs qui font d'une entreprise une organisation novatrice prospère? Après tout, la gamme des innovations peut englober aussi bien des améliorations successives que des disruptions inédites qui changent la donne dans un secteur donné. L'objet d'une innovation peut être variable, pouvant s'agir aussi bien d'un produit, d'un service, d'un processus que d'un modèle d'affaires pris dans son intégralité. En outre, une innovation peut prendre diverses formes. Elle peut reposer aussi bien sur une approche libre d'accès que sur une approche participative, ou encore sur la réalisation de percées technologiques par le service de recherche et de développement d'une entreprise.

Bien que les entreprises puissent aborder l'innovation sous différents angles, nous avons constaté que les investisseurs recherchent habituellement des informations assez cohérentes à cet égard. Ils souhaitent notamment savoir comment les innovations d'une entreprise s'harmonisent avec sa raison d'être, comment elles s'insèrent dans sa stratégie organisationnelle et quelles sont les possibilités dont elles permettront de tirer parti ou quels sont les risques dont elles faciliteront la gestion. En suivant les étapes décrites dans le cadre de création de valeur à long terme, les entreprises pourront obtenir de telles informations, après avoir suivi un processus logique qui les aura menées à recenser les résultats que leurs activités en matière d'innovation doivent leur permettre d'obtenir en prenant en compte et en analysant leur environnement opérationnel, leur raison d'être, leur stratégie et leur cadre de gouvernance.

Si ces mesures ne sont pas particulières au domaine de l'innovation, c'est bel et bien le cas des résultats recensés ainsi que des capacités et ressources dont une entreprise a besoin pour les mettre en œuvre (p. ex., infrastructure de recherche, partenariats stratégiques, culture axée sur l'innovation). C'est aussi le cas de la méthode que nous avons mise au point pour permettre la communication de ces informations selon le processus d'innovation, que nous avons fragmenté en diverses étapes, à savoir l'idéation, le développement, le lancement et la maturation.

Nous avons intégré toutes ces constatations dans notre méthode pour permettre aux entreprises de recenser les paramètres d'évaluation des innovations et les exposés narratifs à l'appui qui sont pertinents pour la création de valeur à long terme.

Comment nous avons défini les paramètres d'évaluation des innovations

Pour départager nettement les paramètres d'évaluation des innovations qui sont efficaces de ceux qui sont inefficaces, notre groupe de travail a consulté des professionnels et des universitaires, a passé en revue des cadres d'évaluation existants (p. ex., ceux du GRI, du SASB et du WICI), ainsi que la documentation sur l'innovation, et a testé à fond notre approche à l'aide de diverses études de cas (DowDuPont, Ecolab et une entreprise fictive du secteur de l'automobile). Nous avons également procédé à une analyse des secteurs de l'automobile, des produits industriels et des produits pharmaceutiques, cherchant ainsi à mieux comprendre les paramètres à l'égard desquels les entreprises communiquent déjà des informations ainsi que la mesure dans laquelle elles communiquent efficacement les informations relatives à leur stratégie et à leurs capacités d'innovation.

Après avoir examiné les informations en matière d'innovation qui sont actuellement communiquées et avoir consulté des investisseurs, nous avons pu établir clairement ce qui suit :

- En raison du haut niveau d'incertitude (p. ex., présence de disrupteurs, et évolution des tendances et des cadres réglementaires en matière de consommation), on ne saurait communiquer les informations en matière d'innovation en ne s'appuyant que sur des paramètres d'évaluation; il s'avère nécessaire de recourir également à des exposés narratifs pour expliquer comment une entreprise se prépare à faire face à diverses situations possibles.
- Les types d'informations sectorielles et d'informations organisationnelles présentées actuellement varient considérablement.
- Les entreprises font le suivi d'informations en lien avec un nombre beaucoup plus grand de paramètres d'évaluation internes des innovations.
- Les entreprises communiquent très peu d'informations en matière d'innovation, et elles expliquent très peu comment ces informations se rapportent à leur situation, à leur raison d'être, à leur stratégie et à leurs capacités stratégiques connexes.
- Les informations communiquées à l'égard de la plupart des paramètres se rapportent aux premières étapes du processus d'innovation (p. ex., investissements en R et D et obtention de brevets).

Le groupe de travail a demandé à des gestionnaires d'actifs quelles sont, d'après eux, les raisons pour lesquelles les informations en matière d'innovation communiquées actuellement sont si limitées et quels sont les paramètres d'évaluation des innovations à l'égard desquels ils souhaitent que les entreprises communiquent des informations. Ces gestionnaires d'actifs ont déclaré que, bien que les entreprises attribuent souvent le manque d'informations produites à la nécessité pour elles de protéger les informations commerciales sensibles, une bonne partie de ces informations sont déjà dans le domaine public. De fait, les investisseurs ont souvent recours à des sources accessibles au public aux fins de la compilation de données relatives à leurs propres paramètres d'évaluation. Par exemple, ils utilisent des informations sur les demandes de brevet émanant de la base de données de l'Office européen des brevets et d'autres bases de données semblables. Ils recueillent aussi des informations auprès des clients pour évaluer le caractère novateur d'une entreprise.

Malgré cela, d'après les gestionnaires d'actifs consultés, les lacunes principales que présentent les informations communiquées relativement à l'approche en matière d'innovation des entreprises ont trait à la description du contexte dans lequel se situe l'innovation. Des sources publiques et des informations sur les paramètres d'évaluation actuellement utilisés pourraient permettre aux investisseurs d'avoir une bonne idée des activités actuelles d'une entreprise, mais il s'agit de mesures qui informent peu les investisseurs sur la direction de celle-ci à long terme ou sur ses motivations stratégiques. Les gestionnaires d'actifs ont insisté sur le fait que, pour obtenir un portrait complet de la situation, il faut nécessairement qu'un exposé narratif accompagne les informations communiquées à l'égard des paramètres d'évaluation utilisés et que cet exposé porte surtout sur la stratégie, le contexte et la culture organisationnels. Les investisseurs pourraient ainsi juger de la capacité d'une entreprise à conserver toute sa pertinence au fil du temps, grâce à ses produits ou à son modèle d'affaires novateurs, comprendre comment l'entreprise se prépare à faire face à la concurrence d'éventuels agents de disruption et se familiariser avec ses processus de sélection d'idées, et comprendre la façon dont elle affecte ses capitaux en fonction de ses priorités stratégiques et les raisons qui la poussent à le faire. Les gestionnaires d'actifs consultés ont également expliqué qu'ils ont besoin de paramètres d'évaluation et de contextes historiques pour cerner les tendances et comprendre comment les paramètres utilisés s'insèrent dans le contexte global, ainsi que de paramètres davantage orientés vers l'avenir, tels que les prévisions

Tous ces commentaires ont aidé notre groupe de travail à comprendre comment les entreprises pourraient le mieux démontrer la valeur à long terme de leurs activités en matière d'innovation, ce qui nous a été utile pour créer une méthode reposant sur une combinaison de paramètres d'évaluation et d'exposés narratifs dépassant largement les données d'ordre anecdotique sur lesquelles il faut souvent s'appuyer actuellement.

Notre méthode d'évaluation des innovations

Les commentaires que nous avons recueillis auprès des gestionnaires d'actifs et des universitaires consultés nous ont amenés à constater que la méthode visant à démontrer comment les innovations génèrent de la valeur à long terme devait aboutir à la communication d'informations comparables, être suffisamment spécifique pour permettre l'obtention d'informations qui, bien qu'étant significatives, ne soient pas détaillées au point de révéler des éléments d'informations commerciales sensibles, et fournir une description narrative du contexte qui soit complémentaire aux paramètres d'évaluation. C'est pourquoi notre méthode de communication des informations en matière d'innovation comporte les deux volets suivants :

- Une explication de la stratégie organisationnelle en matière d'innovation suivant l'application du cadre de création de valeur à long terme;
- 2. Une explication de la mesure dans laquelle une entreprise exécute sa stratégie d'innovation, cette explication consistant à communiquer des informations sur les paramètres d'évaluation et l'exposé narratif complémentaire qui sont pertinents pour les diverses étapes du processus d'innovation.

Pour que les entreprises puissent communiquer efficacement leur stratégie d'innovation, elles doivent bien cerner les résultats attendus par les parties prenantes que celle-ci vise à produire. Comme pour tous les résultats attendus par les parties prenantes, on peut recenser les résultats en matière d'innovation en suivant les étapes qui sont définies dans le cadre de création de valeur à long terme, notamment en analysant le contexte, la raison d'être et la stratégie de l'entreprise selon le point de vue de diverses parties prenantes. Néanmoins, les investisseurs ont relevé divers points se rapportant précisément à l'innovation au sujet desquels ils souhaitent que les entreprises leur communiquent des informations. Il s'agit des aspects suivants :

 Le contexte: Description des tendances à long terme que l'entreprise considère comme étant pertinentes au regard de son modèle d'affaires ainsi que de ses produits et services, et indication de la mesure dans laquelle ces tendances représentent des possibilités d'affaires et des risques, y compris en matière de

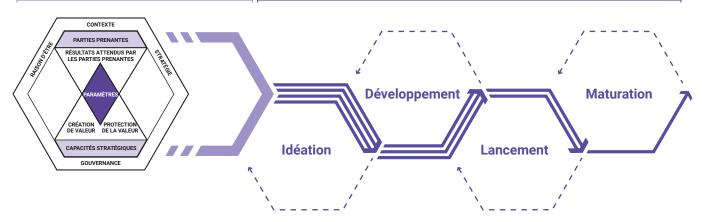
- disruption. L'entreprise devrait également décrire si elle est prête à tirer parti de ces possibilités et à gérer ces risques au regard des capacités et ressources qui lui sont propres.
- La raison d'être et la stratégie: Description des facteurs expliquant pourquoi l'innovation est importante dans le cadre de la réalisation de la raison d'être et de la stratégie de l'entreprise, et indication de son utilité dans l'exécution de la stratégie.
- Le cadre de gouvernance: Explication de la façon dont les structures et les processus de gouvernance permettent à l'entreprise de s'adapter rapidement au changement, et indication à savoir si celle-ci a mis en œuvre ou non les bonnes mesures incitatives favorisant l'innovation.

Après avoir communiqué les informations précitées, une entreprise devrait également expliquer la mesure dans laquelle elle exécute efficacement sa stratégie d'innovation. Les investisseurs ont indiqué que cette explication serait des plus éclairantes si elle comportait à la fois des informations sur les paramètres d'évaluation utilisés et un exposé narratif connexe portant sur le processus d'innovation des entreprises, en particulier sur les étapes idéation, développement, lancement et maturation.

Nous reconnaissons qu'il n'existe pas de méthode universelle d'évaluation de l'innovation. Les méthodes appliquées seront toujours propres, du moins en partie, à une entreprise ou à un secteur donné. C'est pourquoi les paramètres indiqués dans les pages qui suivent sont des suggestions de points de départ qui, en principe, sont presque universellement applicables. Les paramètres d'évaluation qui, selon nous, sont pertinents pour une grande diversité d'entreprises sont qualifiés de « paramètres principaux », tandis que les autres paramètres, considérés comme étant susceptibles d'être utiles pour une entreprise ou un secteur en particulier, sont qualifiés de « paramètres secondaires ». Finalement, nous croyons que les entreprises et les investisseurs devraient s'efforcer de sélectionner les paramètres d'évaluation qui reflètent le mieux l'approche en matière d'innovation qui leur est propre, tout en permettant d'obtenir des exposés narratifs faisant le lien entre ces paramètres et le contexte d'affaires dans lequel ils évoluent.

Élaboration de la stratégie d'innovation

Exécution de la stratégie d'innovation

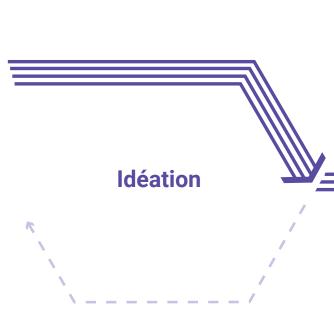


Perspectives

Nous avons bon espoir que l'élaboration de notre cadre présentant les paramètres d'évaluation et les exposés narratifs constitue une première étape utile du processus visant à remédier au manque d'informations pertinentes et comparables actuellement à la disposition des investisseurs. Un travail d'élaboration plus poussé peut permettre d'accroître encore davantage l'utilité de ce cadre. Voici des mesures en ce sens que peuvent prendre les entreprises :

- Établir un consensus sectoriel sur les principaux paramètres d'évaluation des innovations à utiliser
- Élaborer des lignes directrices applicables par les entreprises dont le portefeuille de produits est diversifié –
 comme il s'agit donc d'entreprises plus complexes de ce point de vue, elles peuvent avoir du mal à produire les
 informations parratives
- Tenir compte du caractère confidentiel des informations en matière d'innovation et veiller à ce qu'elles soient communiquées de manière utile, sans amener l'entreprise à risquer de compromettre son avantage concurrentiel

Paramètres d'évaluation des innovations et exposés narratifs connexes



Paramètres d'évaluation

Paramètres principaux

 Génération d'idées: Nombre d'idées recueillies qui ont été mises en œuvre au cours de la période sur laquelle portent les informations communiquées en fonction des priorités stratégiques ou d'autres critères tels que les innovations relatives à des produits existants ou à de nouveaux produits, services, modèles d'affaires et facteurs de disruption

Paramètres secondaires

Temps consacré à l'innovation :
 Pourcentage du total des
 heures de travail des employés
 consacrées aux activités
 d'innovation

Recommandations pour les exposés narratifs

- Décrivez le processus et le système de gestion d'idées de votre entreprise: Comment les idées sont-elles sélectionnées? Toutes les idées ont-elles la même chance d'être validées, peu en importe la source et l'origine?
- Comment les idées novatrices sont-elles générées (au sein de l'entreprise, en lien avec les clients, dans le cadre de partenariats avec des universités, etc.)? Si elles sont générées au sein de l'entreprise, de quels paliers hiérarchiques émanent-elles?
- Quels sont les processus internes de votre entreprise qui permettent aux employés d'élaborer et de soumettre des idées et des suggestions d'amélioration?
- Comment votre entreprise procède-t-elle pour affecter du temps de travail et des capitaux aux idées novatrices ayant le plus grand potentiel de retombées?
- Votre entreprise récompense-t-elle les employés qui génèrent des idées nouvelles en leur attribuant une prime ou un autre type de gratification?

Paramètres d'évaluation

Paramètres principaux

- Ratio de dépenses de R et D:
 Dépenses de R et D exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, dépenses consacrées à chaque volet stratégique prioritaire, dépenses consacrées aux produits ou services relatifs au développement durable
- ETP affectés à la R et D : Nombre de postes en R et D exprimés sous la forme d'équivalents temps plein
- **Brevets**: Répartition du portefeuille de brevets en fonction des divers volets stratégiques prioritaires

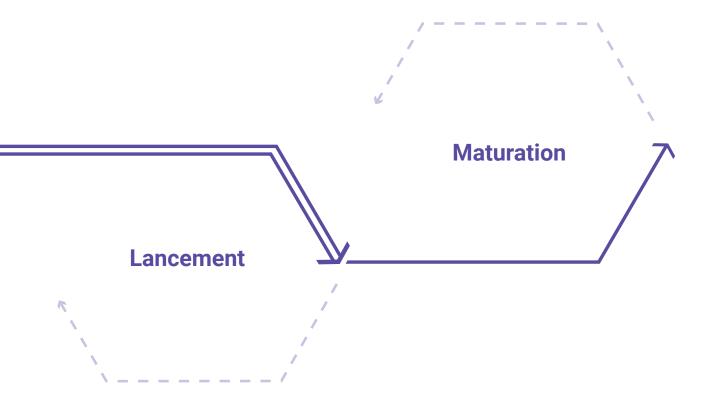
Paramètres secondaires

- Projets de R et D: Nombre de projets de R et D en cours de réalisation pendant la période sur laquelle portent les informations communiquées
- Développement de marchés: Investissements dans le développement de nouveaux marchés (sommes dépensées, projets élaborés)
- **Résultat des activités d'innovation :** Durée moyenne
 des étapes du processus
 d'innovation (en nombre de mois)
- Clients: Nombre de projets de R et D auxquels participent des clients
- Mentions DPI: Nombre de mentions de droits de propriété intellectuelle

Recommandations pour les exposés narratifs

Développement

- Décrivez le portefeuille de développement de projets d'innovation de votre entreprise en prenant en compte ses volets stratégiques prioritaires et le type d'innovations dont il s'agit (p. ex., produits, services, processus et modèle d'affaires).
- Décrivez comment votre entreprise utilise ses capacités et son infrastructure d'innovation, et indiquez la mesure dans laquelle elle y investit (p. ex., la possibilité de réaliser des projets d'innovation ouverte ou de gestion technologique systématique, de conclure des partenariats avec des universités ou d'externaliser la fonction innovation).
- Décrivez comment votre entreprise procède pour affecter du temps de travail et des capitaux aux idées novatrices ayant le plus grand potentiel de retombées.



Paramètres d'évaluation

Paramètres principaux

- Prévisions de revenus liées aux innovations: Prévisions de revenus associées au bassin des innovations pour les cinq prochaines années, par exemple (en plus de la cote de crédibilité des prévisions fondées sur les résultats passés)
- Taux de succès de chaque étape du processus d'innovation : Ratio moyen des idées qui sont passées à une étape plus avancée du processus d'innovation (idéation, développement, lancement et maturation, ou les étapes du processus d'innovation qui sont propres à votre entreprise)

Paramètres secondaires

Nombre d'idées nouvelles:
 Nombre d'idées ayant trouvé une application dans le cadre du portefeuille de produits et de services de l'entreprise au cours d'une période donnée

Recommandations pour les exposés narratifs

- Comment votre entreprise procède-t-elle pour lancer sur le marché un produit, un service ou un nouveau modèle d'affaires? Comment fait-elle pour surmonter les obstacles à son adoption et à sa mise en marché?
- Indiquez le taux de succès passé au regard des prévisions de revenus.
- Combien de temps s'écoule-t-il en moyenne entre l'approbation d'un projet et son lancement? Votre entreprise dispose-t-elle de processus permettant de réduire les délais de mise en marché?

Paramètres d'évaluation

Paramètres principaux

- Indice de vitalité: Pourcentage des revenus générés par suite du lancement de nouveaux produits, services ou processus au cours des dernières années
- Valeur sociétale générée:
 Nombre d'innovations visant à répondre aux défis de développement durable et chiffre d'affaires découlant de ces innovations (p. ex., innovations liées aux ODD)

Paramètres secondaires

- Marge brute : Marge brute liée aux innovations pour les nouveaux produits ou services
- Innovations touchant des produits existants : Nombre d'améliorations apportées à des produits, à des services ou à des processus existants
- Satisfaction de la clientèle:
 Accroissement du niveau de satisfaction de la clientèle attribuable à de nouveaux produits ou services
- Innovations en matière de processus: Réductions de coûts exprimées en pourcentage des coûts liés aux produits vendus grâce à l'adoption de nouveaux processus
- Rentabilisation des innovations: Durée moyenne de la période de rentabilisation des modifications apportées à des produits ou à des services existants

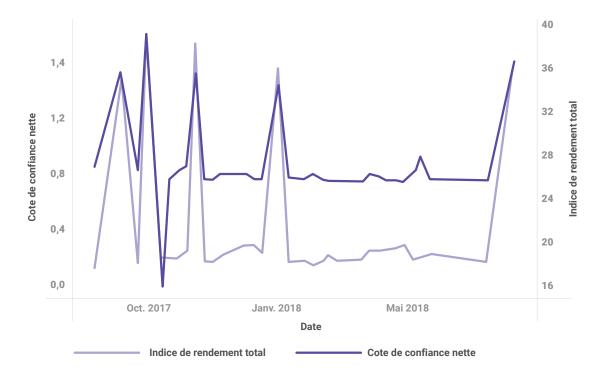
Recommandations pour les exposés narratifs

- Indiquez comment des innovations ont été intégrées efficacement à votre portefeuille de produits ou de services dans le passé. Le succès de ces produits ou services a-t-il été à la hauteur des attentes de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et de marges?
- Indiquez combien de temps il faut pour qu'un produit ou un service novateur pénètre entièrement le marché.

Confiance des consommateurs

Les entreprises savent d'instinct à quel point la confiance est importante. Lorsque leurs clients ne font pas confiance à leurs produits ou à leur organisation même, leur performance à long terme peut en souffrir. Inversement, lorsqu'elles inspirent un haut niveau de confiance aux consommateurs, cela peut leur assurer une excellente performance à long terme.

Les résultats de notre recherche vont d'ailleurs en ce sens. Lorsque nous avons déterminé la cote de confiance nette d'un échantillon de 20 entreprises inscrites à l'indice FTSE, nous avons souvent relevé une corrélation positive entre la confiance et la performance financière. Comme l'illustre l'exemple présenté ci-après, lorsque le niveau de confiance baisse, la performance financière se détériore. Inversement, lorsque le niveau de confiance augmente, la performance financière s'améliore. Bien que nos résultats présentent certaines anomalies qui exigent des recherches plus poussées, nous trouvons ces constatations encourageantes.



Comment nous avons déterminé le principal paramètre d'évaluation de la confiance

Nous présentons ci-après la démarche que notre groupe de travail a suivie pour en venir à une définition pratique de la notion de confiance et à une méthode d'évaluation de la confiance permettant aux marchés de comprendre comment les actions qui entraînent une amélioration ou une détérioration du niveau de confiance influent sur la valeur à long terme d'une entreprise.

Pour commencer, nous avons passé en revue la documentation publiée sur le sujet depuis 1959 afin d'établir une définition pratique de la notion de confiance, ce qui nous a amenés à évaluer les méthodes actuelles d'évaluation du niveau de confiance et à élaborer un paramètre d'évaluation global, en prenant en compte les points forts et les points faibles de ces méthodes. Nous avons également répertorié un ensemble de résultats commerciaux sur lesquels le niveau de confiance est susceptible d'avoir une incidence et qui influeraient sur la performance à long terme de l'entreprise.

Cette revue de la documentation existante nous a amenés à relever les cinq piliers suivants de la confiance, qui sont généralement mentionnés et dont la combinaison nous a permis d'obtenir une définition pratique de la notion de confiance :

- 1. Respect des engagements
- 2. Bienveillance de l'intention
- 3. Connaissances et compétences
- 4. Honnêteté
- 5. Sincérité

En nous appuyant sur ces composantes et sur les principes que le groupe de travail sur les méthodes a établis aux fins de l'élaboration de paramètres d'évaluation efficaces, nous avons ensuite procédé à l'analyse de l'utilité de cinq méthodes courantes d'évaluation du niveau de confiance, ainsi que de notions connexes qui y sont étroitement liées.

Analyse de méthodes courantes d'évaluation du niveau de confiance

Critère d'élaboration de paramètres	Prix sur les marchés	Cadre FACTS d'évaluation de la confiance à l'échelle des États-Unis	Baromètre de confiance Edelman	Cadre d'EY pour l'analyse de la confiance (ou méthode semblable)	Approche par sondages; p. ex., taux net de recommandation
Définition claire de la confiance	X	?	\otimes	0	X
Obtention d'informations sur les rendements à long terme	0	?	\otimes	②	0
Principaux indicateurs	0	?	0	0	0
Évaluation des résultats et incidences	0	?	0	0	0
Transférabilité (d'une entreprise à l'autre)	X	?	\otimes	0	0
Comparabilité	\propto	?	\otimes	0	0
Vérification par les investisseurs	0	?	\propto	②	\propto

Légende X Non applicable	? Inconnu / à vérifier	Applicable	Partiellement applicable	
--------------------------	---------------------------	------------	--------------------------	--

Nous en sommes notamment venus à la conclusion que le niveau de confiance des consommateurs n'est pas largement utilisé pour le moment dans la chaîne d'investissement en tant que paramètre explicitement défini et indicateur précurseur de la performance future des entreprises. Qui plus est, lorsqu'il est utilisé, son application varie grandement entre les entreprises et les investisseurs.

Nous avons aussi constaté que l'application du modèle d'analyse de la confiance se traduit par l'obtention de résultats supérieurs au regard de l'ensemble de critères établi par le groupe de travail sur les méthodes et que les cinq piliers sur lesquels repose ce modèle correspondent largement aux composantes de la confiance qui sont généralement présentées dans la documentation didactique. Nous nous sommes donc appuyés sur le modèle d'analyse de la confiance aux fins de l'évaluation du niveau de confiance des consommateurs et de la corrélation de celui-ci avec la performance financière. Voici en quoi consiste la méthode sur laquelle repose ce modèle :

- 1. Compilation de grands volumes de données numériques provenant de centaines de milliers de sources auxquelles le grand public peut accéder en ligne, notamment sur les réseaux sociaux, de retranscriptions d'informations figurant sur des supports audio ou imprimés, de publications sur l'actualité locale, nationale et internationale ainsi que de publications spécialisées en commerce, en sciences et en médecine
- 2. Utilisation de la technologie évoluée du traitement automatique des langues aux fins de l'agrégation, du tri et de la structuration de données numériques selon le type de confiance approprié défini suivant la méthode d'analyse de la confiance

- 3. Recours à l'analyse de sentiments pour calculer la cote de confiance nette correspondant à chaque pilier de la confiance, en déterminant si les questions relevées au cours du traitement automatique des langues sont positives ou négatives, ainsi que la mesure dans laquelle elles le sont
- 4. Calcul de la cote moyenne de confiance nette correspondant à chacun des cinq piliers en vue de l'obtention de la cote de confiance nette globale d'une entité, s'agissant dans ce cas-ci de l'une des 20 entreprises inscrites à l'indice FTSE 100 sélectionnées auprès desquelles nous avons testé nos hypothèses
- 5. Analyse comparative de l'évolution au fil du temps de la performance en matière de confiance d'entreprises faisant partie d'un groupe de pairs approprié, s'agissant dans ce cas-ci d'un échantillon représentatif d'autres entreprises inscrites à l'indice FTSE 100

Même si certains aspects devront faire l'objet de recherches plus poussées, particulièrement en ce qui a trait aux écarts entre les secteurs et aux aspects pour lesquels la corrélation entre les fluctuations au fil du temps du niveau de confiance et du rendement global n'est pas aussi évidente, nous trouvons encourageantes les constatations préliminaires obtenues grâce à l'application de la méthode décrite ci-dessus.

Les exposés narratifs connexes sur la confiance des consommateurs

Les cinq piliers de notre modèle d'analyse de la confiance correspondent aux composantes de la confiance qui sont généralement présentées dans la documentation didactique, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Documentation didactique	Modèle d'analyse de la confiance	Question traitée
Respect des engagements	Prestation constante	Au fil du temps, la marque ou les produits d'une entreprise restent-ils en accord avec sa raison d'être?
Bienveillance de l'intention	Intégrité	• La raison d'être déclarée d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit est-elle harmonisée avec les attentes des parties prenantes?
Connaissances et compétences	Prestation efficace	• L'entreprise, sa marque et ses produits sont-ils en accord avec sa raison d'être?
Honnêteté	Ouverture	L'entreprise communique-t-elle avec ses principaux groupes de parties prenantes et est-elle engagée auprès d'eux?
Sincérité	Défense des intérêts	L'entreprise donne-t-elle l'impression de mener ses activités conformément à ses valeurs déclarées?

Étant donné sa nature exhaustive et le fait qu'il a produit les meilleurs résultats au regard des critères définis par le groupe de travail sur les méthodes, ce modèle semble constituer le paramètre d'évaluation de la confiance le plus approprié à l'heure actuelle. Comme pour d'autres aspects sur lesquels porte le projet EPIC, nous recommandons l'utilisation d'un exposé narratif complémentaire du type de celui présenté ci-après.

	Paramètre	Recommandations pour les exposés narratifs
Confiance des consommateurs	Cote de confiance nette globale Volume total des échanges numériques indiquant un niveau positif de confiance nette à l'égard d'une organisation, d'une entreprise ou d'une marque donnée divisé par le volume total des échanges numériques portant précisément sur cette organisation, cette entreprise ou cette marque	 Analyser et décrire les enjeux, facteurs et tendances qui influent sur le profil de confiance correspondant à chacun des piliers de la confiance ainsi qu'au niveau de confiance global Regrouper les données de façon à pouvoir établir le niveau de confiance des diverses parties prenantes, dont celui des clients, des investisseurs et des organismes de réglementation Analyser l'incidence des activités et événements opérationnels et stratégiques sur le niveau de confiance qu'inspire une organisation, une entreprise ou une marque Analyser l'incidence de la structure de marché et du contexte concurrentiel sur la corrélation entre le niveau de confiance porté à une organisation, une entreprise ou la performance d'une marque – par exemple, moins la concurrence est vive sur un marché donné, moins les fluctuations du niveau de confiance des consommateurs influent sur leurs décisions et donc, sur la performance financière de l'entreprise

Bien que nous soyons satisfaits de nos constatations préliminaires ainsi que du caractère exhaustif et robuste de notre modèle, il reste encore beaucoup à faire. Pour commencer, nous recommandons la réalisation de travaux de recherche plus poussés qui pourraient nous permettre de mieux comprendre la corrélation entre le niveau de confiance et les autres paramètres d'évaluation de la performance. Ces travaux ne devraient pas viser seulement à démontrer l'existence d'une telle corrélation entre le niveau de confiance et la performance financière, ils devraient aussi permettre de déterminer si le niveau de confiance peut constituer ou non un indicateur précurseur de la performance d'une entreprise. Ils pourraient comprendre une étude sur la corrélation entre le niveau de confiance et les résultats opérationnels communs suivants :

- Fidélisation de la clientèle : Il existe une probabilité que les clients renouvellent éventuellement leurs achats.
- Inélasticité des prix : Il existe une probabilité que des augmentations de prix n'entraînent pas de diminutions du volume des achats des clients.

- Avantage concurrentiel: Cet indicateur est en lien avec la fidélisation de la clientèle. Il s'agit de la capacité de gagner des parts de marché dans un contexte de concurrence.
- Disposition des fournisseurs à s'engager: Un fournisseur peut être plus enclin à s'engager à long terme envers une entreprise qui lui inspire confiance.
- Accès au financement: Les investisseurs qui font confiance à une entreprise peuvent être plus disposés à y investir ou à lui prêter de l'argent.
- Atténuation du risque lié à la réglementation: Les politiciens et les organismes de réglementation sont moins portés à sévir, pour des raisons d'ordre politique, contre une entreprise ou un secteur qui inspire grandement confiance que contre une entreprise ou un secteur qui inspire peu confiance.

Santé des consommateurs

La santé concerne tout le monde. Pour la plupart des entreprises, l'incidence directe ou indirecte de leurs produits et services sur les consommateurs peut se traduire en avantage ou en risque dans le cadre de leurs activités. Bien des consommateurs sont attirés par des produits qui améliorent leur état de santé. Inversement, lorsque des produits génèrent des effets nocifs, il en découle un risque potentiel pour l'entreprise qui les fabrique ou les vend. Il suffit de penser à des dispositions réglementaires telles que les taxes sur le sucre ou aux baisses de revenus découlant du changement des préférences des consommateurs et de l'évolution de l'opinion publique.

En utilisant la charge mondiale de morbidité, l'indice qui permet de quantifier les effets des grands problèmes de santé dans le monde en termes d'incapacités et de mortalité, le groupe de travail sur la santé a d'abord cherché à déterminer à quel point une entreprise peut influer véritablement sur la santé des consommateurs. L'utilisation de cet indice nous a amenés à constater qu'à l'échelle mondiale, sur le nombre total des années d'espérance de vie corrigée de l'incapacité (EVCI)²⁸, seulement 14 % sont attribuables à des risques physiques, tandis que 86 % peuvent être attribués à des facteurs de risque comportementaux, à des facteurs de risque environnementaux ou à une combinaison de ces deux types de facteurs de risque. Cela est très important, car les comportements et l'environnement constituent des aspects clés sur lesquels les entreprises peuvent influer grandement.

Informations actuellement communiquées

Dans l'ensemble, les gestionnaires d'actifs reconnaissent l'importance de communiquer des informations en matière de santé, car ils considèrent qu'il s'agit souvent d'un indicateur de la durabilité d'un modèle d'affaires et de l'harmonisation des stratégies d'une entreprise avec les tendances de consommation et les tendances sociétales plus générales. Il existe néanmoins de graves déficiences dans la façon dont la santé des consommateurs est actuellement évaluée.

Un bon nombre d'entreprises ne cherchent pas à évaluer l'effet de leurs produits et de leurs services sur l'état de santé des consommateurs et, lorsqu'elles le font, elles adoptent le plus souvent une approche très restreinte (p. ex., une approche produit par produit ou une approche ciblant une maladie en particulier). Les informations actuellement communiquées ne portent souvent que sur la sécurité de base d'un produit et sur des rappels de produits, sur les résultats relatifs à des maladies ou à l'état de santé, ou encore sur des paramètres touchant précisément des ingrédients de produits d'alimentation qui ont des effets bénéfiques ou nocifs (p. ex., la réduction de la teneur en sel de certains produits ou le pourcentage de produits alimentaires qui sont enrichis de vitamines). Ces paramètres relatifs à une maladie ou à des résultats en matière de santé en particulier ne permettent ni de procéder à des comparaisons à l'échelle d'un portefeuille de produits pour différents types de maladie, ni de comparer la performance de diverses entreprises au chapitre de l'amélioration de l'état de santé des consommateurs, ni d'établir une corrélation entre des informations en matière de santé et des données contextuelles répertoriées dans la base de données sur la charge mondiale de morbidité.

Les gestionnaires d'actifs que nous avons consultés ont toujours souligné que les informations du genre qui sont actuellement communiquées ne permettent d'obtenir qu'un éclairage limité, du fait qu'elles sont trop spécifiques et qu'elles ne portent pas sur des portefeuilles de produits dans leur globalité. De plus, le type d'informations qui est actuellement communiqué quant à l'incidence de produits sur la santé des consommateurs diffère d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre, de sorte qu'il est plus difficile de procéder à une évaluation cohérente des entreprises dans le cadre d'une analyse comparative.

Par ailleurs, les entreprises pharmaceutiques présentent des difficultés particulières. Le plus souvent, les informations en matière de santé qu'elles communiquent ne portent que sur des produits qui sont déjà commercialisés ou, dans le meilleur des cas, qui seront mis sur le marché sur un horizon de quelques années seulement. Il est ainsi difficile pour les investisseurs d'établir clairement un lien entre l'état de santé d'une population donnée et la valeur à long terme créée par une entreprise. D'ailleurs, les entreprises pharmaceutiques et les fabricants de dispositifs médicaux de grande envergure externalisent de plus en plus leur fonction R et D, les investisseurs ayant ainsi plus de mal à déterminer la valeur générée par les travaux de recherche et de développement réalisés par ces organisations.

Pour le moment, l'état de bien-être général des consommateurs n'est même pas pris en compte dans les tableaux de bord relatifs à la performance en matière d'environnement, de responsabilité sociale, de gouvernance et de santé. Toutefois, plusieurs initiatives tentent heureusement d'y remédier. Par exemple, la Harvard School of Public Health et la Harvard Business School ont commencé à travailler à l'élaboration du « cadre de travail pour une culture organisationnelle axée sur la santé » qui permet d'analyser les questions de santé du point de vue des consommateurs, des employés, des collectivités et de l'environnement²9. Le groupe de travail s'est servi de ce cadre comme point de départ d'une méthode plus complète d'évaluation des questions de santé et de communication des informations en la matière, l'incidence plus générale de ces questions sur un plus grand éventail de parties prenantes étant prise en compte.

²⁸ Selon l'OMS, l'espérance de vie corrigée de l'incapacité (EVCI) équivaut à la perte d'une année de vie en bonne santé. La somme de ces années d'EVCI pour toute une population, ou la charge mondiale de morbidité, peut être considérée comme une mesure de l'écart entre l'état de santé actuel et l'état de santé idéal d'une population dont tous les membres vivraient iusqu'à un âge avancé, sans souffrir de maladies ou d'incapacités.

²⁹ McNeely, E., (2018). Following Footprints: What Corporate Health Can Learn From Environmental Sustainability. American Journal of Health Promotion, Volume 32 (4), pp. 1146-1149.

Paramètres d'évaluation de l'état de santé des consommateurs et exposé narratif connexe

Grâce au grand nombre de travaux de recherche universitaire en matière de résultats liés à la santé, il est possible que divers paramètres d'évaluation fondés sur des résultats soient mis au point dans un avenir proche. Toutefois, la capacité de tels paramètres à jeter un meilleur éclairage sur l'effet d'un portefeuille de produits d'une entreprise sur l'état de santé global des consommateurs, au lieu du ciblage restreint de maladies particulières qui limite actuellement l'utilité de nombreux paramètres aux yeux des investisseurs, constitue un aspect essentiel qu'il convient de prendre en considération.

Afin de pouvoir proposer des paramètres répondant à cette exigence, nous les avons répartis en deux catégories, à savoir les paramètres pragmatiques et les paramètres ambitieux. Les paramètres pragmatiques visent à permettre de déterminer si des produits ou des services donnés contribuent directement ou non à l'amélioration des conditions de vie des consommateurs, puis d'évaluer le nombre de personnes ayant consommé ces produits ou services.

Ces paramètres sont des plus efficaces lorsqu'il est possible d'établir clairement une corrélation entre un produit et un phénomène d'amélioration ou de détérioration de l'état de santé de ses utilisateurs. Par exemple, les personnes qui réduisent leur consommation de sucre bénéficient d'une réduction de leur risque de devenir diabétiques. Ainsi, le nombre de produits à forte ou à faible teneur en sucre que contient le portefeuille de produits d'une entreprise donne une indication de la capacité de celle-ci à créer de la valeur pour ses clients, de son potentiel de croissance et de son niveau de protection contre les effets d'éventuelles dispositions réglementaires. Les entreprises et les investisseurs peuvent par la suite utiliser cette indication pour déterminer si un portefeuille de produits cadre ou non avec les besoins en matière de santé de la clientèle actuelle et du bassin de consommateurs potentiels.

Les paramètres ambitieux favorisent l'obtention d'indications un peu plus précises. Au lieu de permettre seulement de savoir combien de personnes ont bénéficié d'une amélioration ou subi une détérioration de leur état de santé après avoir consommé un produit donné, ces paramètres d'évaluation permettent également de connaître la mesure exacte dans laquelle un produit influe sur l'état de santé de toute une collectivité. Par exemple, ils permettent de savoir qu'une population a pu gagner un nombre précis d'années d'espérance de vie corrigée de la qualité grâce à la consommation d'un produit ou d'un service donné. Lorsque ce type de données peut être obtenu, on peut savoir à quel point un portefeuille de produits contribue véritablement à régler un problème de santé à l'échelle de toute une collectivité.

Paramètres pragmatiques pour évaluer l'état de santé des consommateurs

Les paramètres pragmatiques et les exposés narratifs connexes que nous proposons répondent à plusieurs critères importants :

- Ils sont presque universels; nous estimons qu'ils sont applicables à la plupart des entreprises et qu'ils peuvent permettre d'établir des comparaisons entre différents produits et services
- Ils indiquent une amélioration ou une détérioration de l'état de santé des consommateurs, et donc le potentiel de création de valeur pour ces derniers et l'efficacité des mesures de protection contre les effets de nouvelles dispositions réglementaires ou d'éventuelles hausses de coûts (p. ex., la reformulation de produits)
- Ils permettent de connaître la pertinence du portefeuille de produits d'une entreprise en ce qui a trait à la santé des clients actuels et du bassin de consommateurs potentiels
- Ils permettent de procéder aussi bien à des analyses rétrospectives qu'à des analyses prospectives, d'où la possibilité d'établir des comparaisons par rapport aux années antérieures ainsi que des prévisions fondées sur la stratégie de marché et le potentiel commercial d'une entreprise

Finalement, bien qu'une partie de ces informations soit déjà à la disposition des investisseurs dans certains secteurs, certaines études de marché et études épidémiologiques montrent que les paramètres pragmatiques présentés dans le tableau suivant favoriseront l'application d'une méthode d'évaluation plus uniforme.

	Paramètre	Recommandations pour les exposés narratifs
Santé des consommateurs (paramètre pragmatique)	Nombre de personnes dont l'état de santé s'est amélioré par suite de l'utilisation d'un produit ou d'un service	Indiquez quels sont les produits classés comme ayant un effet bénéfique ou nocif sur la santé, puis décrivez les initiatives marketing et la stratégie à long terme connexes. Autres types d'informations quantitatives justificatives à communiquer :
, ,	Nombre de personnes dont l'état de santé s'est détérioré par suite de l'utilisation d'un produit ou d'un service	 Incidence d'une amélioration ou d'une détérioration de l'état de santé des consommateurs découlant de l'utilisation d'un produit ou d'un service sur les revenus tirés de ce produit ou de ce service Potentiel commercial en termes de capacité de pénétration du marché d'un produit ou d'un service, en fonction des stratégies d'accès au marché à court et à long terme

Paramètres ambitieux pour évaluer l'état de santé des consommateurs

Des entreprises ont su faire preuve d'excellence dans l'application de certains paramètres d'évaluation de l'état de santé des consommateurs, en utilisant des paramètres d'évaluation de résultats et d'incidences comparables, au lieu de se contenter de paramètres d'évaluation de données de sortie. Ces paramètres permettent d'obtenir des informations sur la mesure dans laquelle le portefeuille de produits d'une entreprise peut contribuer au règlement de problèmes en lien avec la santé des consommateurs.

Pour ce qui est des paramètres ambitieux, nous avons utilisé un exemple reposant sur les notions d'espérance de vie corrigée de la qualité (EVCQ) et d'espérance de vie corrigée de l'incapacité (EVCI). Dans le domaine de la santé, d'autres paramètres tels que le nombre d'années d'espérance de vie gagnées et l'espérance de vie en bonne santé (EVBS) peuvent également être utilisés, selon la finalité recherchée.

Dans l'ensemble, bien que cette méthode d'évaluation de l'état de santé soit largement acceptée par les analystes au service des investisseurs, l'adoption de tels paramètres n'est possible que lorsqu'il existe une corrélation claire entre un produit bénéfique pour la santé et la mesure dans laquelle celui-ci contribue à l'amélioration de l'état de santé des consommateurs. Les entreprises pharmaceutiques et les fabricants de dispositifs médicaux peuvent plus facilement établir une telle corrélation que les entreprises qui évoluent dans d'autres secteurs d'activité, du fait qu'ils disposent d'un vaste corpus de recherche et qu'il leur est plus facile de démontrer le lien de cause à effet direct.

Par exemple, Novartis a traduit l'impact social de son portefeuille de produits en termes de nombre d'années d'EVCQ gagné dans deux pays visés par un projet pilote. L'entreprise est même allée plus loin, en évaluant les pertes de productivité que l'utilisation de ses produits a permis d'éviter, ainsi que les retombées économiques de celle-ci³⁰.

Dans d'autres secteurs, malgré la présence d'un vaste corpus de recherche, la présence d'un lien de cause à effet direct entre un produit et l'état de santé d'un consommateur est plus difficile à prouver. Cela tient au fait que de nombreux autres facteurs peuvent influer sur l'état de santé des consommateurs, tels que l'état de santé général de la population cible ainsi que le niveau d'exercices physiques et les habitudes alimentaires de chaque personne faisant partie de cette population.

Comme il se rapporte à la charge mondiale de morbidité, ce paramètre fondé sur des résultats permet de démontrer la mesure de l'incidence des ventes d'un produit donné par rapport à l'incidence globale d'une maladie donnée. Il permet également la compilation et la comparaison de données relatives aux divers produits à l'échelle du portefeuille. Grâce à ce paramètre, les investisseurs peuvent donc établir une corrélation claire entre la valeur créée pour les consommateurs et la société en général, d'une part, et la valeur financière découlant de l'obtention de résultats positifs, d'autre part. C'est ce qui favorise la mise en contexte des stratégies d'innovation et d'accès au marché, tout en offrant aux investisseurs une vision claire de la possibilité pour une entreprise de créer de la valeur à long terme.

Ces paramètres plus ambitieux sont décrits plus en détail dans le tableau ci-dessous.

	Paramètre	Recommandations pour les exposés narratifs
Santé des consommateurs (paramètres ambitieux)	Nombre d'années d'EVCQ gagnées et nombre d'années d'EVCI évitées Autre paramètre applicable : Impact social des produits mesuré en termes d'incidences financières	 Les informations quantitatives suivantes à l'appui de ce paramètre sont requises : Revenus tirés de l'utilisation d'un produit Potentiel commercial (ou limite) d'un produit ou d'un service sur le plan de la pénétration d'un marché ou de la charge de morbidité connexe découlant des stratégies d'accès au marché à court et à long terme

³⁰ Seddik, A.H., Branner, J., Helmy, R., Ostwald, D.A. et Haut, S., (2018). The Social Impact of Novartis Products: Two Case Studies from South Africa and Kenya. Bâle-Berlin-Darmstadt.

Valeur sociétale

Société et environnement

Au cours des dernières années, la valeur sociétale, la valeur environnementale et la valeur économique que les entreprises génèrent pour leurs parties prenantes ont suscité beaucoup d'intérêt dans les milieux d'affaires. Et bien que le rôle social des entreprises soit reconnu depuis longtemps, l'impact de ce rôle n'était pas considéré dans le passé comme étant aussi essentiel à la réalisation de leur stratégie organisationnelle. On considérait qu'il s'agissait presque d'une conséquence indirecte des activités des entreprises et qu'il était peu probable que leur rôle social ait une incidence sur leurs activités ou sur le rendement de leurs investissements sur une période raisonnable.

Toutefois, cette vision des choses change rapidement. Dans le monde entier, les entreprises sont de plus en plus appelées à rendre des comptes quant à leur performance en matière de création de valeur sociétale. Il devient de plus en plus évident que les parties prenantes s'attendent à ce que les entreprises s'engagent davantage en vue de la résolution des problèmes sociaux. Les entreprises qui font mauvaise figure à cet égard risquent d'en subir les effets délétères directs sur leur valeur financière ou les répercussions indirectes sur la valeur pour les consommateurs ou la valeur humaine créée. Les chefs d'entreprise s'efforcent de plus en plus de comprendre l'incidence de tels changements sur la capacité de leur entreprise à créer de la valeur à long terme.

Toutefois, malgré l'intérêt suscité, le débat sur la création de valeur sociétale par les entreprises est resté relativement abstrait. Les entreprises ont encore du mal à quantifier la valeur sociétale qu'elles créent, et l'effet de celle-ci sur leur résultat net ou sur ses perspectives à long terme reste incertain. C'est pourquoi les investisseurs ne disposent pas des bonnes informations qui leur permettraient d'évaluer la valeur sociétale créée par une entreprise ou qu'ils ne sont pas en mesure de prendre en compte cette valeur au moment de prendre leurs décisions de placement.

C'est là le défi que le groupe de travail sur les ODD s'est efforcé de surmonter. Ce groupe reconnaît que, bien que la corrélation entre la valeur sociétale créée et la capacité d'une entreprise à générer de la valeur à long terme ne soit pas clairement établie, diverses initiatives et divers cadres de travail visent à mieux déterminer l'existence et l'importance de la contribution sociale à long terme des entreprises. Les ODD de l'ONU constituent le plus complet des cadres d'évaluation de la valeur sociétale créée. Ces 17 objectifs mondiaux, ainsi que les cibles et indicateurs sous-jacents, envisagent un monde plus durable d'ici 2030. Ces objectifs, qui visent à permettre de surmonter divers défis planétaires et dont l'élaboration a reposé sur une large représentation de la société civile et des entreprises, définissent divers moyens que ces dernières peuvent utiliser pour contribuer à la société. Ils sont largement reconnus par l'ensemble des participants à la chaîne d'investissement, ne serait-ce que parce que leur réalisation devrait, croit-on, se traduire par la création de possibilités commerciales de l'ordre de 12 billions de dollars américains³¹.

Bien que de nombreuses entreprises utilisent déjà les ODD comme cadre de présentation de leurs informations en matière d'environnement, de contribution sociale et de gouvernance, en partie du fait qu'il s'agit d'une exigence des propriétaires d'actifs, il est devenu évident au cours de la réalisation du projet EPIC que les investisseurs doivent disposer de meilleures informations, de façon à être en mesure de prendre des décisions plus éclairées³². À l'heure actuelle, les entreprises n'expliquent pas suffisamment la corrélation qui existe entre leur stratégie et les ODD, ni comment leur contribution à la réalisation de ces derniers se traduit par la création de valeur à long terme.

Le groupe de travail s'est concentré sur l'élaboration d'une méthode de recensement des paramètres d'évaluation permettant d'expliquer comment la contribution d'une entreprise à la réalisation des ODD a une incidence sur sa création de valeur à long terme. Par exemple, on peut évaluer le degré d'efficience dans la consommation d'eau d'une entreprise. On peut ainsi recueillir des informations sur la contribution de cette entreprise aux efforts de conservation des ressources en eau, ainsi que sur ses perspectives financières à long terme. Comme les indicateurs laissent présager une raréfaction accrue de ces ressources dans l'avenir, les entreprises qui deviennent plus efficientes sur ce plan se trouvent à améliorer leur gestion des risques ainsi que leur positionnement à long terme.

Finalement, nous en sommes venus à la conclusion que les ODD constituent un bon point de départ pour recenser les paramètres visant à mesurer la valeur sociétale créée et que plusieurs paramètres existants aident à comprendre comment la valeur sociétale peut permettre aux entreprises de créer de la valeur à long terme. Il reste toutefois encore beaucoup à faire avant de pouvoir quantifier et analyser ces informations de façon à ce qu'elles soient utiles pour les investisseurs. Par ailleurs, nous reconnaissons l'utilité des ODD dans le cadre du recensement des paramètres d'évaluation d'autres composantes de la valeur, du fait qu'ils portent, entre autres, sur l'innovation (ODD 9), la gouvernance (ODD 16) et d'autres aspects des résultats sur lesquels se sont penchés d'autres groupes de travail dans le cadre du projet EPIC.

Dans la section qui suit, le groupe de travail sur les ODD présente son compte rendu sur le processus qu'il a mis au point, puis testé, et que chaque entreprise peut appliquer, de même qu'un résumé de ses constatations.

Objectifs de développement durable

Notre groupe de travail a poursuivi deux objectifs. Il devait d'abord élaborer une méthode permettant aux entreprises d'utiliser les ODD comme un outil de recensement des paramètres d'évaluation pertinents pour la création de valeur à long terme, puis aider celles-ci à expliquer la corrélation entre la réalisation des ODD et la création de valeur à long terme

Au commencement de nos travaux, nous avons relevé les ODD les plus pertinents compte tenu des secteurs dans lesquels évoluent les membres de notre groupe de travail. Nous avons mis en correspondance les ODD sélectionnés et les données consignées dans les matrices de résultats attendus par les parties prenantes dont il a été question précédemment dans le présent document. Autrement dit, nous nous sommes concentrés sur huit des dix-sept ODD établis par l'ONU, qui portent sur des sujets tels que la croissance économique et la création d'emplois, la limitation des impacts environnementaux, l'engagement résolu dans la collectivité, et la diversité et l'inclusivité.

Nous avons ensuite mis en correspondance les huit ODD sélectionnés et les « enjeux pertinents pour les entreprises », de façon à pouvoir traduire ces objectifs mondiaux en des composantes de résultat pertinentes au regard du modèle d'affaires d'une entreprise. Nous avons pu ainsi dresser une longue liste de paramètres, puis une liste courte, en nous appuyant sur les critères de sélection définis au chapitre intitulé Lignes directrices détaillées et qui sont pertinents pour la création de valeur à long terme.

Cette méthode est résumée à la page suivante, de sorte que d'autres secteurs et d'autres entreprises puissent déterminer quels sont les ODD pertinents pour eux.

³¹ Business and Sustainable Development Commission (2017). Better Business Better World – The Report of the Business & Sustainable Development Commission. http://report.businesscommission. org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf

³² La table ronde sur l'évaluation des impacts (Impact Valuation Roundtable) figure au nombre des initiatives qui pourraient contribuer à changer les choses. Une douzaine d'entreprises participent à cette table ronde qui porte sur la normalisation des paramètres d'évaluation de la valeur sociétale et qui estime que plus de 500 entreprises évaluent déjà, jusqu'à un certain point, leurs impacts d'ordre environnemental, sociétal et économique.

ODD faisant partie de l'étendue de nos travaux



* Paramètres adéguats non relevés















ODD ne faisant pas partie de l'étendue de nos travaux



















Étapes du processus de recensement des paramètres d'évaluation correspondant aux ODD pertinents et exposés narratifs connexes

Étape 1

Recenser les ODD et enjeux connexes pertinents pour les entreprises

- Recenser les ODD pertinents selon le secteur / l'entreprise
- Recenser les enjeux correspondant à chaque ODD en fonction des exercices de mappage des ODD existants réalisés, entre autres, par le GRI et le SASB

Étape 2

Établir la corrélation entre les enjeux pertinents pour les entreprises et la création de valeur financière

 Passer en revue la documentation et les pratiques de pointe existantes aux fins de la recherche des corrélations entre les enjeux pertinents pour les entreprises ayant été définis précédemment et la création de valeur financière à long terme

Étape 3

Dresser la liste longue des paramètres correspondant aux enjeux prioritaires pertinents pour les entreprises

 Passer en revue les cadres de travail (p. ex., ceux du GRI et du SASB), la documentation et les pratiques de pointe existants aux fins de l'établissement d'une liste longue de paramètres permettant d'analyser la performance à long terme des entreprises

Étape 4

Dresser la liste courte des paramètres correspondant aux enjeux prioritaires

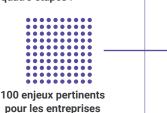
- À l'aide des critères de sélection des paramètres présentés dans le chapitre intitulé Lignes directrices détaillées, restreindre la liste longue à un ensemble de paramètres cadrant avec la raison d'être de l'entreprise
- Restreindre davantage et valider la liste courte en consultation avec des spécialistes en la matière
- Définir le contenu narratif connexe permettant de mettre en contexte les informations relatives aux paramètres de la liste courte

Issue: Liste des enjeux pertinents pour les entreprises et qui se rattachent aux ODD correspondants

Issue: Définition claire des corrélations entre les enjeux prioritaires pertinents pour les entreprises et la création de valeur financière à long terme **Issue:** Liste longue de paramètres correspondant aux enjeux prioritaires pertinents pour les entreprises

Issue : Liste courte de paramètres et informations narratives connexes validées

Issues atteintes par le groupe de travail après l'exécution de ces quatre étapes :





57 enjeux pertinents pour les entreprises



102 paramètres



9 paramètres d'évaluation

Chapitre 07 : Informations émanant des groupes de travail

Le processus que nous venons de décrire repose sur la mise en correspondance des ODD et des enjeux pertinents pour les entreprises définis aux fins de l'application des cadres de travail existants (p. ex., ceux du GRI et du SASB), et nous croyons que d'autres que nous peuvent suivre ce processus afin de reproduire nos travaux et d'en élargir l'étendue au-delà des huit ODD que nous avons utilisés. Au cours de nos travaux, les extrants ont été passés en revue et validés par des gestionnaires et des propriétaires d'actifs, de même que par d'autres spécialistes tels que les membres du conseil consultatif et des gestionnaires de portefeuille d'institutions financières. Il est important de passer en revue et de valider les extrants pour faire en sorte que les besoins des investisseurs soient satisfaits et que les paramètres d'évaluation sélectionnés soient largement adoptés par les participants à la chaîne d'investissement.

Dans les pages qui suivent, nous analyserons en profondeur les paramètres correspondant aux huit ODD sélectionnés et les exposés narratifs connexes en lien avec la performance financière à long terme des entreprises. Aux fins de la présentation de nos constatations en lien avec les résultats attendus par les principales parties prenantes définis au commencement du projet EPIC, nous avons regroupé les ODD en fonction des quatre sujets suivants : croissance économique et création d'emplois; engagement résolu dans la collectivité; limitation des impacts environnementaux; et diversité et inclusivité. Nous avons approfondi l'analyse sous-jacente correspondant à chacun des ODD, que nous publierons sur le site Web du projet EPIC.

Croissance économique et création d'emplois

Nous avons recensé un paramètre en lien avec l'ODD suivant :



Nous avons établi que la valeur ajoutée brute (VAB) constitue un paramètre d'évaluation pertinent pour l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique). La VAB, qui indique la contribution d'une entreprise à la croissance économique, est en corrélation avec la performance financière à long terme de cette entreprise. L'évaluation des fluctuations de la VAB donne une idée des dépenses et des investissements d'une entreprise dans les pays où elle mène ses

activités. Ce paramètre peut permettre à une entreprise de renforcer la légitimité de ses activités auprès de ses principales parties prenantes (p. ex., les organismes de réglementation et les fournisseurs) dans un territoire ou dans un marché donné. Diverses entreprises^{33, 34} ont déjà communiqué leurs informations relatives à leur impact sur la VAB, et quelques gestionnaires d'actifs ont commencé à comparer les résultats obtenus dans certains secteurs.

Paramètre	Définition	Corrélation avec la valeur à long terme	Enjeu pertinent pour les entreprises (Résultats attendus par les parties prenantes)	ODD correspondant
Valeur ajoutée brute (VAB)	La VAB est un indicateur de la contribution globale d'une entreprise au produit intérieur brut (PIB) du marché dans lequel celle-ci mène ses activités. Calcul: Valeur directe de la production brute (somme des revenus, fluctuation du volume des stocks et de l'équipement produit, moins la valeur des biens revendus), déduction faite de la valeur de la consommation intermédiaire (somme de la valeur des matières auxiliaires et de la valeur des autres intrants intermédiaires). Par ailleurs, l'incidence indirecte de la VAB peut être calculée à l'aide d'un multiplicateur économique dérivé, p. ex., des tableaux d'intrants et d'extrants établis par l'OCDE, qui permettent d'obtenir des informations additionnelles sur la contribution économique totale d'une entreprise.	La VAB est un indicateur de l'appréciation de la valeur créée par une entreprise, déduction faite de la valeur de la consommation intermédiaire. Ce paramètre est en lien avec la croissance et le développement économiques, qui sont en corrélation avec la performance financière à long terme d'une entreprise (revenus, BAIIA, capitalisation boursière) ³⁵ , de même qu'avec le contexte macroéconomique (la VAB produite par l'ensemble des entreprises étant égale au PIB global du marché).	Croissance économique (création d'emplois)	ODD 8

³³ Scholz, R., Albu, N., Benke, N., Cramer, M., Ostwald, D.A., et Haut, S., (2018). The Global Economic Impact of Novartis. Bâle-Berlin-Darmstadt.

³⁴ BASF (2017). Value-to-Society: Quantification and monetary valuation of BASF's impacts on society

³⁵ Knippel, J., (2015). Der Informationsgehalt der Bruttowertschöpfung für die unternehmerische Praxis. Europaische Schriften zu Staat und Wirtschaft.

Engagement résolu dans la collectivité

Nous avons recensé deux paramètres en lien avec l'ODD suivant :



On considère que les initiatives d'engagement dans la collectivité réalisées par une entreprise renforcent la légitimité sociale de ses activités, bien que les investisseurs soient souvent d'avis qu'il est difficile de déterminer la valeur réelle de telles initiatives. Cette valeur peut découler du fait que celles-ci contribuent au renforcement de la marque, au maintien des relations avec les principales parties prenantes et à la formation prodiguée aux fournisseurs pour les amener à accroître leur efficacité ou à faciliter l'accès à de nouveaux marchés. Des investisseurs ont indiqué que, lorsqu'ils déterminent la valeur d'une entreprise, ils ne prennent pas vraiment en compte son engagement dans la collectivité, et ce, même lorsqu'il s'agit d'initiatives qui sont étroitement liées à sa raison d'être et à ses produits ou à ses services. Cela tient en partie au fait que les informations communiquées à cet égard sont généralement de nature qualitative, qu'elles portent sur des initiatives individuelles et qu'elles véhiculent peu de données quantitatives, ce qui empêche de déterminer globalement la valeur des initiatives réalisées dans la collectivité.

Les initiatives communautaires axées sur la santé sont particulièrement pertinentes pour les entreprises participant au projet EPIC. C'est pourquoi nous avons ciblé deux paramètres pour l'ODD 3.

Premièrement, le paramètre nombre d'employés engagés dans des initiatives communautaires axées sur la santé peut servir d'indicateur de l'étendue globale de la contribution d'une initiative à des solutions de santé, de façon à indiquer le rayonnement de cette initiative. Ce paramètre d'évaluation est applicable aux initiatives qui se traduisent par une amélioration nette de l'état de santé d'une collectivité (p. ex., engagement dans une activité physique, sensibilisation à l'importance de l'hygiène ou l'apport d'éléments nutritifs aux personnes souffrant de malnutrition).

Deuxièmement, le paramètre rendement social des investissements dans des initiatives communautaires en lien avec la santé peut indiquer la mesure dans laquelle des initiatives contribuent au règlement de problèmes d'une collectivité qui sont en lien avec son état de santé, de même que le degré d'efficacité des investissements à cet égard réalisés par une entreprise. Ce paramètre quantitatif est utile aux investisseurs au moment d'analyser à quel point de telles initiatives génèrent de la valeur ajoutée. Il peut également être utilisé pour communiquer aux investisseurs la valeur d'initiatives réalisées dans la collectivité qui ne sont pas en lien avec la santé; p. ex., la valeur découlant des programmes de développement des capacités des fournisseurs.

Paramètre	Définition	Corrélation avec la valeur à long terme	Enjeu pertinent pour les entreprises (Résultats attendus par les parties prenantes)	ODD correspondant
Nombre d'employés engagés dans des initiatives communautaires axées sur la santé ³⁶	Pour les aspects ayant fait l'objet de recherches poussées, comme l'importance de l'activité physique dans l'amélioration de l'état de santé, il est déjà judicieux de suivre l'évolution du nombre de participants réels à chaque initiative, plutôt que de chercher à évaluer l'incidence des interventions sur l'état de santé. Calcul: Nombre d'employés engagés dans des initiatives communautaires	Les initiatives qu'une entreprise réalise dans une collectivité sont importantes sur le plan de la création de valeur à long terme, surtout lorsqu'il s'agit d'initiatives harmonisées avec sa raison d'être consistant à conserver la légitimité sociale de ses activités. De plus, de telles initiatives peuvent donner lieu à des possibilités de tisser des liens avec d'autres parties prenantes, telles que de nouveaux clients.	Collectivités en santé (Engagement résolu dans la collectivité)	ODD 3
Rendement social des investissements dans des initiatives communautaires en lien avec la santé ³⁷	Ce paramètre permet de déterminer la valeur monétaire des retombées sociales des initiatives en matière de santé qu'une entreprise a réalisées dans une collectivité. Calcul: La valeur sociale des investissements qu'une entreprise a effectués dans des initiatives en matière de santé réalisées dans la collectivité est égale au taux de rendement social global de ces investissements divisé par le total des investissements effectués initialement.	Ce paramètre indique combien une entreprise dépense pour des initiatives communautaires qui sont importantes pour la création de valeur à long terme. Surtout s'il s'agit de dépenses harmonisées avec la raison d'être de l'entreprise, ce paramètre indique comment les activités de l'entreprise contribuent au maintien de sa légitimité sociale.	Collectivités en santé (Engagement résolu dans la collectivité)	ODD 3

^{26.57} Ces paramètres d'évaluation ont été mis au point par le groupe de travail sur la santé. Pour d'autres informations contextuelles relatives aux questions de santé et à d'autres paramètres, consultez les sections portant sur l'état de santé des employés et des consommateurs.

Limitation des impacts environnementaux

Nous avons recensé quatre paramètres en lien avec les ODD suivants :









Nous avons constaté que l'intensité de la consommation d'eau, mesure de l'efficience d'une entreprise à bien gérer son utilisation de l'eau directement et indirectement, est un paramètre d'évaluation pertinent en lien avec les ODD 6, 12 et 13. Le paramètre proposé permet de communiquer des informations allant au-delà de la simple mesure de consommation d'eau. Les investisseurs ont fait clairement savoir que la consommation d'eau d'une entreprise doit être mise en contexte (en termes de revenus, de production ou de risque de pénurie d'eau). Une corrélation directe peut être établie entre l'intensité de la consommation d'eau d'une entreprise, d'une part, et sa gestion des coûts et le potentiel de croissance de ses marges, d'autre part, du fait que la raréfaction accrue des ressources en eau dans certaines régions amène les entreprises à dépenser davantage pour se procurer l'eau dont elles ont besoin pour produire les mêmes extrants qu'auparavant.

Nous avons également déterminé que l'efficience énergétique et carbonique d'un portefeuille immobilier constitue un paramètre pertinent au regard des ODD 11, 12 et 13. Ce paramètre d'évaluation est utile pour mesurer l'impact environnemental des investissements qu'une entreprise effectue dans ses immeubles ou de l'utilisation qu'elle fait de ceux-ci. Il peut permettre d'obtenir une indication de ses coûts opérationnels futurs ou des coûts qu'elle pourrait devoir assumer éventuellement pour se conformer au cadre de réglementation applicable. Nous avons également déterminé que le risque lié à la tarification du carbone est un paramètre qui s'avère utile pour évaluer l'incidence financière à long terme de divers scénarios d'évolution de la tarification du carbone, en estimant l'effet de certains prix du carbone sur le résultat d'exploitation d'une entreprise.

Diverses entreprises ont déjà commencé à communiquer des informations qui reposent sur ce paramètre. Beaucoup de progrès ont été accomplis sur le plan de la standardisation du processus d'évaluation des impacts environnementaux, et de plus en plus d'investisseurs utilisent ce paramètre, dans la foulée d'initiatives réalisées récemment, comme le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD). Certaines entreprises ont également commencé à utiliser ce paramètre dans le cadre de leur processus interne de prise de décisions en matière de dépenses d'investissement.

Finalement, pour mesurer à quel point une entreprise utilise les ressources dans le cadre de ses activités de façon efficiente, nous avons mis en valeur la cote d'utilisation efficiente des ressources. Cette cote peut indiquer comment une entreprise gère ses risques éventuels en matière d'approvisionnement (en termes d'emissions de $\rm CO_2$, de consommation d'eau et de production de déchets) au regard des ODD 11, 12 et 13. En principe, il s'agit de ressources utilisées par la plupart des entreprises, de sorte que certains investisseurs procèdent déjà à des analyses comparatives de la consommation de ces ressources.

Paramètre	Définition	Corrélation avec la valeur à long terme	Enjeu pertinent pour les entreprises (Résultats attendus par les parties prenantes)	ODD correspondant
Intensité de la consommation d'eau	L'intensité de la consommation d'eau d'une entreprise permet de déterminer directement le degré d'efficience dans sa gestion des ressources en eau, y compris dans sa chaîne d'approvisionnement. Calcul: Consommation d'eau totale en m³ (consommation directe de l'entreprise dans le cadre de ses propres activités et consommation indirecte attribuable à ses fournisseurs, pondérées en fonction du degré de raréfaction des ressources en eau) divisée par le montant correspondant à ses revenus ou à ses bénéfices	Une corrélation directe peut être établie entre l'intensité de la consommation d'eau d'une entreprise, d'une part, et son potentiel de croissance des revenus, ses coûts de production et ses bénéfices, d'autre part. L'évaluation de l'intensité de la consommation d'eau favorise une meilleure gestion du risque lié à la consommation d'eau (raréfaction accrue des ressources en eau, risque à long terme ajusté selon l'évolution de la tarification de celles-ci).	Gestion de l'eau Utilisation efficiente des ressources (Limitation des impacts environnementaux)	ODD 6 ODD 12 ODD 13
Intensité de la consommation énergétique / des émissions de carbone (efficience énergétique et carbonique) du portefeuille immobilier	L'efficacité énergétique et carbonique d'une entreprise est en lien avec l'impact environnemental de son portefeuille immobilier. Deux formules de calcul possibles sont proposées: 1. Volume total des émissions de CO ₂ divisé par la surface (en m²) des immeubles faisant partie du portefeuille immobilier de l'entreprise ou par le nombre d'occupants de ces immeubles 2. Quantité totale d'énergie consommée (p. ex., en kWh) divisée par la surface (en m²) des immeubles faisant partie du portefeuille immobilier de l'entreprise ou par le nombre d'occupants de ces immeubles	L'efficience énergétique et carbonique d'une entreprise permet d'évaluer la capacité de celle-ci de mener efficacement ses activités, tout en constituant une indication de son potentiel de croissance et de création de valeur dans l'avenir (p. ex., économies de coûts opérationnels et potentiel de croissance à long terme). L'efficience énergétique et carbonique d'une entreprise est en lien avec la capacité de celle-ci de gérer ses risques liés à la réglementation relative aux changements climatiques.	 Qualité de l'air Changements climatiques Utilisation efficiente des ressources Immeubles durables (Limitation des impacts environnementaux) 	ODD 12 ODD 13
Risque lié à la tarification du carbone	Le risque lié à la tarification du carbone, qui se rapporte à l'incidence financière à long terme de différents scénarios de tarification du carbone, est calculé d'après une estimation de l'effet direct d'un éventuel prix du carbone sur les coûts d'une entreprise découlant de ses émissions de carbone, et donc sur son résultat d'exploitation (niveau 1), ainsi que de l'effet indirect de ce prix sur ses coûts liés à ses achats d'électricité (niveau 2) ou aux achats de ses fournisseurs (niveau 3 – coûts en amont), ou encore sur le risque que les émissions découlant de la vente de ses produits entraînent une baisse de ses revenus (niveau 3 – coûts en aval). Calcul: Volume d'émissions de carbone (niveaux 1, 2 et 3) multiplié par le prix du carbone correspondant à un scénario donné (25 \$ US, 50 \$ US et 100 \$ US la tonne d'émissions de CO ₂), par rapport aux revenus ou au résultat d'exploitation	Ce paramètre d'évaluation est en lien avec la performance financière à long terme d'une entreprise, du fait de son incidence sur les coûts, les revenus, les bénéfices ou les rendements sur le capital investi de celle-ci. Ce paramètre, qui doit permettre l'obtention d'informations sur la proposition stratégique axée sur la réussite à long terme d'une entreprise dans un contexte de limitation des émissions de carbone, favorise une meilleure gestion des risques (accroissement des risques liés à la réglementation environnementale ou à la chaîne d'approvisionnement).	Risques et possibilités liés aux changements climatiques (Limitation des impacts environnementaux)	ODD 12 ODD 13
Cote d'utilisation efficiente des ressources	La cote d'utilisation efficiente des ressources exprime à quel point une entreprise utilise les ressources dans ses processus de production de façon efficiente. Calcul : Efficience moyenne de la gestion des émissions de CO ₂ , de la consommation d'eau et de la production de déchets d'une entreprise. La cote combinée est calculée en fonction d'une pondération égale (normalisation sectorielle) des taux d'efficience (volume total des émissions de carbone, de la consommation d'eau et de la production de déchets de l'entreprise divisé par le total de ses revenus ou de ses bénéfices).	Ce paramètre d'évaluation permet d'obtenir une indication de la capacité d'une entreprise de limiter ses impacts environnementaux et de générer de la croissance dans l'avenir. Les entreprises dont la cote d'utilisation des ressources est faible pourraient devoir faire face à un accroissement de leurs risques liés à la réglementation environnementale, à une hausse de leurs coûts opérationnels et à un amoindrissement de leur potentiel de croissance à long terme. Lorsqu'une entreprise prend en compte un plus grand éventail de ressources stratégiques, sa cote d'utilisation efficiente des ressources peut représenter encore un meilleur indicateur de sa performance à long terme.	Utilisation efficiente des ressources (Limitation des impacts environnementaux)	ODD 11 ODD 12 ODD 13

Diversité et inclusivité

Nous avons recensé deux paramètres en lien avec les deux ODD suivants :





Il s'agit de deux paramètres en phase avec ceux qui ont été analysés plus en détail dans les sections relatives au déploiement du capital humain et à la gouvernance d'entreprise.

Nous avons déterminé que le roulement du personnel (selon les catégories sélectionnées aux fins de l'évaluation de la diversité, telles que l'âge et le genre) constitue un paramètre pertinent. Celui-ci permet d'obtenir des informations sur la façon dont les entreprises parviennent à réduire les inégalités et à offrir des environnements de travail productifs, ce qui peut se traduire par une hausse de la productivité des employés et une bonification d'autres composantes de la valeur à long terme.

Nous avons également déterminé que le degré de diversité des organes de gouvernance d'une entreprise constitue un paramètre pertinent. Il peut s'agir d'un indicateur important de la bonne gouvernance d'une entreprise, du fait que ce paramètre permet d'évaluer indirectement la performance de celle-ci sur les plans de la gestion des risques et de l'innovation. Puisque la bonne gouvernance constitue un préalable à des conditions de travail équitables et à la croissance à long terme, ce paramètre est donc pertinent aussi bien pour l'ODD 8 que pour l'ODD 10.

Paramètre	Définition	Corrélation avec la valeur à long terme	Enjeux pertinents pour les entreprises (Résultats attendus par les parties prenantes)	ODD correspondant
Roulement du personnel ³⁸	Ce paramètre d'évaluation indique le taux de roulement du personnel selon différentes catégories en matière de diversité, comme la répartition selon l'âge, le genre ou la région. Calcul: Nombre total des départs d'employés (total des départs volontaires et involontaires) divisé par le nombre total d'employés au service de l'entreprise	Ce paramètre d'évaluation permet d'évaluer la perception que les employés ont de leur milieu de travail (p. ex., sur les plans du perfectionnement, de la rémunération, de la diversité et de la culture organisationnelle) en fonction de la capacité de l'entreprise à fidéliser son personnel. Ce paramètre d'évaluation, qui sert d'indicateur de la création de valeur à long terme, repose sur diverses corrélations directes et indirectes (p. ex., les effets sur le recrutement de personnes de talent et les coûts liés au perfectionnement ou à la productivité des employés).	 Diversité et inclusivité Égalité des chances Formation et éducation (perfectionnement des employés) 	ODD 8 ODD 10
Diversité au sein des organes de gouvernance de l'entreprise ³⁹	Ce paramètre d'évaluation rend compte du degré d'hétérogénéité des organes de gouvernance de l'entreprise. Calcul : Pourcentage des membres des divers organes de gouvernance ⁴⁰ de l'entreprise qui se rattachent aux diverses catégories relatives à la diversité.	Il s'avère que les équipes diversifiées sont plus efficaces au moment de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles et qu'elles sont plus enclines à promouvoir l'innovation.	Diversité et inclusivité (équipe de direction diversifiée)	ODD 8 ODD 10

³⁸ Le groupe de travail sur le déploiement du capital humain a procédé à une analyse plus poussée de ce paramètre d'évaluation. De plus amples informations sur les travaux qu'il a réalisés sont présentées à la page 42. Le fait que ce paramètre a été proposé par les deux groupes de travail confirme vraiment sa pertinence pour la détermination de la valeur créée à long terme, de même que la pertinence des ODD comme cadre exhaustif de création de valeur à long terme, et non pas seulement pour la détermination de la valeur sociétale créée.

³⁹ Le groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise a procédé à une analyse plus poussée de cet aspect des résultats et des paramètres connexes. De plus amples informations sur ses travaux sont présentées à la page 70, tandis que les perspectives sont indiquées à la précédente note de bas de page.

⁴⁰ Le comité ou le conseil qui est responsable des orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que de la surveillance efficace de la direction et de la conformité de celle-ci à ses obligations de reddition de comptes à l'entreprise dans son ensemble et à ses parties prenantes.

Leçons à tirer de nos travaux

Au terme de nombreux échanges avec des membres du conseil consultatif, des universitaires et des professionnels intervenant à diverses étapes de la chaîne d'investissement, ainsi que du processus de recensement des paramètres en lien avec les huit ODD sélectionnés, notre groupe de travail en est venu aux trois principales conclusions que voici :

1. Les ODD s'avèrent être un cadre de travail utile pour le recensement des enjeux pertinents pour les entreprises aux fins de la création de valeur à long terme. Par ailleurs, nous avons constaté qu'il n'est pas toujours évident d'établir une corrélation entre un ODD particulier et les paramètres pertinents pour une entreprise donnée. Le degré de corrélation entre un enjeu pertinent pour une entreprise et la création de valeur à long terme et la disponibilité de travaux de recherche étayant cette corrélation varient fortement selon l'enjeu dont il s'agit. Les enjeux les plus reconnus, comme la diversité, la santé et la sécurité au travail, et les changements climatiques, font l'objet d'une documentation importante et de travaux de recherche empiriques qui démontrent la corrélation évidente qui existe entre eux et la performance des entreprises. D'autres domaines, comme la formation et l'éducation, doivent faire l'objet de travaux de recherche plus poussés, comme il est indiqué à la section sur la valeur humaine

Nous avons également constaté de nombreux recoupements entre des enjeux pertinents pour les entreprises qui sont en lien avec différents ODD, ce qui complique considérablement les choses. Par exemple, la diversité et la rémunération équitable sont des enjeux qui sont en lien à la fois avec l'ODD 8 et avec l'ODD 10. Quant à l'enjeu des risques et des possibilités liés aux changements climatiques, il est en lien avec les ODD 6, 11 et 13, tout en ayant une incidence indirecte sur d'autres ODD. Bien que la nature universelle des ODD soit ainsi confirmée de nouveau, cela signifie également que les entreprises doivent faire preuve de diligence en délimitant l'étendue de leur contribution à la réalisation des ODD et à la performance financière à long terme, de même qu'en fournissant des explications à cet égard.

2. Malgré la pléthore de paramètres potentiels, nous avons constaté que très peu de paramètres standard adaptés pour les investisseurs permettent de procéder à des analyses comparatives et d'obtenir des informations éclairantes. Nous avons recensé plus de 100 paramètres correspondant aux six ODD que nous avons examinés au regard de cadres de travail existants, tels que ceux du GRI et du SASB, en plus des paramètres qui sont largement utilisés dans les secteurs où évoluent les participants au projet EPIC. Toutefois, peu de ces paramètres s'avèrent être applicables selon les critères élaborés par le groupe de travail sur la méthodologie. La plupart permettent d'évaluer des intrants et des extrants (p. ex., les sommes affectées aux travaux de recherche ou à la formation et le nombre de projets réalisés), plutôt que des résultats et des incidences rendant compte de conséquences financières à long terme.

La non-comparabilité des paramètres d'un secteur à l'autre est un autre problème fréquent. Le groupe de travail a recensé un éventail de paramètres possibles qui doivent faire l'objet d'une analyse plus poussée ou dont la mise en contexte doit reposer sur l'élaboration par l'entreprise d'un exposé narratif convaincant.

3. Bien que nous ayons recensé des paramètres pertinents en lien avec les enjeux pertinents pour les entreprises que nous avons examinés, il reste encore beaucoup à faire pour quantifier l'incidence de ces enjeux sur la réalisation des ODD. Pour chacun des enjeux pertinents pour les entreprises qui sont en lien avec les ODD, diverses études universitaires et divers cadres de travail indiquent, à l'instar du programme de développement durable de l'ONU, qu'il y a des corrélations entre les investissements consacrés à ces enjeux et la création de valeur. Malgré cela, très peu d'études vont jusqu'à quantifier l'incidence réelle de ces enjeux sur les résultats au regard des ODD, s'agissant clairement de la prochaine étape à franchir. Les travaux que réalise actuellement le Cambridge Institute for Sustainability Leadership⁴¹ font toutefois exception, car ils ont permis d'établir des corrélations avec la performance à long terme des entreprises. En outre, notre traitement limité des enjeux et des ODD témoigne du fait qu'il reste difficile pour les entreprises de produire des exposés narratifs globaux en lien avec les ODD.

$\Big angle$

Perspectives

Nous estimons que notre méthode a été rigoureusement mise à l'épreuve par les membres de nos groupes de travail et que leurs constatations peuvent servir d'exemples, en plus de constituer des indications générales vérifiées par des investisseurs pour les entreprises qui souhaitent mieux comprendre les corrélations existant entre les ODD (y compris les cibles et indicateurs sous-jacents) et les divers paramètres d'évaluation. Nous reconnaissons néanmoins qu'il reste du travail à faire afin de traiter d'autres ODD et d'autres enjeux pertinents pour les entreprises, ainsi qu'afin de réaliser les analyses requises dans d'autres secteurs, de promouvoir l'adoption plus large de tels paramètres et de permettre la communication plus efficace d'informations sur la performance des entreprises.

Outre les neuf paramètres d'évaluation validés, nous avons relevé divers autres résultats (c.-à-d. des enjeux pertinents pour les entreprises) qui pourraient permettre d'améliorer les communications entre les intervenants de la chaîne d'investissement. Toutefois, dans le cadre de notre processus de validation associé, à l'étape 4 de notre méthode, les investisseurs faisant partie du groupe de travail ont constaté que les paramètres d'évaluation de ces aspects ne sont pas encore assez efficaces pour que nous puissions en recommander l'utilisation, même s'il est possible qu'ils soient éventuellement étayés et validés. Voici les enjeux pertinents pour les entreprises qui se rapportent à ces questions et les paramètres initiaux qui y correspondent :

- Rémunération et avantages sociaux : Pourcentage du total des employés qui touchent un salaire de subsistance
- Risques liés aux changements climatiques : Rendement financier, compte tenu de l'empreinte carbone (revenus tirés de l'utilisation de ressources non renouvelables émettrices de carbone)
- · Utilisation efficiente des ressources: Pourcentage du volume d'eau consommé qui est réutilisé/recyclé
- Aliments sains disponibles à un coût abordable: Pourcentage des produits alimentaires de consommation courante qui sont à forte teneur en fer, en iode, en zinc ou en vitamine A
- Immeubles durables : Pourcentage des immeubles faisant partie d'un portefeuille immobilier qui sont certifiés durables
- Diversité: Cote d'inclusivité

⁴¹ University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2016). In search of impact: Measuring the full value of capital. Cambridge, R.-U.: Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

Gouvernance d'entreprise

Bien qu'aucune définition de la notion de gouvernance d'entreprise ne soit acceptée universellement, il est généralement convenu qu'il s'agit d'un cadre en vertu duquel toutes les activités d'une entreprise sont orientées, contrôlées et surveillées. Le rôle de surveillance qu'exerce le conseil d'administration est distinct du rôle que la direction doit assumer et qui consiste à assurer la bonne exécution des activités de l'entreprise au quotidien. Autrement dit, bien qu'en soi, la gouvernance d'entreprise ne constitue pas directement un inducteur de valeur ou un résultat, elle peut faciliter ou freiner la création de valeur, de même que l'application de mesures de protection de la valeur.

Ce que l'on considère comme étant de bonnes pratiques de gouvernance varie d'un territoire à l'autre. Bien que l'on assiste depuis peu à une convergence des perceptions à cet égard, des différences significatives persistent entre les grands marchés financiers. L'objectif de notre groupe de travail était de recenser les divers types d'informations à communiquer qui s'avèrent pertinentes à l'échelle mondiale, de façon à permettre une meilleure évaluation des pratiques de gouvernance en lien avec les résultats attendus par les parties prenantes ainsi que la communication d'informations plus pertinentes quant au contexte dans lequel l'entreprise mène ses activités.

Les entreprises communiquent déjà énormément d'informations à cet égard, et, depuis de nombreuses années, l'évolution des cadres réglementaires tend à les inciter à communiquer encore plus d'informations sur la structure de leur conseil d'administration et sur leurs processus. De fait, elles communiquent actuellement généralement parce qu'elles y sont contraintes ou, parfois, parce qu'elles choisissent délibérément de le faire - des informations sur les compétences, l'expérience, l'indépendance et le mandat des membres de leur conseil d'administration, la mixité de celui-ci, la structure des comités du conseil d'administration, la taille de ce dernier et la fréquence à laquelle se réunissent les administrateurs. Toutefois, dans la pratique, ces informations sont axées sur des processus, et non pas sur l'adoption de mesures concrètes. Cela vaut également pour les informations communiquées relativement à l'engagement du conseil d'administration auprès des investisseurs et des autres parties prenantes.

Malgré cette tendance, les investisseurs soutiennent que bien des entreprises pourraient mieux expliquer comment leur structure de gouvernance favorise la création de valeur à long terme et la protection de cette valeur. Une grande partie de ce qui est perçu comme étant une lacune rend compte du fait que le rôle du conseil d'administration continue d'évoluer, le point de vue de personnes ne faisant pas partie de la direction étant de plus en plus souvent sollicité en ce qui a trait à un nombre toujours grandissant de questions. Toutefois, bien que les informations relatives aux compétences et à l'expérience des administrateurs soient généralement communiquées, certains investisseurs demandent que soient communiqués davantage de renseignements sur le niveau de ces compétences et sur leur lien avec la stratégie de l'entreprise. Des investisseurs ont également exprimé le souhait que soient communiquées davantage d'informations sur la façon dont les besoins seront réévalués en fonction des changements attendus et sur l'incidence de ceux-ci sur la planification de la relève.

De la même façon, selon ce que nous avons appris dans le cadre de nos travaux de recherche, les gestionnaires d'actifs considèrent que les informations externes relatives à la surveillance de la stratégie du conseil d'administration ne présentent souvent qu'un survol de paramètres d'évaluation de la performance à court terme, tels que le résultat par action et les flux de trésorerie correspondant à un exercice donné. Il arrive souvent que les informations communiquées ne comprennent pas une explication adéquate en ce qui a trait à l'atteinte des jalons annuels en lien avec les objectifs stratégiques à long terme ou aux mesures prises par le conseil d'administration. De plus, les gestionnaires d'actifs considèrent que de nombreux conseils d'administration n'expliquent pas adéquatement le lien entre la structure de rémunération des dirigeants et leur rendement à long terme. Souhaitant que les conseils d'administration expliquent la corrélation entre le rendement historique à long terme des dirigeants et leur rémunération, ils envisagent de prolonger la période d'évaluation de leur rendement (p. ex., en la faisant passer de trois ans à cinq ans), de façon à favoriser la création de valeur à long terme.

Dans l'examen des pratiques de gouvernance, nous avons pris en compte la corrélation entre celles-ci et la culture organisationnelle des entreprises. De plus en plus, on considère que les conseils d'administration ont la responsabilité de surveiller la culture organisationnelle des entreprises, et on s'attend à ce qu'ils règlent les problèmes d'incohérence entre celle-ci, les comportements et la raison d'être et les valeurs organisationnelles déclarées. Cet aspect est traité à la section portant sur la culture organisationnelle.

Informations communiquées relativement à la gouvernance d'entreprise

Pour traiter de la structure et de la simplicité organisationnelles dans le cadre de notre analyse, nous avons mis au point une méthode permettant de regrouper les pratiques de gouvernance en différentes catégories et avons réparti celles-ci en fonction de l'une des quatre dimensions suivantes : « Qui », « Comment », « Quoi » et « Contraintes », comme il est indiqué à la page suivante.



Contraintes

Environnement d'exploitation

La structure de propriété actuelle de l'entreprise, et le cadre législatif et réglementaire applicable dans un territoire donné.



🔀 Oui?

Les personnes qu'il faut, siégeant au bon moment au conseil d'administration

Les administrateurs qui ont les compétences, l'expérience, les connaissances et le temps / les capacités nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs obligations

Catégorie

 Composition du conseil d'administration



Comment?

En collaborant efficacement en tant que membres d'une équipe de direction hautement performante

Une équipe efficace, utilisant les bonnes informations, diversifiée en termes de sphères de compétence et favorisant la diffusion de points de vue divergents ou exigeants, de façon à éviter le risque de pensée de groupe

Catégories

- Dynamique du conseil d'administration
- Diversité des administrateurs
- Structures de conseil d'administration
- Communication d'informations au conseil d'administration



Ouoi?

Accent sur les activités ayant une incidence positive sur la création de valeur à long terme

Définition du ton que doit donner la direction et maintien d'un équilibre judicieux entre la surveillance efficace de la culture, de la stratégie et des risques organisationnels, d'une part, et les activités de suivi, d'autre part

Catégories

- Ton/exemple donné par la direction
- Engagement auprès des parties prenantes
- · Surveillance de la stratégie
- Surveillance des risques
- Suivi
- Rémunération
- Audit externe et surveillance par le comité d'audit

Les « contraintes » sont les conditions associées à l'environnement d'exploitation d'une entreprise sur lesquelles cette dernière ne peut pas exercer un contrôle direct, comme le cadre législatif et réglementaire applicable ou les personnes et les entités qui figurent au nombre de ses actionnaires. Par exemple, dans certains territoires, les entreprises peuvent avoir l'obligation légale de pourvoir tous leurs postes d'administrateur au moyen d'un vote annuel, et ce, même si certaines préféreraient plutôt un renouvellement échelonné de leur conseil d'administration. Nous avons axé nos recommandations sur les dimensions « Qui », « Comment » et « Quoi », car il s'agit de celles sur lesquelles une entreprise exerce un contrôle direct.

Nos travaux de recherche ont clairement démontré que les pratiques de gouvernance les plus efficaces sont adaptées à la situation particulière de l'entreprise. Pour être efficaces, les mécanismes qui

sous-tendent les dimensions « Qui », « Comment » et « Quoi » doivent être adaptés aux « contraintes » qui s'exercent sur l'entreprise, tout en ayant la capacité d'évoluer en fonction des changements.

En ce qui a trait aux pratiques de gouvernance, le groupe de travail recommande que les entreprises envisagent de communiquer les informations additionnelles présentées ci-après – pouvant s'agir d'informations complémentaires, plutôt que d'informations de substitution – de façon à mieux informer leurs parties prenantes quant à la qualité de leur cadre de gouvernance (surtout dans le contexte de la création de valeur à long terme).



Qui? Les personnes qu'il faut au conseil d'administration

Dans un contexte où les administrateurs doivent répondre à des exigences de plus en plus nombreuses, leur capacité à se préparer efficacement pour les réunions du conseil d'administration et à y participer revêt une importance accrue. Les conseils d'administration doivent pouvoir s'appuyer sur des informations de grande qualité, avoir le temps nécessaire pour les assimiler et être en mesure d'évoluer dans un environnement adéquat favorisant la tenue de débats ouverts, ainsi que l'expression et la contestation vigoureuse de toute opinion dissidente. C'est pourquoi le nombre d'heures qu'un administrateur indépendant doit s'engager à consacrer aux travaux du conseil d'administration doit être convenu avec lui au moment de sa nomination et que l'étendue de cet engagement doit être réévaluée au fil du temps, s'agissant là de pratiques de gouvernance standard.

Les considérations relatives à la surcharge de travail du conseil d'administration et l'obligation de communiquer les autres engagements des administrateurs ainsi que leur participation aux réunions découlent de la volonté de faire en sorte que ceux-ci consacrent assez de temps à l'exercice de leur rôle.

Informations pertinentes à communiquer

Temps que les administrateurs indépendants doivent s'engager à consacrer au conseil d'administration

- Chaque année, le conseil d'administration établit et communique, dans sa matrice des compétences, le nombre total d'heures (ou de jours) que chaque administrateur indépendant doit consacrer cette année-là à l'exercice de ses responsabilités à l'égard de l'entreprise.
- Le conseil d'administration doit expliquer les modifications apportées au cours d'une période donnée quant au niveau d'engagement minimum convenu en termes de temps à consacrer au conseil d'administration ainsi que, lorsque la définition des rôles n'est pas claire à cet égard, les différents niveaux d'engagement attendu de chaque administrateur, compte tenu des rôles que celui-ci est appelé à assumer dans chaque comité.

Matrice des compétences améliorée

- Matrice des compétences précisant la nature des compétences des administrateurs, et non pas seulement leur niveau d'expérience, ainsi que la pertinence de ces compétences, compte tenu des stratégies actuelle et future de l'entreprise
- Communication des compétences que le conseil d'administration doit acquérir et de celles dont il n'a plus besoin, compte tenu de l'évolution du contexte dans lequel il mène ses activités et de la stratégie de l'entreprise.



Comment? Un travail collaboratif en tant qu'équipe hautement performante

Dans le contexte du manque de paramètres d'évaluation objective de la diversité cognitive, de la dynamique d'équipe, de la qualité des rapports produits par le conseil d'administration et de la planification de la relève, les résultats d'une évaluation régulière de l'efficacité du conseil d'administration peuvent fournir un éclairage sur ces divers aspects. Dans certains marchés financiers, la participation d'un tiers à ce processus d'évaluation et la communication des résultats en découlant peuvent être problématiques⁴².

Informations pertinentes à communiquer

Évaluation du conseil d'administration

Option 1: Une approche plus pratique relativement facile à mettre en œuvre, comparativement à l'option 2

- L'entreprise confirme avoir procédé à une évaluation de son conseil d'administration, décrit le processus d'évaluation suivi et confirme que, dans cette évaluation, elle a notamment pris en compte les questions suivantes :
 - 1. La diversité cognitive des administrateurs (dont le genre, l'appartenance ethnique, l'âge et les antécédents constituent d'importants indicateurs)
 - 2. La dynamique d'équipe du conseil d'administration
 - 3. Les compétences, les antécédents, l'expérience et les autres attributs particuliers de chaque administrateur
 - 4. La qualité des informations communiquées au conseil d'administration et la rapidité avec laquelle elles lui sont transmises
 - 5. Une évaluation visant à déterminer si les administrateurs indépendants ont respecté ou non leur engagement quant au temps minimum à consacrer à l'exercice de leurs responsabilités

Option 2 : Des exigences de communication des informations plus ambitieuses aux fins de l'évaluation du conseil d'administration. Davantage d'efforts requis pour la mise en œuvre de ces exigences, qui donnent toutefois lieu à l'obtention de plus d'informations

- Les entreprises peuvent choisir de confier l'administration ou la conduite de l'évaluation de leur conseil d'administration à un tiers objectif et indépendant ayant la possibilité d'assister sur place à au moins l'une de ses réunions, de façon à pouvoir évaluer directement la dynamique du conseil d'administration. Elles communiquent le nom du tiers auquel elles ont confié l'administration du processus d'évaluation, en indiquant si celui-ci a été mené conformément à des normes professionnelles.
- Après avoir pris en compte les résultats de l'évaluation, ainsi que toutes les observations et recommandations importantes découlant de celle-ci et les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures convenues, les entreprises peuvent décider de communiquer les principales modifications apportées à la structure de leur conseil d'administration ou au processus d'évaluation.

⁴² En vertu du code de gouvernance des entreprises du Royaume-Uni, les entreprises britanniques doivent faire évaluer tous les trois ans leur conseil d'administration par un tiers externe. Une telle évaluation n'est toutefois pas requise aux États-Unis.



Quoi? Accent sur les activités appropriées

La description des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie sous la forme d'une présentation des jalons atteints permet de jeter un regard neuf sur les cibles de bénéfices, tout en attestant l'application d'un processus de surveillance.

À l'unanimité, notre groupe de travail a convenu que les entreprises doivent mieux expliquer comment la création de valeur à long terme est prise en compte dans leurs modalités de rémunération et a précisé que la structuration de la rémunération des dirigeants est toujours considérée comme étant l'un des principaux mécanismes dont dispose le conseil d'administration pour influer sur les actions de la direction. Certaines études évoquent les problèmes découlant de la durée de la période d'évaluation des chefs de la direction, dont les comportements à court terme s'intensifient au cours des dernières années de leur mandat et renforcent la thèse selon laquelle la prolongation de la durée de la période d'évaluation des chefs de la direction et le renforcement de la corrélation entre l'évaluation de ceux-ci et l'exécution de la stratégie peuvent permettre d'atténuer les risques de manipulation des résultats des entreprises. La prolongation de la période d'évaluation aux fins de la rémunération à base d'actions, bien que celle-ci soit toujours fondée sur des mesures en lien avec les rendements offerts aux actionnaires, permettrait de prendre en compte l'effet de l'exécution de la stratégie par le chef de la direction sur le cours des actions

Informations pertinentes à communiquer

Communication des jalons à atteindre dans un contexte où la stratégie à long terme est clairement définie

- L'entreprise indique quels sont les jalons stratégiques à atteindre au cours de l'exercice suivant, de même que les jalons ayant été atteints à l'exercice précédent.
- L'entreprise procède à des mises à jour équilibrées sur les jalons ayant été communiqués prospectivement à l'exercice précédent, de sorte
 que les lecteurs peuvent évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie à long terme. La description du processus
 de surveillance par la direction du suivi des jalons est orientée vers les mesures adoptées, et non pas vers les processus.

Durée de la période d'évaluation du rendement des dirigeants aux fins de leur rémunération variable

L'entreprise explique brièvement que la durée de la période d'évaluation du rendement des dirigeants aux fins de leur rémunération variable à base d'actions a été déterminée en fonction de la période visée par la stratégie et du contexte sectoriel, c.-à-d. que le conseil d'administration considère qu'il s'agit de la période qui convient le mieux. Elle explique également que les primes versées aux dirigeants en vertu de leur régime de rémunération variable reposent sur l'atteinte, au cours de l'exercice considéré, de jalons déterminés dans le cadre de la stratégie à long terme de l'entreprise.

Analyse rétrospective de la rémunération variable

- Le conseil d'administration présente pour des périodes comparables, sous la forme d'un graphique (analyse rétrospective), les résultats d'une analyse comparative de la rémunération directe réelle des chefs de la direction et du rendement de l'entreprise par rapport au rendement total des actionnaires d'un groupe témoin. Par exemple, cette analyse peut consister à comparer la rémunération relative des chefs de la direction en fonction d'un diagramme de dispersion du rendement total relatif pour les actionnaires.
- Dans l'exposé narratif, une explication est donnée quant au degré d'harmonisation entre le niveau de rémunération et le rendement, puis les informations suivantes sont communiquées :
 - 1. Le bien-fondé de la durée de la période sur laquelle porte l'analyse rétrospective
 - 2. Le groupe de pairs de référence utilisé aux fins de l'évaluation du degré d'harmonisation de la rémunération des dirigeants avec leur rendement et une explication de la démarche suivie pour établir ce groupe
 - 3. La question de savoir si, au cours de la période considérée, l'entreprise a atteint ou non les jalons stratégiques connexes et les résultats prévus relativement à d'autres paramètres
 - 4. Tout autre aspect que le comité de rémunération prend en compte dans l'évaluation du degré d'harmonisation de la rémunération avec le rendement

Exposé narratif général

Dans leurs rapports, les entreprises doivent aussi envisager la possibilité de présenter un exposé narratif plus général portant notamment sur les questions suivantes :

- Un aperçu du contexte stratégique de l'entreprise, cet aperçu mettant l'accent sur les considérations à long terme, plutôt que sur les considérations à court terme
- Le caractère approprié de la composition du conseil d'administration, compte tenu de la raison d'être, de l'environnement d'affaires, et des stratégies à court et à long terme de l'entreprise
- Le cadre d'affectation des capitaux de l'entreprise; c.-à-d. une description de la démarche suivie par le conseil d'administration pour choisir entre les diverses options possibles en la matière
- Une indication de la façon dont le conseil d'administration et la direction de l'entreprise sont engagés auprès des investisseurs et des parties prenantes, ainsi qu'une description des principales mesures découlant de cet engagement qui ont été prises au cours de l'exercice sur lequel porte le rapport
- · Une description de toutes les autres contraintes significatives avec lesquelles doit composer le conseil d'administration
- La réponse de la fonction gouvernance aux changements importants survenus au cours de la période considérée (p. ex., les acquisitions réalisées, les cas de fraude, les interventions d'activistes)



Ce n'est qu'un début

Le projet a nettement évolué depuis la tenue de la première réunion des chefs de la direction à Londres au début de 2017. En effet, une simple discussion exploratoire entre les différents acteurs de la chaîne d'investissement a donné lieu à un projet d'envergure. Prenant appui sur des initiatives existantes, des recherches universitaires et les conseils d'un comité consultatif, les participants au projet EPIC ont recensé et établi des paramètres qui aideront les entreprises à mieux exprimer en quoi consiste la valeur qu'elles créent en faveur des investisseurs et des autres parties prenantes.

Le cadre de création de valeur à long terme, qui a été étoffé tout au long du projet EPIC, constitue la pierre d'assise de ces démarches. Il contient les principes, les lignes directrices et les outils qui permettront aux entreprises de mieux décrire leur performance à long terme. Libre d'accès, le cadre est mis à la disposition de toutes les entreprises désirant l'exploiter ou s'en inspirer.

Bien que les progrès réalisés au cours de ce projet soient extrêmement importants, ils ne constituent qu'une première étape, essentielle, vers un monde qui privilégie une vision à long terme et qui donne les moyens aux organisations de générer une croissance pérenne et inclusive. Dans cette optique, toutes les entreprises et tous les investisseurs seront appelés à apporter leur contribution au cours des prochaines années.

En vue de concrétiser sa vision, la Coalition pour un capitalisme inclusif a formulé des recommandations précises, présentées ci-après, à l'égard de chacun des groupes jouant un rôle au sein de la chaîne d'investissement.

Entreprises

Nous invitons les entreprises à procéder comme suit :

Déterminer et établir les paramètres et l'exposé narratif appropriés dans le cadre de leurs activités

Les entreprises doivent dépasser le stade du simple discours et préciser davantage comment elles créent de la valeur à long terme relativement à chacune des composantes dignes d'intérêt pour les investisseurs et les autres parties prenantes concernées. À l'aide du cadre de création de valeur à long terme, les entreprises sont outillées pour recenser et établir les paramètres d'évaluation visant à mieux communiquer aux investisseurs l'information narrative sur leurs perspectives de création de valeur à long terme et à aider les autres parties prenantes à comprendre ce mécanisme de création de valeur.

Passer en revue et adapter les méthodes de présentation de l'information actuelles

La clé ne consiste pas nécessairement à présenter davantage d'informations, mais peut-être à présenter de l'information plus adéquate. Ainsi, plutôt que d'augmenter la quantité d'information, nous encourageons les entreprises à présenter davantage d'informations comparables et pertinentes sur les aspects qui revêtent le plus d'importance à long terme. Ces informations devraient permettre d'apporter un éclairage sur les plans à long terme des entreprises, les paramètres d'évaluation cohérents et l'exposé narratif connexe étant ainsi communiqués sur une base périodique. En outre, de manière à ce que les investisseurs puissent s'appuyer sur les paramètres d'évaluation et l'exposé narratif, les informations doivent présenter un degré d'assurance adéquat. Ce degré d'assurance rattaché à l'information pertinente se devrait d'augmenter au fur et à mesure qu'évolueront les ensembles de données, les méthodologies et les technologies.

En vue de transformer les pratiques de présentation de l'information à une plus grande échelle, nous incitons vivement les entreprises, tous secteurs confondus, à adopter les paramètres du projet EPIC pertinents pour elles afin de créer ainsi une masse critique à l'appui du changement. Certaines entreprises participantes des secteurs des soins de santé, des biens de consommation et des produits industriels ont déjà commencé à analyser et à modifier leurs pratiques de présentation de l'information actuelles en fonction des constatations émanant du projet. Mais pour faire progresser le travail effectué, il faut rallier un plus grand nombre de pairs de ces mêmes secteurs et d'autres secteurs. Ce faisant, les entreprises généreront les données qui permettront aux universitaires d'effectuer de la recherche sur les liens entre la valeur financière et les autres aspects de création de la valeur, de publier les preuves empiriques de ces liens et de renforcer efficacement le processus d'apprentissage et l'adhésion à cette vision.

Nous sommes conscients du fait que les résultats du projet ne fournissent pas une réponse définitive et exhaustive. Nous sommes néanmoins d'avis que les paramètres d'évaluation proposés, fondés sur les expériences pratiques de 31 entreprises et appuyés par des chefs d'entreprise à l'échelle mondiale, pourront entraîner des changements plus profonds.

Gestionnaires d'actifs

Nous invitons les gestionnaires d'actifs à entreprendre les actions suivantes :

Interagir de façon plus stratégique avec les entreprises

Les gestionnaires d'actifs, individuellement et collectivement, grâce à des initiatives comme le projet EPIC, jouent un rôle décisif pour inciter les entreprises à formuler comment elles créeront de la valeur à long terme. Nous leur recommandons de préciser davantage leurs exigences en matière d'information et de fournir des paramètres d'évaluation comparables et des données comportant un niveau d'assurance adéquat. À notre avis, l'établissement de paramètres significatifs est primordial, puisque les gestionnaires d'actifs ne pourront utiliser et intégrer ces paramètres et en tenir compte que lorsqu'ils auront été communiqués et vérifiés pour évaluer leur caractère significatif et leur pertinence en fonction de la catégorie d'actifs et de la stratégie de placement auxquelles ils se rapportent.

Au cours du projet, les gestionnaires d'actifs et les entreprises ont consacré bien du temps à comprendre chacun le point de vue de l'autre, estimant que ce dialogue leur a été favorable. Ces discussions ont permis de formuler d'importantes recommandations : les gestionnaires d'actifs ont expliqué qu'ils gagneraient à ce que les entreprises de chaque secteur aient recours à davantage de paramètres normalisés. Les gestionnaires de portefeuilles, quant à eux, ont indiqué qu'ils pourraient ainsi tout au moins poser des questions plus percutantes et interagir de façon plus judicieuse avec la direction. Ces paramètres serviraient aussi à mieux comparer la performance des entreprises à court, moyen et long terme.

Les idées lancées par les investisseurs, comme FCLTGlobal⁴³ et Investor Stewardship Group, ont permis de concevoir des outils axés sur l'engagement stratégique à l'intention des gestionnaires d'actifs. Cela signifie, par exemple, que les investisseurs pourraient interagir de façon plus stratégique avec des entreprises précises, plutôt que de s'en tenir à la même forme d'interaction dans tous les scénarios. Ils pourraient, en effet, se pencher sur les principales expositions aux risques, sur les questions les plus pressantes ou épineuses ou sur des régions ou des enjeux en matière de placement précis.

En outre, les gestionnaires d'actifs devraient poser plus de questions sur la performance à long terme lors des conférences téléphoniques avec les investisseurs et inciter la direction à maintenir un meilleur équilibre entre les paramètres à court et à long terme lors de la présentation de l'information.

Approfondir le lien entre les immobilisations incorporelles et la valeur financière

Malgré l'intérêt accru pour la valeur immatérielle et les méthodes plus avancées pour en saisir le sens, il y a encore fort à faire pour établir un lien précis entre cet impératif d'affaires et la performance financière à long terme. C'est pourquoi nous inciterons dorénavant les gestionnaires d'actifs à prendre part à la vérification des paramètres liés à différentes catégories de valeur et à la performance financière à long terme. La recherche universitaire concentre ses efforts sur cet aspect, mais le milieu des affaires a lui aussi un rôle déterminant à jouer en ce sens.

Le rôle des universitaires

Dans le cadre du projet EPIC, un certain nombre d'universitaires ont travaillé conjointement avec les groupes de travail dirigés par les participants. Selon la rétroaction reçue, le concours des universitaires s'est avéré très utile, compte tenu de leurs vastes connaissances et de l'analyse approfondie qu'ils ont effectuée à l'appui des conclusions tirées par les groupes de travail. Nous sommes d'avis que les universitaires joueront un rôle décisif pour la suite des choses. En collaborant avec les gestionnaires d'actifs et d'autres acteurs tout au long de la chaîne d'investissement, ils pourront conférer la rigueur académique requise aux démarches futures en étudiant la corrélation et l'effet de causalité entre les paramètres de valeur à long terme et la performance financière de manière à favoriser l'adoption des paramètres à plus grande échelle.

⁴³ FCLTGlobal (2018). We Need to Talk: Driving Long-term Value Through the Investor/Corporate Dialogue. https://www.fcltglobal.org/docs/default-source/idea-exchange/we-need-to-talk---driving- long-term-value-through-the-investor-corporate-dialogue.pdf?sfvrsn=d7ec278c_2

Propriétaires d'actifs

Nous invitons les propriétaires d'actifs à entreprendre les actions suivantes :

Définir des mandats à plus long terme et les communiquer aux gestionnaires d'actifs

Les propriétaires d'actifs, à l'instar des gestionnaires d'actifs, gèrent diverses formes d'actifs dont des fonds souverains, des caisses de retraite et des investisseurs institutionnels. Il arrive aussi qu'ils gèrent des actifs en interne et, par conséquent, que leurs fonctions s'apparentent, en ce sens, à celles des gestionnaires d'actifs.

Leur rôle demeure toutefois prépondérant dans l'orientation du débat et dans l'établissement d'une pensée à long terme au sein de la chaîne d'investissement. L'une des façons d'ancrer cette pensée à long terme chez les gestionnaires d'actifs consisterait à fixer la durée des mandats de placement. À l'heure actuelle, la durée des mandats est parfois nettement plus courte que celle des engagements à long terme des propriétaires d'actifs. Signe prometteur, certains propriétaires d'actifs qui participent au projet ont déjà commencé à modifier la durée des mandats.

Prendre part activement au débat

Bon nombre de propriétaires d'actifs conviennent qu'ils doivent s'activer davantage et créer une voix forte pour inciter le milieu de l'investissement à privilégier un horizon de placement à long terme. En plus de prendre part au débat, ils contribueront ainsi à établir des normes, à préciser les responsabilités fiduciaires et à investir dans la recherche pour encourager les entreprises à modifier la durée des mandats à l'appui d'un horizon à long terme.

Certains propriétaires d'actifs ont déjà commencé à adopter une approche à long terme grâce à différentes actions, dont celles de Strategic Investor Initiative, des fonds souverains One Planet et de FCLTGlobal.

Perspectives

Le projet EPIC a certes permis de réaliser des progrès importants, mais nous sommes conscients d'en être encore aux premiers balbutiements. Ce projet est une étape intermédiaire qui s'inscrit dans un cheminement beaucoup plus long visant à intégrer la valeur à long terme dans les milieux d'affaires et de l'investissement.

Pour concrétiser notre vision, nous devons recenser davantage de paramètres d'évaluation propres aux différents secteurs et pouvoir compter sur davantage d'entreprises au sein de la chaîne d'investissement qui militent, avec clarté et cohérence pour l'importance de les exploiter. Nous comptons aussi sur les gestionnaires d'actifs pour éprouver la validité des paramètres d'évaluation, pour s'en servir dans le cadre de l'évaluation des entreprises et pour en préciser les exigences en matière d'information. Nous nous en remettons également aux propriétaires d'actifs pour ce qui est d'orienter les gestionnaires d'actifs sur l'utilisation des paramètres. Ce degré d'engagement est nécessaire en vue de l'adoption à grande échelle des paramètres en question.

Les participants s'entendent pour dire que l'établissement d'un dialogue ouvert s'est avéré très fructueux tout au long du projet. Les entreprises tenaient notamment à comprendre quels sont les paramètres et les données auxquels les gestionnaires d'actifs ont recours dans le cadre de leur processus de placement. Étant donné l'importance de ce dialogue ouvert et continu, les entreprises devraient mettre en œuvre des engagements stratégiques avec leurs principaux investisseurs, et vice versa.

De manière plus générale, nous croyons que les actions actuelles lancées dans cet espace pourraient bénéficier d'une convergence et d'une collaboration accrues pour fournir une tribune ouverte à l'appui de l'évolution du projet EPIC. Cela permettrait de promouvoir des échanges continus entre les entreprises, les gestionnaires d'actifs et les propriétaires d'actifs, et de faire intervenir de nouveaux acteurs dans la conversation.

Les constatations émanant du projet ne constituent pas une solution intégrale ou définitive à l'ensemble des enjeux énoncés dans la présentation. Néanmoins, nous sommes d'avis que comme elles s'appuient sur des paramètres véritablement fondés sur l'expérience pratique d'entreprises et d'investisseurs de premier plan à l'échelle mondiale, ces constatations marquent un grand pas en avant pour surmonter les défis à venir.



Présentation des lignes directrices

Pourquoi ce cadre?

Le cadre de création de valeur à long terme vise à permettre aux entreprises de mieux mesurer, comparer et communiquer la valeur qu'elles créent pour les investisseurs et les autres parties prenantes.

Le cadre aide les entreprises à déterminer quels paramètres d'évaluation elles utiliseront pour communiquer comment leurs activités créent de la valeur à long terme. Il leur sert également de guide pour formuler un exposé narratif de leur contexte d'affaires et des paramètres d'évaluation qu'elles ont choisis.

Ultimement, ces paramètres d'évaluation et ces exposés narratifs s'ajouteront aux mesures traditionnelles des résultats financiers à court terme pour aider les investisseurs à estimer plus efficacement la performance future d'une entreprise.

Qui a élaboré le cadre et comment celui-ci évoluera-t-il?

Le cadre a été mis en chantier par EY en collaboration avec l'Université de Cambridge, puis perfectionné dans le cadre du projet EPIC. Les participants au projet l'ont ensuite mis à l'essai en l'appliquant de manière rigoureuse afin de s'assurer qu'il produit des résultats convaincants et utiles pour les entreprises et les investisseurs. Le cadre s'appuie sur un très grand nombre d'initiatives, de normes, de méthodologies et de pratiques exemplaires déjà en place.

Le cadre est libre d'accès ainsi que les lignes directrices détaillées. Nous nous attendons à ce qu'il évolue au fil du temps, à mesure qu'il sera mis en œuvre, développé et amélioré.

À qui le cadre et les lignes directrices détaillées s'adressent-ils?

Le cadre peut être appliqué par de nombreux utilisateurs, tant du côté des entreprises que de celui des investisseurs, et dans différents contextes.

Les lignes directrices détaillées dans le présent chapitre sont principalement destinées aux entreprises. Voici quelques exemples d'utilisation du cadre par les professionnels des domaines suivants :

- Affaires générales et publiques : Pour orienter les échanges avec les parties prenantes (p. ex., les organismes de réglementation) ou aux fins de la présentation de l'information financière annuelle
- Finances: Pour établir les paramètres d'évaluation des résultats, financiers et non financiers
- Relations avec les investisseurs: Pour mieux communiquer l'information narrative sur la création de valeur à long terme de leur entreprise
- Stratégie et exploitation: Pour orienter la prise de décisions en matière de stratégie, d'investissement ou de chaîne d'approvisionnement

Cette liste n'est pas exhaustive, et le cadre pourrait être utile aux professionnels d'autres domaines.

Nous sommes conscients qu'il est possible que les utilisateurs des présentes lignes directrices connaissent déjà certaines des composantes du cadre ou qu'ils travaillent déjà depuis des années, voire des décennies, avec certains éléments qui le sous-tendent (p. ex., analyses d'inducteurs de valeurs classiques ou techniques d'évaluation).

Comment utiliser les lignes directrices?

Vous trouverez dans le présent chapitre un survol des quatre étapes du cadre et des lignes directrices détaillées pour chacune de ces étapes.

Nous vous expliquerons comment établir, élaborer et valider des paramètres pour mesurer la valeur à long terme. Nous vous présenterons les approches, les méthodes, les modèles et les pratiques exemplaires qui peuvent aider les entreprises à réaliser les quatre étapes du cadre.

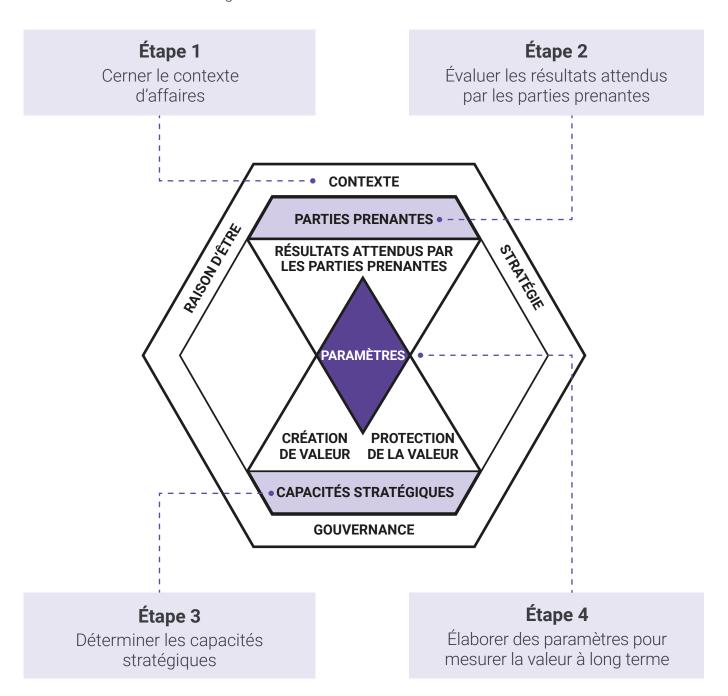
Nous recommandons aux utilisateurs de réaliser chaque étape dans l'ordre, en commençant par l'étape 1. Cependant, les professionnels des entreprises ayant déjà mis en place certaines composantes du cadre (p. ex., programmes de relations avec les parties prenantes axés sur les résultats) pourraient décider de n'effectuer que certaines étapes des lignes directrices.

Tous les termes utilisés dans les présentes lignes directrices sont définis dans le glossaire.

Aperçu des lignes directrices

Processus d'élaboration de paramètres en quatre étapes pour mesurer la valeur à long terme

Les entreprises peuvent utiliser ce processus pour mieux expliquer aux investisseurs comment elles créent de la valeur à long terme et l'évaluent.



Vue détaillée des lignes directrices

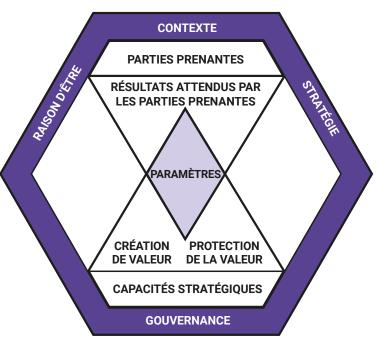
Étape Issue de la démarche Étape 1 : Cerner le contexte d'affaires Vue d'ensemble claire des a. Examiner le contexte de l'entreprise à l'aide d'analyses priorités stratégiques et existantes des grandes tendances mondiales et des du contexte opérationnel inducteurs de changement pertinents de l'entreprise b. Examiner la raison d'être de l'entreprise et son incidence Version préliminaire des pour les parties prenantes résultats attendus par les CRÉATION PROTECTION DE VALEUR DE LA VALEU parties prenantes c. Examiner la stratégie, le cadre de gouvernance et le CAPACITÉS STRATÉGIOI modèle d'affaires de l'entreprise **Étape 2 :** Évaluer les résultats attendus par les parties prenantes a. Déterminer quelles parties prenantes sont les plus importantes pour l'entreprise en fonction des analyses Matrice validée des existantes à leur sujet résultats attendus par les parties prenantes b. Établir le lien entre les résultats attendus par les parties prenantes et le cadre de création de valeur à l'aide d'une CRÉATION DE VALEUR PROTI matrice des résultats attendus par les parties prenantes c. Hiérarchiser et valider les résultats attendus par les parties prenantes Étape 3 : Déterminer les capacités stratégiques CONTEXTE Leviers de création de a. Définir les leviers de création de valeur requis pour produire valeur alignés sur les les résultats attendus par les parties prenantes résultats attendus par les parties prenantes b. Définir les capacités stratégiques requises pour produire les résultats attendus par les parties prenantes Capacités stratégiques alignées sur les leviers RÉATION PROTECTIO VALEUR DE LA VALEI de création de valeur Étape 4 : Élaborer des paramètres pour Liste longue de paramètres mesurer la valeur à long terme CONTEXTE PARTIES PRENANTES Liste courte validée de RÉSULTATS ATTENDUS PAI LES PARTIES PRENANTES a. Déterminer les paramètres pour mesurer la valeur à paramètres long terme en fonction des résultats attendus par les parties prenantes et des capacités stratégiques Exposés narratifs étayant les paramètres d'évaluation **b.** Valider les paramètres d'évaluation à l'aide de cinq critères Plans d'amélioration et d'applicabilité et de sept principes visant à en assurer l'adéquation et l'exhaustivité d'élaboration des paramètres CAPACITÉS STRATÉGIQUE

 Poursuivre l'élaboration des paramètres d'évaluation et des exposés narratifs afin de préciser le contexte pour

les investisseurs

Étape 1 : Cerner le contexte d'affaires

À l'étape 1, nous passons en revue le contexte d'affaires, la raison d'être, la stratégie et le cadre de gouvernance pour comprendre les principaux inducteurs de création de valeur de l'entreprise. Chacune des trois sous-étapes suivantes peut être réalisée en tirant parti de l'information disponible. L'objectif ici est d'examiner le contexte d'affaires et d'amorcer la réflexion qui permettra d'orienter l'analyse des parties prenantes dans les étapes ultérieures du cadre.



À cette étape

Issue de la démarche

1a	Contexte Quelles tendances auront une incidence sur le modèle d'affaires de l'entreprise?	→	Présentation claire du contexte actuel dans lequel l'entreprise exerce ses activités et de son contexte futur potentiel
1b	Raison d'être Pourquoi l'entreprise existe-t-elle?	+	Présentation claire de la raison d'être de l'entreprise et de son incidence potentielle pour les parties prenantes
1c	Stratégie et gouvernance L'entreprise a-t-elle mis en place des structures hiérarchiques, des politiques et des mesures incitatives appropriées pour réaliser sa finalité et sa stratégie?	→	Bonne compréhension de la stratégie et du cadre de gouvernance de l'entreprise

Mots clés

Contexte : Contexte dans lequel une entreprise mène ses activités et qui englobe les tendances macroéconomiques, sociétales, technologiques, politiques et commerciales, ainsi que son modèle d'affaires et celui de ses concurrents.

Raison d'être: Raison d'être clairement définie correspondant à une déclaration ambitieuse par laquelle une entreprise fait état de sa motivation d'affaires, qui repose souvent sur un contexte sociétal plus vaste.

Stratégie: Stratégie d'une entreprise figurant au cœur même de son historique de croissance, du fait qu'elle oriente sa raison d'être, ses buts et ses objectifs à court, à moyen et à long terme. La stratégie d'une entreprise constitue la meilleure indication de son orientation future, et elle informe les investisseurs et les autres parties prenantes de cette orientation.

Cadre de gouvernance : Ensemble des structures et processus visant à orienter et à contrôler une entreprise. Le cadre de gouvernance définit les droits et les responsabilités des parties prenantes d'une entreprise ainsi que les procédures qui assurent la transparence et la conformité de celle-ci à ses obligations de reddition de comptes.

Étape 1a : Contexte

À l'étape 1a, nous analysons l'environnement macroéconomique dans lequel les entreprises mènent leurs activités afin de déterminer quelles tendances auront une incidence sur l'efficacité du modèle d'affaires. Parmi les facteurs externes pertinents, mentionnons les tendances macroéconomiques, sociétales, technologiques, politiques et commerciales. L'analyse de ce contexte permet aux entreprises d'approfondir leur connaissance des tendances qui pourraient toucher leurs activités et leurs parties prenantes au fil du temps.

Objectif - Pourquoi entreprendre cette démarche?

- Pour relever les nouveaux risques et les nouvelles possibilités découlant de l'environnement dans lequel l'entreprise mène ses activités et prendre les mesures nécessaires.
- Pour comprendre le contexte d'affaires et être en mesure de mieux cerner les résultats attendus par les parties prenantes, de même que les leviers de création de valeur correspondants.

Étendue – En quoi consiste la démarche?

- Analyser globalement les inducteurs de changement sectoriels, ainsi que de grandes tendances mondiales sur les plans politique, économique, social, technologique, légal et environnemental.
- · Comprendre l'évolution de ces grandes tendances au fil du temps et leur incidence potentielle pour les parties prenantes.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Tirer parti de toutes les analyses internes déjà réalisées, le cas échéant, ce qui peut inclure :
 - des outils d'analyse du contexte existants, comme l'analyse PESTLE (politique, économique, sociologique, technologique, légale et environnementale), des cadres de référence du Committee of Sponsoring Organizations (COSO), l'analyse des « cinq forces » de Porter;
 - · une analyse de scénarios futurs, particulièrement en lien avec les grandes tendances;
 - · des approches propres à une entreprise ou à un secteur, fondées sur des données internes exclusives et des données externes.

Issue - Quelle est l'issue de cette démarche?

- · Présentation claire du contexte d'affaires dans lequel l'entreprise mène actuellement ses activités et du contexte futur potentiel.
- Cette amorce de réflexion sur l'évolution de l'environnement d'affaires et son incidence potentielle pour les parties prenantes orientera l'étape 2 (résultats attendus par les parties prenantes) et l'étape 3 (capacités stratégiques).



Étape 1b: Raison d'être

La raison d'être clairement définie d'une entreprise constitue une déclaration ambitieuse par laquelle celle-ci fait état de sa motivation d'affaires. Bien que la définition de ce qu'est une « raison d'être » puisse varier grandement d'une entreprise à l'autre, l'expression prend de plus en plus un sens englobant, inspirant et centré sur l'être humain, tous secteurs et régions confondus. Cette acception plus large de ce qui constitue la raison d'être d'une entreprise tient notamment compte de la valeur offerte aux clients et des avantages pour les employés, voire la société dans son ensemble. À l'étape 1b, nous examinons la raison d'être actuelle de l'entreprise de manière à évaluer dans quelle mesure elle génère des résultats attendus par les parties prenantes internes et externes.

Objectif - Pourquoi entreprendre cette démarche?

- · Pour comprendre la raison d'être actuelle de l'entreprise, sa finalité inhérente et les raisons pour lesquelles elle existe.
- · Pour expliquer la façon dont elle répond aux besoins des différentes parties prenantes et le problème qu'elle tente de résoudre.

Étendue - En quoi consiste la démarche?

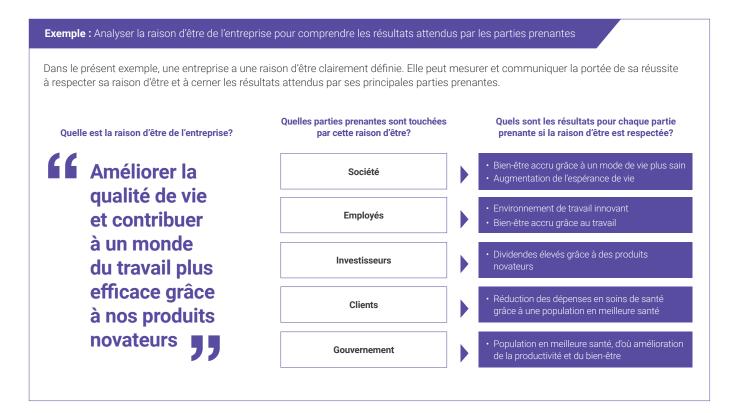
· Mieux comprendre la raison d'être de l'entreprise et sa pertinence pour ses principales parties prenantes.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Examiner la raison d'être actuelle de l'entreprise et son énoncé de mission.
- Dresser une liste initiale des parties prenantes qui font partie intégrante de la raison d'être de l'entreprise.
- Prendre en considération les résultats visés par cette raison d'être pour les parties prenantes.

Issue - Quelle est l'issue de cette démarche?

- Présentation claire de la raison d'être de l'entreprise et de ses conséquences potentielles pour les parties prenantes.
- Cette amorce de réflexion sur la raison d'être de l'entreprise contribuera à orienter l'analyse des parties prenantes réalisée aux étapes 2 et 3.



Étape 1c: Stratégie et gouvernance

La stratégie d'une entreprise figure au cœur même de son historique de croissance et constitue la meilleure indication de son orientation future. Les cadres de gouvernance jouent un rôle tout aussi important dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Un cadre de gouvernance efficace rassure également les investisseurs et les autres parties prenantes quant au respect de la raison d'être de l'entreprise et au fait que ses objectifs stratégiques sont cohérents avec celle-ci. Une bonne compréhension de la stratégie et du cadre de gouvernance aide à déterminer de quelle façon l'entreprise crée de la valeur et la protège, et génère les résultats attendus par les parties prenantes.

Objectif – Pourquoi entreprendre cette démarche?

- Pour expliquer de quelle façon la stratégie et le modèle d'affaires de l'entreprise l'aident à respecter sa raison d'être et assurent la réussite de son exploitation à court, moyen et long terme.
- Pour comprendre comment l'entreprise crée différents types de valeur et les protège.

Étendue – En quoi consiste la démarche?

- Examiner la stratégie d'affaires et mieux comprendre les éléments suivants :
 - le modèle d'affaires et ses principales composantes, et le processus de création de l'avantage concurrentiel;
 - · la stratégie et comment cette stratégie met l'accent sur le portefeuille et le positionnement de l'entreprise;
 - les investissements de l'entreprise dans des capacités qui favorisent la croissance à long terme;
 - · les mesures prises pour accroître la résilience du modèle d'affaires.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- · Répondre aux principales questions sur le modèle d'affaires et sur la stratégie à court, moyen et long terme de l'entreprise.
- Appliquer des concepts stratégiques reconnus, comme l'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) et les lignes directrices relatives au rapport stratégique (Guidance on the Strategic Report) du Financial Reporting Council (FRC) du Royaume-Uni, ainsi que des concepts de gouvernance (p. ex., Code King IV de l'Afrique du Sud).
- Soutenir la réflexion sur les parties prenantes et les résultats attendus par celles-ci de la stratégie d'affaires, à l'étape 2; soutenir également la réflexion sur les leviers de création de valeur et les capacités stratégiques nécessaires pour réaliser la stratégie d'affaires, à l'étape 3.

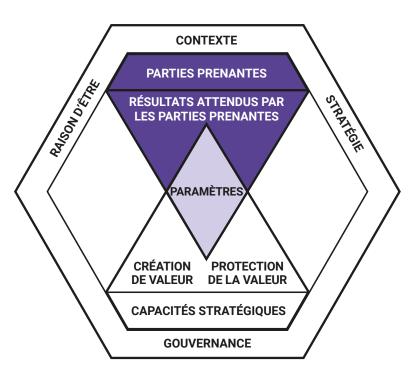
Issue - Quelle est l'issue de cette démarche?

- Analyse de la stratégie de l'entreprise, comme une source de données :
 - à l'étape 2 (principales parties prenantes et les résultats attendus par celles-ci);
 - à l'étape 3 (leviers de création de valeur et capacités stratégiques).

Veuillez consulter le glossaire pour une définition des termes clés, comme « levier de création de valeur » et « capacité stratégique ».

Étape 2 : Évaluer les résultats attendus par les parties prenantes

À l'étape 2, nous identifions les parties prenantes qui sont au cœur du modèle de création de valeur de l'entreprise et nous décrivons sommairement leurs attentes en matière de résultats. Pour ce faire, nous tirons parti de la compréhension que l'entreprise a actuellement de ses parties prenantes. Les trois sous-étapes ci-dessous permettront d'approfondir la compréhension du lien entre les résultats attendus par les parties prenantes et le modèle de création de valeur à long terme de l'entreprise pour quatre types de valeurs : valeur financière, valeur pour les consommateurs, valeur humaine et valeur sociétale.



Issue de la démarche À cette étape Identifier les parties prenantes Liste des principales parties prenantes Quelles parties prenantes sont au cœur du modèle de création de valeur de l'entreprise? Établir le lien avec les résultats attendus par les parties prenantes Matrice préliminaire des résultats attendus par les parties prenantes Quels résultats l'entreprise cherche-t-elle à générer pour répondre aux attentes des parties prenantes? Valider les résultats attendus par les parties prenantes Matrice validée des résultats attendus par les parties prenantes Les parties prenantes veulent-elles toutes les mêmes résultats? Certains résultats sont-ils plus importants que d'autres?

Mots clés

Résultats attendus par les parties prenantes : Dimensions fondamentales de la performance d'une entreprise qui importent à ses parties prenantes et qui sont donc des plus importantes (ou « significatives ») pour cette entreprise. Dans le présent rapport, les termes « résultat » et « incidence » sont employés indifféremment. Pour de plus amples renseignements sur les résultats et les incidences, se reporter à la page 105.

Étape 2a: Identifier les parties prenantes

Toutes les entreprises ont un large éventail de parties prenantes; certaines sont considérées comme plus importantes (« significatives ») que d'autres eu égard au modèle d'affaires ou aux objectifs stratégiques. À l'étape 2a, nous identifions les principales parties prenantes de l'entreprise. Nous tirons parti de toutes les analyses des parties prenantes déjà réalisées par l'entreprise. La réflexion effectuée à l'étape 1c constituera un point de départ utile pour la présente étape.

Objectif - Pourquoi entreprendre cette démarche?

 Pour avoir une compréhension précise des principales parties prenantes de l'entreprise.

Étendue – En quoi consiste la démarche?

- Examiner l'ensemble des principales parties prenantes, regroupées en fonction de leurs différentes perspectives sur la valeur.
- Définir des exemples de groupes de parties prenantes (au sein desquels on peut regrouper plusieurs parties prenantes partageant des perspectives similaires sur la valeur): clients, investisseurs, employés, fournisseurs, organismes de réglementation, collectivités.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Examiner les données de l'entreprise sur ses parties prenantes significatives pour dresser une liste des parties prenantes.
- Utiliser des analyses internes et externes des parties prenantes et des évaluations de leur caractère significatif; en l'absence d'analyse interne, utiliser des analyses externes réalisées par des pairs du secteur.
- Voici des exemples de cadre pouvant servir à identifier les parties prenantes :
 - Cadre pour l'établissement de rapports de développement durable du GRI (Global Reporting Initiative)
 - Protocole relatif au capital social
- Réaliser une évaluation structurée du contexte, de la raison d'être, de la stratégie et du cadre de gouvernance de l'entreprise, à l'aide des questions clés ci-contre.
- Définir des groupes de parties prenantes significatives et les regrouper dans trois à dix catégories.

Issue - Quelle est l'issue de cette démarche?

· Liste courte de parties prenantes regroupées.

Questions clés

Identifier les parties prenantes et les résultats attendus par celles-ci

Modèle d'affaires

- En fonction de son modèle d'affaires, quelles sont les principales parties prenantes de l'entreprise?
- Quels sont les résultats attendus par celles-ci?
- Quelle est la valeur ajoutée des activités de l'entreprise?

Stratégie à court terme

- Les principales parties prenantes de l'entreprise changent-elles en fonction de la stratégie concurrentielle à court terme?
- Les résultats attendus par les principales parties prenantes devraient-ils changer à court terme?

Stratégie à moyen terme

 Comment les principales parties prenantes percevront-elles l'entreprise dans les trois à cinq prochaines années?

Stratégie à long terme

 Quelle est la vision à long terme pour les principales parties prenantes?

Exemple: Identifier et hiérarchiser les parties prenantes

Dans le présent exemple, une entreprise a identifié les groupes de parties prenantes qui sont les plus significatifs au regard de son modèle d'affaires. L'analyse s'appuie sur des techniques établies d'évaluation du caractère significatif, et la liste des groupes de parties prenantes potentiels tient compte du contexte, de la raison d'être, de la stratégie et du cadre de gouvernance de l'entreprise.

Prendre en considération le contexte, la raison d'être, la stratégie et le cadre de gouvernance, ainsi que les analyses des parties prenantes et les techniques d'évaluation du caractère significatif reconnues

Stratégie et cadre Raison d'être Contexte de gouvernance Exemple Fournir des produits de bonne d'analyse Marché réglementé Offrir les meilleurs prix en qualité et abordables ayant les coûts les plus bas **Principales** Organismes de parties Clients **Fournisseurs** réglementation prenantes

- 2 Liste longue de groupes de parties prenantes potentiels
 - Investisseurs
 - Consommateurs
 - Fournisseurs
 - Patients

- Clients
- Employés
- Gouvernements et organismes de réglementation
- ONG et organismes de bienfaisance
- · Institutions scientifiques
- Partenaires
- Autres

- 3 Exemple d'un classement des parties prenantes par ordre de priorité
 - 1. Investisseurs
 - 2. Clients
 - 3. Organismes de réglementation
 - 4. Employés
 - 5. Fournisseurs

Étape 2b i) : Établir le lien avec les résultats attendus par les parties prenantes

L'objectif de l'étape 2b i) est de comprendre comment l'entreprise crée de la valeur pour les parties prenantes et, ce faisant, pour ellemême. Cette étape s'appuie sur les travaux réalisés pour identifier les parties prenantes et les résultats attendus par celles-ci, aux étapes 1c et 2a.

Objectif – Pourquoi entreprendre cette démarche?

Pour analyser comment l'entreprise crée de la valeur pour ses principales parties prenantes en générant les résultats qu'elles souhaitent obtenir et comment cela contribue à créer de la valeur à long terme pour l'entreprise.

Étendue – En quoi consiste la démarche?

Faire correspondre les parties prenantes identifiées aux étapes 1 et 2a et les résultats attendus par celles-ci aux quatre types sous-jacents de valeur à long terme relevés dans le présent cadre (les quatre types de valeur sont expliqués à la page suivante).

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Continuer de recenser les résultats attendus par les parties prenantes.
- Passer en revue les cadres et les initiatives déjà en place pour recenser d'autres résultats. Voici quelques exemples : cadre de l'IIRC; objectifs de développement durable de l'ONU; Protocole relatif au capital environnemental; Protocole relatif au capital social; méthode de monétisation du NYU Stern Center for Sustainable Business; méthode d'évaluation de l'impact sociétal global du Boston Consulting Group.
- Établir la matrice des résultats attendus par les parties prenantes en fonction des quatre types de valeur du cadre de création de valeur à long terme (valeur financière, valeur pour les consommateurs, valeur humaine et valeur sociétale).

Issue – Quelle est l'issue de cette démarche?

• Matrice préliminaire des résultats attendus par les parties prenantes (voir p. 91).

Exemple: Établir le lien avec les résultats attendus par les parties prenantes

Dans le présent exemple, l'entreprise a déterminé ce que les parties prenantes attendent d'elle afin de créer de la valeur. L'entreprise a utilisé des sources internes et externes, notamment des rétroactions directes des parties prenantes.

Investisseurs

Tenir compte d'entrevues avec des investisseurs, de rapports d'analystes et d'analyses ponctuelles (p. ex., sur le cours des actions) pour recenser des résultats, dont :

- Protection contre les cycles économiques
- Flux de trésorerie solides
- Dividendes élevés et stables

Employés

Consulter les sites d'évaluation d'employeurs (p. ex., Glassdoor) ou les sondages sur l'engagement du personnel pour établir des résultats, dont :

- Cheminement et épanouissement professionnels
- Rémunération concurrentielle
- Modalités de travail flexibles, bonne allocation de congé et rémunération des heures supplémentaires

Clients

Sonder la clientèle, compiler des données sur les plaintes ou examiner les données sur les ventes pour recenser des résultats, dont :

- Produits abordables
- Service fiable
- Produits novateurs

- de paiement
- d'innovation

Gouvernements

Obtenir des résultats par des activités de lobbying et d'autres interactions avec les décideurs, dont :

- Respect des exigences réglementaires
- Contribution à l'économie en général
- · Prise en compte des politiques fiscales
- Faibles émissions de carbone

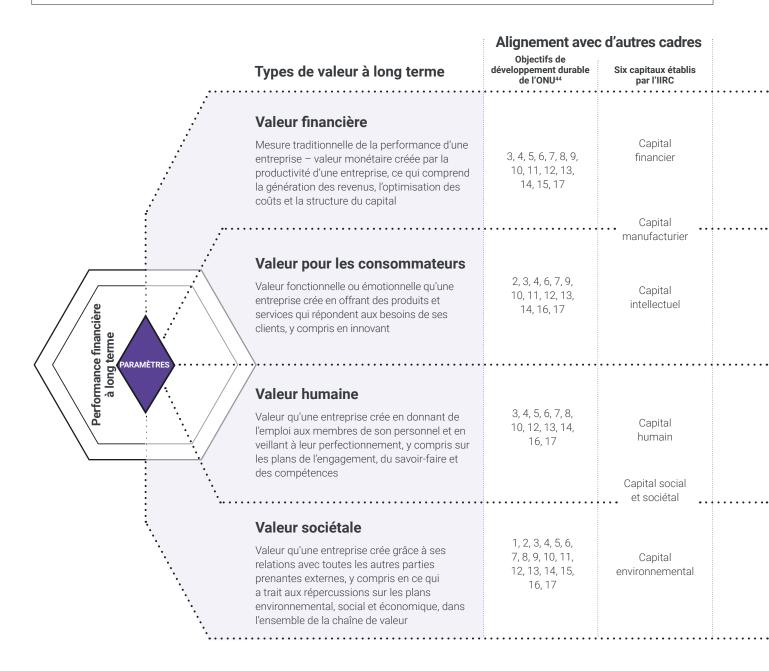
Fournisseurs

Effectuer des entrevues avec les fournisseurs ou analyser les données d'achat pour recenser des résultats, dont :

- Relation à long terme avec l'acheteur
- Respect constant des modalités
- Soutien à l'égard des tentatives

Étape 2b ii) : Établir le lien entre les résultats et le cadre de création de valeur

À l'étape 2b ii), nous faisons correspondre les principaux résultats attendus par les parties prenantes avec les quatre types de valeur à long terme que nous avons relevés : valeur financière, valeur pour les consommateurs, valeur humaine et valeur sociétale. L'objectif ici est d'encourager les entreprises à intégrer à leur réflexion d'autres concepts que les concepts traditionnels de valeur financière et à définir d'autres paramètres pour mesurer la valeur à long terme. Nous sommes conscients que certaines entreprises utilisent déjà d'autres cadres, comme celui des « six capitaux » établi par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Nous avons conçu notre approche pour qu'elle serve de complément et de prolongement aux initiatives actuelles, et nous montrons ci-dessous comment les quatre types de valeur s'alignent avec d'autres cadres, comme celui de l'IIRC et celui des ODD de l'ONU.



⁴⁴ Veuillez consulter le document suivant pour la mise en correspondance des ODD avec les six capitaux: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/09/SDGs-and-the-integrated-report_summary2.pdf.

Exemple : Matrice des résultats attendus par les parties prenantes

Dans le présent exemple, nous faisons correspondre les résultats attendus par les parties prenantes aux quatre types de valeur compris dans le cadre. L'objectif ici est d'examiner comment l'entreprise crée de la valeur pour les parties prenantes autrement que sur le plan purement financier, dans une perspective plus vaste qui tient compte de la valeur pour les consommateurs, de la valeur humaine et de la valeur sociétale. Les résultats sont résumés ci-dessous dans la matrice des résultats attendus par les parties prenantes. Cette matrice aide à repérer les nuances quant aux types de valeur offerts aux différents groupes de parties prenantes.

	Investisseurs	Clients	Fournisseurs	Employés	Gouvernements
Valeur financière	 Protection contre les cycles économiques Flux de trésorerie solides Dividendes élevés et stables 		Respect constant des modalités de paiement	Rémunération concurrentielle	Prise en compte des politiques fiscales
Valeur pour les consommateurs		 Produits sains Service fiable Innovation en matière de produits / leadership au sein de la catégorie 	Soutien à l'égard des tentatives d'innovation		
Valeur humaine				Possibilités de modalités de travail flexibles	
Valeur sociétale					 Contribution à l'économie en général Faibles émissions de carbone

Étape 2c : Valider les résultats attendus par les parties prenantes

À l'étape 2c, nous hiérarchisons les résultats attendus par les parties prenantes et établissons la version définitive de la matrice. C'est l'occasion de relever d'éventuelles interdépendances (résultats partagés par plus d'un groupe de parties prenantes, ou résultats dont l'atteinte dépend de celle d'autres résultats). Certains écarts par rapport aux résultats attendus par les parties prenantes pourraient également être relevés, auquel cas il faudrait alors signaler les domaines devant faire l'objet d'un processus d'analyse et de validation plus poussé.

Objectif – Pourquoi entreprendre cette démarche?

- · Pour confirmer que les résultats recensés sont adéquats et qu'ils sont les plus significatifs pour les parties prenantes.
- Pour comprendre quels résultats sont plus prioritaires que d'autres, ce qui aidera à établir les priorités stratégiques et à affecter les ressources.

Étendue – En quoi consiste la démarche?

- · Passer en revue et hiérarchiser les résultats indiqués dans la matrice préliminaire des résultats attendus par les parties prenantes.
- Repérer d'éventuelles interdépendances ou écarts dans les résultats attendus par les parties prenantes.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Valider la matrice préliminaire des résultats attendus par les parties prenantes en interagissant directement avec les parties prenantes et la direction, et en examinant les déclarations publiques de l'entreprise.
- Utiliser certains outils existants pouvant être utiles pour pondérer les opinions et les préférences des parties prenantes, notamment: les méthodes multicritères d'aide à la décision (comme ELECTRE (élimination et choix traduisant la réalité), PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation), TOPSIS (technique pour l'ordre de préférence par similarité de solution idéale)) ou le processus d'analyse hiérarchique (AHP), une technique structurée pour organiser et analyser des décisions complexes.
- Étudier les interdépendances et les écarts, tels des groupes de parties prenantes ou des résultats manquants.
- Classer les résultats par ordre descendant de priorité pour chaque groupe de parties prenantes.

Issue – Quelle est l'issue de cette démarche?

• Matrice hiérarchisée des résultats attendus par les parties prenantes

Exemple: Matrice hiérarchisée des résultats attendus par les parties prenantes

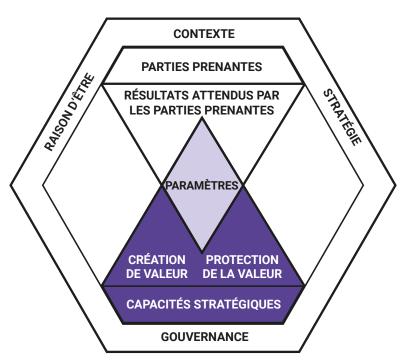
Le présent exemple montre comment les résultats attendus par les parties prenantes de la matrice préliminaire ont été validés et hiérarchisés. Les résultats sont numérotés en fonction de leur ordre de priorité et des éventuels écarts et interdépendances relevés dans le cadre de ce processus. D'autres résultats attendus par les parties prenantes, tels que la confiance à l'égard de la marque et les résultats en matière de santé, ont été recensés et ajoutés à la matrice préliminaire initiale.

	Investisseurs	Clients	Fournisseurs	Employés	Gouvernements
Valeur financière	 i. Flux de trésorerie solides ii. Dividendes élevés et stables iii. Protection contre les cycles économiques 	i. Tarification concurrentielle	i. Respect constant des modalités de paiement	i. Rémunération concurrentielle	i. Prise en compte des politiques fiscales
Valeur pour les consommateurs	i. Confiance à l'égard de la marque ii. Solide bassin de nouveaux produits ii. Solide bassin de	i. Service fiable ii. Produits sains iii. Innovation en matière de produits / leadership au sein de la catégorie iv. Réseau mondial	i. Soutien à l'égard des tentatives d'innovation	i. Opinion du client	i. Marché concurrentiel / antitrust
Valeur humaine	 i. Satisfaction des employés ii. Taux de roulement du personnel iii. Culture fortement axée sur l'innovation 	i. Pratiques d'emploi équitables et respectueuses	i. Main-d'œuvre très bien formée	 i. Satisfaction des employés ii. Possibilités de modalités de travail flexibles iii. Culture axée sur la diversité et l'inclusivité 	i. Pratiques d'emploi équitables et respectueuses
Valeur sociétale	i. Résultats en matière de santé ii. Faibles émissions de carbone	i. Résultats en matière de santé	Faibles émissions de carbone Approvisionnement local	i. Investissement communautaire	i. Contribution à l'économie en général ii. Faibles émissions de carbone

Étape 3 : Déterminer les capacités

stratégiques

À l'étape 3, nous voulons comprendre comment une entreprise peut produire les résultats attendus par les parties prenantes désignées à l'étape 2. Nous prenons en considération les inducteurs sous-jacents de création et de protection de la valeur (« leviers de création de valeur ») et les ressources (« capacités stratégiques ») nécessaires pour réaliser les résultats attendus par les parties prenantes.



À cette étape

Issue de la démarche

3a

Recenser les leviers de création de valeur

Quels inducteurs sous-jacents peuvent être utilisés par l'entreprise pour créer ou protéger la valeur à long terme?



Leviers de création de valeur alignés sur les résultats attendus par les parties prenantes

3b

Recenser les capacités stratégiques

Quelles ressources et capacités sont nécessaires pour créer de la valeur à long terme?



Capacités stratégiques alignées sur les leviers de création de valeur

Mots clés

Levier de création de valeur : Facteur influant sur la valeur, aussi appelé « inducteur de valeur »

Capacité stratégique : Les capacités stratégiques s'entendent de l'ensemble des compétences stratégiques qu'une entreprise peut déployer pour créer de la valeur à long terme pour ses parties prenantes. Leur création repose sur le développement, la préservation et le déploiement efficaces des ressources en conformité avec la raison d'être déclarée de l'entreprise. Les capacités stratégiques, qui sont également appelées « actifs stratégiques », ont été clairement définies par le professeur Baruch Lev et par Feng Gu dans la publication intitulée *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*⁴⁵.

Création de valeur : Dans le processus de création de valeur, la valeur des extrants est supérieure à celle des intrants consommés, et donc supérieure à la valeur transférée entre deux parties.

Protection de la valeur : Protection physique et financière de la valeur corporelle et incorporelle par l'entreprise elle-même, ou par une tierce partie, à long terme; la protection de la valeur pourrait s'apparenter à la nécessité de gérer différentes catégories de risques. Pour en savoir plus sur le lien entre la protection de la valeur et le risque, veuillez vous reporter à la page 97.

⁴⁵ Lev, B. et Gu, F. (2016). The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Étape 3a : Recenser les leviers de création de valeur

À l'étape 3a, nous définissons les leviers de création de valeur, c.-à-d. les inducteurs et risques sous-jacents qu'une entreprise peut utiliser pour créer de la valeur et la protéger. Les quatre types de valeur (valeur financière, valeur pour les consommateurs, valeur humaine et valeur sociétale) sont subdivisés en différents leviers de création de valeur et sous-leviers de création de valeur. Le recensement des leviers de création de valeur et de protection de la valeur aide l'entreprise à analyser sa capacité à atteindre ses objectifs et à créer de la valeur à long terme. Nous sommes conscients que la valeur générée par une entreprise n'est pas toujours positive : une entreprise peut également perdre de sa valeur, ce qui signifie qu'elle crée une valeur négative. Par exemple, une entreprise qui nuit à l'environnement crée une valeur environnementale négative.

Objectif – Pourquoi entreprendre cette démarche?

Pour recenser et définir les leviers de création de valeur requis pour générer les résultats attendus par les parties prenantes.

Étendue - En quoi consiste la démarche?

Élaborer un ensemble de leviers de création de valeur propres à l'entreprise, en fonction des catégories suggérées dans le cadre.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

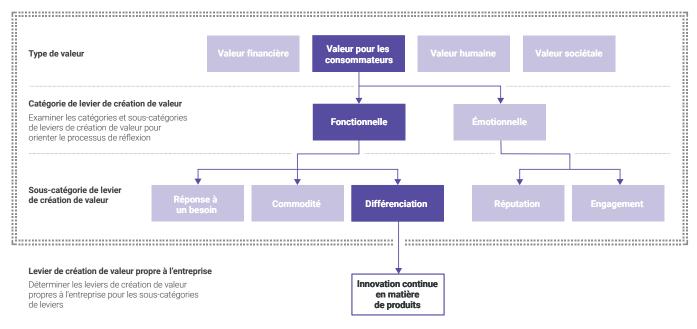
- Subdiviser chacun des quatre types de valeur en leviers sous-jacents produisant une valeur financière, une valeur pour les consommateurs, une valeur humaine et une valeur sociétale.
- Définir les leviers de création de valeur propres à l'entreprise. Nous fournissons une liste détaillée des catégories et sous-catégories de leviers pour les quatre types de valeur afin d'orienter le processus de réflexion. Nous présentons ci-dessous un exemple de levier propre à une entreprise fictive.
 Vous trouverez la liste complète des catégories et sous-catégories de leviers de création de valeur aux pages 98 à 101.
- Veuillez vous référer à la page 91 pour consulter la matrice des résultats attendus par les parties prenantes, qui a été créée à l'étape 2. Prenez en compte la façon dont chaque résultat attendu par les parties prenantes peut être produit et ce qu'il faut à l'entreprise pour y parvenir.

Issue - Quelle est l'issue de cette démarche?

• Leviers de création de valeur propres à l'entreprise alignés sur les résultats attendus par les parties prenantes.

Recenser les leviers de création de valeur

Penchons-nous sur un des aspects de la création de valeur et de la protection de la valeur pour comprendre comment l'entreprise crée de la valeur pour les parties prenantes et la protège. Nous présentons ici un exemple de levier de création de valeur propre à une entreprise (innovation continue en matière de produits), qui a été recensé pour un type de valeur (valeur pour les consommateurs).



Vous trouverez la liste complète des 13 catégories de leviers de création de valeur et des 30 sous-catégories pour les quatre types de valeur aux pages 98 à 101.

Étape 3b : Recenser les capacités stratégiques

À l'étape 3b, nous recensons les ressources nécessaires pour réaliser les résultats attendus par les parties prenantes (« capacités stratégiques »). Ces capacités confèrent un avantage concurrentiel à l'entreprise et l'aident à créer de la valeur à long terme. Les capacités stratégiques sont **particulièrement utiles, rares et difficiles à imiter**⁴⁶.

Les capacités stratégiques sont définies en recensant les leviers de création de valeur et de protection de la valeur nécessaires pour générer les résultats attendus par les parties prenantes. Nous recommandons l'utilisation d'une approche fondée sur le risque pour recenser les capacités stratégiques nécessaires pour protéger la valeur.

Objectif – Pourquoi entreprendre cette démarche?

- Pour recenser les capacités stratégiques dont l'entreprise a besoin pour « s'appuyer sur » les leviers de création de valeur et générer les résultats attendus par les parties prenantes.
- Pour comprendre les risques et les menaces qui pourraient empêcher l'entreprise de générer les résultats attendus par les parties prenantes (c.-à-d., comment elle peut protéger la valeur).

Étendue - En quoi consiste la démarche?

- Déterminer un ensemble de capacités stratégiques pour chaque levier de création de valeur défini à l'étape 3a.
- Examiner comment l'entreprise peut créer de la valeur et la protéger.
- Appliquer une approche fondée sur le risque pour comprendre comment l'entreprise peut protéger la valeur.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Utiliser les informations recueillies à l'étape 3a et les questions ci-contre. Pour chaque levier de création de valeur relevé, déterminer les capacités stratégiques requises pour « s'appuyer » sur le levier en question.
- Appliquer deux approches pour déterminer les capacités stratégiques dont l'entreprise a besoin :
 - i. Approche fondée sur la création de valeur : Comment l'entreprise créera-t-elle de la valeur pour les parties prenantes? Comment peut-elle générer les résultats attendus par les parties prenantes?
 - ii. Approche fondée sur la protection de la valeur (le risque): Comment l'entreprise peut-elle protéger la valeur? Quels sont les risques et les menaces à atténuer pour répondre aux besoins des parties prenantes? Veuillez consulter la page suivante pour de plus amples renseignements à ce sujet.
- Utiliser les cadres internes existants servant à l'analyse des risques (comme le cadre de gestion des risques de l'entreprise) ou différents cadres externes (comme celui de l'IIRC).

Issue - Quelle est l'issue de cette démarche?

 Des capacités stratégiques pour chaque levier de création de valeur défini à l'étape 3a. L'issue définitive de la présente étape servira de point de départ pour l'étape 4.

Questions clés

Modèle d'affaires

- Comment l'entreprise se distingue-t-elle?
- Quel est son modèle d'affaires?
- Quels sont les principaux leviers de création de valeur utilisés pour créer différents types de valeur?
- Les autres entreprises du même secteur utilisent-elles d'autres leviers?

Stratégie à court terme

- À quel point le portefeuille de l'entreprise est-il enviable (quel est son attrait pour le marché ou sa position concurrentielle)?
- Que fait l'entreprise pour répondre aux menaces concurrentielles, notamment de la part de nouveaux venus utilisant des technologies de pointe?
- L'entreprise prévoit-elle réaliser des acquisitions stratégiques au cours des 12 à 18 mois à venir?

Stratégie à moyen terme

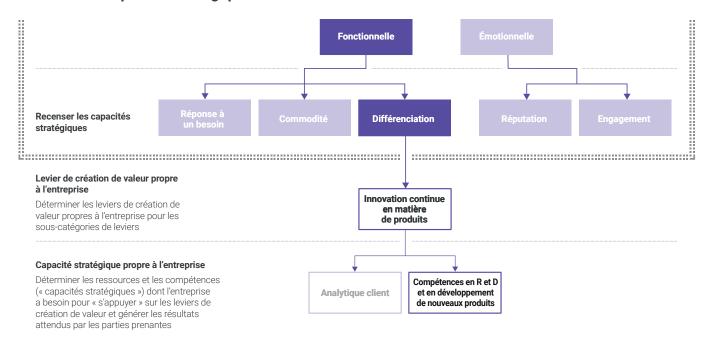
- Comment l'entreprise investit-elle dans les capacités qui favorisent la croissance à moyen et à long terme?
- Comment l'entreprise fait-elle évoluer son portefeuille afin d'exploiter ou d'éviter les incidences négatives des grandes tendances mondiales?
- Quelles principales forces, capacités et sources d'avantage concurrentiel sont créées par l'entreprise à moyen terme?

Stratégie à long terme

- Que fait l'entreprise pour intégrer la résilience à son modèle d'affaires? Que fera-t-elle pour protéger sa réputation et maintenir ses capacités et la confiance qu'elle inspire?
- Comment l'entreprise surmontera-t-elle les défis imposés par les marques concurrentes et les technologies et modèles d'affaires de disruption?

⁴⁶ Pour en savoir plus sur ce concept et son utilité à des fins d'évaluation de la performance, veuillez consulter le livre suivant : Lev, B. et Gu, F. (2016). The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Recenser les capacités stratégiques



Appliquer une approche fondée sur la protection de la valeur (le risque)

Au moment de recenser les capacités stratégiques, il peut être utile d'appliquer une approche fondée sur le risque pour comprendre de quelle façon l'entreprise protège la valeur. L'entreprise doit absolument se protéger des risques importants afin d'assurer la pérennité de son modèle d'affaires et d'améliorer la qualité de ses bénéfices.

La protection de la valeur dépend de la gestion de différentes catégories de risques, soit les risques évitables, stratégiques ou externes. Pour chacune de ces catégories, il faut déterminer les risques importants dont la concrétisation pourrait avoir une incidence significative sur l'entreprise. Les informations tirées d'autres cadres de gestion des risques (comme le cadre de gestion des risques de l'entreprise) peuvent servir à déterminer les risques qui sont assez importants pour influer sur les résultats attendus par les parties prenantes et, par conséquent, sur la valeur de l'entreprise.

	Évitable	Stratégique	Externe
Définition	L'objectif de la gestion de cette catégorie de risques est la prévention. Ces risques émanent d'éléments qui font partie de la sphère d'influence de l'entreprise ou sur lesquels elle exerce un contrôle. La direction peut prendre des mesures pour éviter que le risque survienne ou pour réduire la probabilité qu'il se concrétise, par exemple par la mise en œuvre de politiques et de normes.	L'objectif de la gestion de ces risques est la recherche d'un équilibre entre les incertitudes et les possibilités inexploitées dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.	L'objectif de la gestion de ces risques est d'en limiter l'incidence. Ces risques émanent d'éléments qui ne font pas partie de la sphère d'influence de l'entreprise ou sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle. L'entreprise n'a aucune influence sur la probabilité que les risques de cette catégorie se concrétisent, mais elle peut en atténuer l'incidence en élaborant des scénarios, en établissant des plans d'urgence et en surveillant les menaces.
Exemple de risques	Perspective d'une perte découlant des éléments suivants : caractère inadéquat ou ratés des procédures, systèmes ou politiques, erreurs commises par des employés, pannes de systèmes, problèmes concernant la qualité des produits, incidents liés à la santé et à la sécurité, sécurité des données et fraude	Incapacité à innover, retard dans le développement de nouveaux produits, affectation inadéquate des ressources internes, incapacité d'adaptation à la dynamique de marché, incapacité à réaliser le plan de croissance des activités	Catastrophes naturelles, dépassement des limites planétaires (se reporter au cadre des limites planétaires), terrorisme, instabilité politique et réglementaire, pandémies, changements macroéconomiques majeurs et imprévus
Exemples de capacités stratégiques	Culture de santé et de sécurité Culture d'amélioration constante Opérations de couverture des ressources utilisées et résilience de la chaîne d'approvisionnement Procédures de contrôle préalable Fonction d'audit interne et externe	Capacité d'adaptation à l'évolution des préférences des consommateurs Fonction R et D efficace Culture d'adoption des innovations Capacité d'adaptation à l'évolution de l'environnement réglementaire Propension à adopter et à utiliser les technologies numériques	Plans exhaustifs d'atténuation et de continuité des activités pour faire face à des risques externes

Les tableaux suivants présentent des listes détaillées de leviers de création de valeur et de leurs sous-catégories pour chacun des quatre types de valeur (valeur financière, valeur pour les consommateurs, valeur humaine et valeur sociétale). Ces catégories et sous-catégories sont fixes et ont pour objectif d'aider à recenser les leviers de création de valeur et les capacités stratégiques propres à l'entreprise. Des exemples de leviers de création de valeur propres à une entreprise et des exemples de capacités stratégiques requises pour « s'appuyer » sur chacun de ces leviers sont également présentés. Les résultats attendus par les parties prenantes relevés à l'étape 2 sont influencés par un éventail de leviers de création de valeur, et leur réalisation nécessite différentes capacités stratégiques.

Catégories de leviers de création de valeur financière

	pplicables à toutes les entreprises		
Catégorie de levier de création de valeur	Sous-catégorie de levier de création de valeur	Exemples de leviers de création de valeur	Exemples de capacités stratégiques
	→ Taille du marché Taille future des marchés que l'entreprise peut viser avec ses produits et ses services actuels ou potentiels	→ Exposition aux marchés en forte croissance / émergents	Réseau de distribution dans les principaux marchés
Revenus Valeur générée par la vente de produits et de			→ Portefeuille de produits personnalisés
services	Part de marché Évolution de la part que détient l'entreprise sur la valeur totale du marché potentiel, selon la définition	→ Dépenses des clients	Connaissance de la clientèle et R et D
	donnée précédemment		Expertise en vente et en marketing
Marges	→ Chaîne de valeur Ajustements d'une composante de la chaîne de valeur d'une entreprise qui ont une incidence sur ses marges en faisant varier les coûts ou les prix réalisés	→ Achat de matières premières	→ Échelle d'approvisionnement
Valeur générée par l'efficience de la structure		Actiat de matieres premieres	Fonction d'approvisionnement bien développée
opérationnelle de l'entreprise dans le cadre de la production de ses produits et de ses services	→ Amélioration des processus Modifications des processus opérationnels d'une entreprise qui ont une incidence sur ses marges en faisant augmenter la productivité ou les prix réalisés	→ Flux de production (matières résiduelles, temps d'arrêt, complexité)	→ Planification efficace de la demande
Affectation des capitaux	→ Efficacité de la répartition des actifs Optimisation du déploiement et de l'utilisation des actifs afin de maximiser les flux de trésorerie générés à long terme pour un niveau de risque équivalent	→ Utilisation	Affectation des capitaux procurant un levier mondial
Valeur créée par la capacité d'une			Planification efficace de la demande
entreprise à générer des flux de trésorerie plus élevés que ses besoins en capitaux	→ Fonds de roulement net Gestion du montant total de l'ensemble des actifs et passifs courants pour réduire les besoins de trésorerie	→ Passifs courants	Compétences en négociation de contrats
			Mesures incitatives harmonisées pour la gestion de la trésorerie
Structure du capital Valeur générée par l'utilisation de différentes structures du capital pour influer sur les coûts et les risques liés au financement	→ Dette Ajustements des niveaux et des types d'emprunts d'une entreprise afin de réduire au minimum les coûts de financement pour un niveau de risque donné	→ Types de dettes par niveau de risque (emprunts, obligations, débentures)	→ Accès à une expertise en financement d'entreprise
	Capitaux propres Variations de la valeur des actions émises par une organisation afin de maximiser les rendements financiers pour un niveau de risque donné	→ Types d'actions par niveau de risque (ordinaires, privilégiées)	→ Accès à une expertise en financement d'entreprise

Catégories de leviers de création de valeur pour les consommateurs

Catégories prédéfinies de leviers de création de valeur à long terme applicables à toutes les entreprises		Exemples propres à une entreprise	
Catégorie de levier de création de valeur	Sous-catégorie de levier de création de valeur	Exemples de leviers de Exemples de capacités création de valeur stratégiques	
	→ Réponse à un besoin Mesure de la fonctionnalité, de la durabilité, du style, de la qualité de fabrication, de l'utilité ou des avantages d'un produit ou service	Efficacité du produit à répondre aux besoins de base du consommateur Durabilité ou fiabilité du produit	Renseignements sur la clientèle Compétences en R et D et en développement de nouveaux produits Protocoles d'assurance de la qualité
Fonctionnelle La mesure dans laquelle le produit ou le service répond au besoin fonctionnel	→ Commodité Mesure de l'accès, de la disponibilité et de la facilité d'achat d'un produit ou service	 → Accès de la clientèle → Environnement numérique ou mobile → Simplicité du processus de commande → Délai entre la commande et la livraison 	Réseau de distribution dans les principaux marchés Disponibilité des stocks et chaîne d'approvisionnement Présence en ligne et sur les appareils mobiles
du consommateur	→ Différenciation Action de créer des points de différenciation uniques et pertinents pour les produits et services par rapport aux choix actuels (par l'innovation) ou à la concurrence (p. ex., utilisation du prix comme facteur de différenciation)	 Caractéristiques relatives Âge du modèle de produit Niveau de service ou expérience en magasin Innovation Majoration ou réduction du prix 	Équipes de produit interfonctionnelles Recherche et analytique client Compétences en R et D et en développement de nouveaux produits Expertise en vente et en tarification
Émotionnelle La mesure dans	→ Réputation Mesure de la confiance du consommateur et de son point de vue sur la crédibilité du produit ou service	→ Leadership responsable→ Promesse de la marque	Stratégie de croissance de la marque Gouvernance efficace
laquelle le produit ou le service (cà-d., la marque) répond au besoin émotionnel du client	→ Engagement Mesure des avantages qui, selon le consommateur, sont associés à un produit ou service acheté plus d'une fois (comme un sentiment d'identité et d'appartenance)	→ Activités sur les médias sociaux → Appui de célébrités	Main-d'œuvre motivée Présence dans les médias sociaux Recherche et analytique client

Catégories de leviers de création de valeur humaine

Catégories prédéfinies de leviers de création de valeur à long terme applicables à toutes les entreprises		Exemples propres à une entreprise		
Catégorie de levier de création de valeur	Sous-catégorie de levier de création de valeur	Exemples de leviers de création de valeur	Exemples de capacités stratégiques	
	→ Régularité du rendement	→ Élaboration d'ICP pour la gestion du personnel et production de rapports sur ces ICP	→ Formation en leadership	
Leadership Valeur générée par a capacité des	Intégration d'une structure de gestion du rendement fiable à plusieurs échelons de l'entreprise		→ Analyse de données sur la gestion du personnel	
dirigeants à élaborer et à exécuter une stratégie, et à inspirer	→ Diversité de l'équipe de direction Diversification de l'équipe de direction allant de pair avec l'amélioration du rendement et la qualité du processus décisionnel. La diversité s'entend d'une équipe dont les membres possèdent différentes compétences et expériences.	→ Planification de la relève	→ Analyse de données sur la gestion du personnel	
le personnel			→ Bassin de candidats de talen à un poste de direction	
	→ Planification de la main-d'œuvre Bonnes capacités à sa disposition pour atteindre les objectifs sur les plans opérationnel, financier et des services, et plans cohérents pour répondre aux besoins futurs en matière de ressources	→ Optimisation	→ Gestion de la performance	
Harmonisation de la main-d'œuvre		de l'équipe	Fonction de planification et d'affectation des ressources	
Valeur générée par le nombre, le renouvellement et le perfectionnement des employés	→ Perfectionnement des employés Éléments du cycle de vie du personnel (recrutement, accueil, gestion du rendement, développement de carrière et rétention) qui contribuent à donner les moyens aux employés de réaliser les objectifs actuels et futurs de l'entreprise	→ Programmes de développement personnel	→ Fonction d'éducation et de formation des employés	
			→ Plans de perfectionnement professionnel individuels	
D	→ Conditions propices au rendement Fait d'optimiser la productivité du personnel, cà-d., en misant	→ Santé et bien-être	→ Systèmes de production de rapports sur la santé et le bien-être	
Rendement de la main-d'œuvre Niveau optimal et durable de la valeur	sur les éléments pertinents du rendement, et de s'assurer que cette productivité soit durable. Souplesse organisationnelle devant l'évolution du contexte et de l'environnement	au travail	Programmes de santé et sécurité	
générée par le personnel	→ Progression interne Capacité de répondre aux attentes des employés en matière de développement, reconnaissance d'un niveau de rendement élevé et rétention des connaissances et des capacités	→ Gestion de carrière	Système d'information sur les ressources humaines	
			Direction opérationnelle efficace	
Engagement Valeur découlant de l'engagement du personnel envers les objectifs et la mission d'une entreprise	→ Culture Une culture positive contribue aux affinités qu'un employé développe à l'égard de son milieu de travail, de ses collègues et de leurs valeurs, ce qui se traduit par une augmentation de son rendement et des efforts qu'il est disposé à déployer	→ Programme de développement de la culture	→ Analyse de l'alignement culturel	
	→ Habilitation des employés	→ Modalités de travail flexibles	→ Technologie mobile	
	Fait d'offrir des installations, des outils et des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs		→ Politiques et processus en matière de ressources humaines	

Catégories de leviers de création de valeur sociétale

Catégories prédéfinies de leviers de création de valeur à long terme applicables à toutes les entreprises		Exemples propres à une entreprise		
Catégorie de levier de création de valeur	Sous-catégorie de levier de création de valeur	Exemples de leviers de création de valeur	Exemples de capacités stratégiques	
	→ Incidence économique des produits et des services Valeur économique générée par l'utilisation et l'élimination des produits ou des services de l'entreprise*	Productivité économique accrue* Gains d'efficience économique	Capacités en R et D axées sur le client Cadre de gouvernance d'entreprise solide	
Économique Valeur économique générée par les activités de l'entreprise	→ Incidence économique des activités et des fournisseurs Valeur économique générée par les activités directes de l'entreprise**	 Dépenses d'approvisionnement et auprès des fournisseurs Création d'emplois pour les employés et les entrepreneurs Impôts, taxes et autres recettes publiques 	Modèle d'approvisionnement et de production à l'échelle locale Programmes de développemen des personnes de talent Gouvernance d'entreprise solide	
	→ Autres effets externes sur le plan économique Valeur économique externe qui peut (indirectement) être attribuée aux activités commerciales de l'entreprise	Investissement dans les infrastructures Création d'une grappe (avantages du regroupement d'entreprises semblables au même endroit, comme les sociétés de haute technologie dans la Silicon Valley)	Chaîne de valeur fiscale transparente Relations avec les pairs du secteur et les gouvernements	
	→ Incidence sociale des produits et des services Valeur sociale générée par l'utilisation des produits ou des services de l'entreprise	Santé et bien-être Renforcement des capacités Protection des renseignements personnels	→ Processus de développement de produits tenant compte des droits de la personne, de la santé et du bien-être, du renforcement des capacités et des questions liées à la protection des renseignements personnels	
Sociale Valeur sociale générée par les activités de l'entreprise pour les parties prenantes externes	→ Incidence sociale des activités et des fournisseurs Valeur sociale générée par les activités commerciales directes de l'entreprise pour ses parties prenantes externes (note : la création de valeur pour les parties prenantes internes est prise en compte dans les leviers de création de valeur humaine)	 → Renforcement des capacités, formation et éducation** → Santé et sécurité → Emploi** → Droits de la personne 	Programmes de perfectionnement des personnes de talent Fonction SSE Processus de contrôle préalable en matière de droits de la personne	
	→ Autres effets externes sur le plan social Valeur externe générée sur le plan social qui peut (indirectement) être attribuée aux activités commerciales de l'entreprise	Investissement communautaire (p. ex., dans la formation et l'éducation) Renforcement des capacités Leadership en matière de diversité	Relations avec les collectivités et les organismes locaux Harmonisation des dépenses associées aux activités philanthropiques avec la stratégie d'entreprise	
Environnementale Valeur générée par les activités de l'entreprise en lien avec l'environnement naturel	→ Incidence environnementale des produits et des services Valeur générée par l'utilisation et l'élimination des produits ou des services de l'entreprise en lien avec l'environnement naturel	Ressources (énergie et eau) utilisées en lien avec l'utilisation des produits Réutilisabilité, recyclabilité et circularité des produits Matières résiduelles Biodiversité et utilisation des terres	 → Conception de produits novateurs → Fonction SSE 	
	→ Incidence environnementale des activités et des fournisseurs Valeur générée par les activités de l'entreprise en lien avec l'environnement naturel	Ressources (énergie et eau) utilisées en lien avec les activités des fournisseurs Biodiversité et utilisation des terres Matières résiduelles Émissions dans l'air, l'eau et le sol	Systèmes de gestion de l'environnement et des matières résiduelles Capacité à réorganiser les chaînes de valeur pour créer des économies circulaires ou el circuit fermé	
	→ Autres conséquences sur le plan environnemental Valeur externe générée en lien avec l'environnement naturel qui peut (indirectement) être attribuée aux activités commerciales de l'entreprise	Autoréglementation ou établissement de normes sectorielles (cà-d. leadership sectoriel) Pénurie de ressources	→ Fonction SSE	

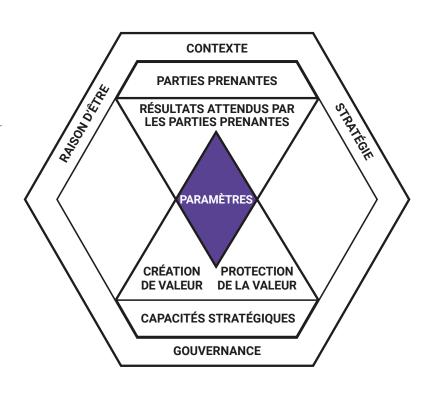
 $[\]star$ Élément potentiellement lié aux leviers de création de valeur pour les consommateurs recensés

 $[\]star\star$ Élément potentiellement lié aux leviers de création de valeur humaine recensés

Étape 4 : Élaborer des paramètres visant à mesurer la valeur à long terme

À l'étape 4, nous présentons un processus que les entreprises peuvent utiliser pour établir et élaborer des paramètres visant à mesurer la valeur à long terme, en fonction des capacités stratégiques décrites à l'étape 3. Les paramètres d'évaluation peuvent être sectoriels, universels ou personnalisés, et ils permettent de déterminer dans quelle mesure les résultats attendus par les parties prenantes sont atteints. Ces paramètres devraient constituer des indicateurs précurseurs efficaces de la capacité d'une entreprise à créer de la valeur à long terme.

Aux fins de l'étape 4, nous dressons une liste longue de paramètres d'évaluation potentiels que nous peaufinerons afin d'en établir une liste courte, d'abord en utilisant un ensemble de cinq critères d'applicabilité, puis en observant sept principes pour leur élaboration. Nous encourageons également les entreprises à préparer des exposés narratifs pour aider les investisseurs à comprendre les paramètres sélectionnés.



À cette étape Issue de la démarche Établir les paramètres d'évaluation Liste longue de paramètres d'évaluation Quels paramètres d'évaluation existants pourraient être utilisés pour démontrer la valeur à long terme? Valider les paramètres d'évaluation 4h Les paramètres d'évaluation respectent-ils les cinq critères et Liste courte validée de paramètres d'évaluation les sept principes d'élaboration de paramètres, comme il est indiqué dans le présent guide? Élaborer les paramètres d'évaluation et 4c 1. Exposés narratifs pour mettre les paramètres les exposés narratifs d'évaluation en contexte Quelles sont les autres informations contextuelles dont les investisseurs ont besoin pour comprendre les paramètres 2. Plans d'amélioration et de développement des paramètres d'évaluation d'évaluation? Comment peut-on développer et améliorer les paramètres d'évaluation?

Étape 4a : Dresser une liste longue de paramètres

À l'étape 4a, nous dressons une liste longue de tous les paramètres qu'une entreprise pourrait utiliser pour expliquer comment elle crée de la valeur à long terme. Ce processus devrait s'appuyer sur des sources internes et externes, et tenir compte des résultats attendus par les parties prenantes et des capacités stratégiques recensés aux étapes 2 et 3.

Objectif - Pourquoi entreprendre cette démarche?

- Pour recenser des paramètres d'évaluation pertinents et comparables en suivant une piste logique établie, comme il est indiqué dans le présent quide.
- Pour dresser une liste longue de paramètres d'évaluation en fonction des résultats attendus par les parties prenantes et des capacités stratégiques recensés à l'étape 3b.

Étendue - En quoi consiste la démarche?

- Élaborer des paramètres d'évaluation pouvant aider une entreprise à communiquer aux marchés des capitaux des informations qui montrent comment elle protège la valeur et en crée. Les paramètres d'évaluation doivent s'appuyer sur des analyses du contexte, de la raison d'être, de la stratégie et du cadre de gouvernance de l'entreprise.
- Un processus d'évaluation et de validation plus poussé est nécessaire pour évaluer la pertinence des paramètres d'évaluation quant à la valeur à long terme (veuillez vous reporter à l'étape 3b).

Approche - Comment effectuer cette démarche?

- 1. Prendre comme point de départ la matrice des résultats attendus par les parties prenantes élaborée à l'étape 3b, recenser les paramètres d'évaluation dans chaque type de valeur; examiner comment ces paramètres d'évaluation pourraient permettre d'évaluer les capacités stratégiques nécessaires pour réaliser les résultats attendus par les parties prenantes; suivre l'étape 3b pour classer les paramètres d'évaluation par type de résultat et par levier de création de valeur. L'entreprise utilise peut-être déjà certains de ces paramètres d'évaluation pour faire le suivi et rendre compte de ses progrès.
- Effectuer une analyse des écarts pour relever les paramètres d'évaluation déjà utilisés par l'entreprise et déterminer quels nouveaux paramètres d'évaluation sont nécessaires.
 - Certains paramètres sont-ils actuellement utilisés à l'interne pour mesurer des résultats qui pourraient également répondre aux besoins de parties prenantes externes?
 - Quelles données déjà disponibles pourraient servir à calculer de nouveaux paramètres d'évaluation pour mesurer les résultats attendus recensés?
 - Quels systèmes et processus sont déjà en place pour recueillir des données pouvant être prises en compte dans les nouveaux paramètres d'évaluation?
- 3. Si les sources de données internes pour les paramètres d'évaluation sont inexistantes ou insuffisantes, utiliser des sources externes pour établir de nouveaux paramètres. Voici une liste non exhaustive de telles sources externes : cadres et normes existants, bases de données, pratiques de pairs et de chefs de file, documents techniques, documents revus par les pairs et entrevues directes. Comme point de départ, vous pouvez utiliser la liste de ressources suggérées à la page suivante.
- Utiliser les questions clés ci-contre pour établir les paramètres de création de valeur à long terme.

Issue - Quelle est l'issue de cette démarche?

- Liste longue de paramètres d'évaluation des résultats attendus par les parties prenantes et des capacités stratégiques.
- Liste de paramètres supplémentaires requis qui ne sont pas disponibles actuellement.

Questions clés

Recenser les paramètres d'évaluation

- 1. Quel est l'objectif du plan d'évaluation de l'entreprise?
- 2. Quel est le public cible et quels paramètres d'évaluation correspondraient le mieux à ses besoins?
- 3. Quels aspects doivent être évalués ou pris en compte par le paramètre d'évaluation? Il n'est pas nécessaire de tout évaluer. Il faudrait seulement prendre en compte les éléments les plus importants pour mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise et pour présenter ces progrès.
- 4. Quels paramètres sont les plus pertinents pour prendre en compte et présenter les résultats attendus et les capacités stratégiques dans les domaines clés?
- 5. Y a-t-il correspondance avec des normes ou des cadres qui existent déjà (p. ex., cadre pour l'établissement de rapports de développement durable du GRI ou cadre IRIS pour les investissements à retombées sociales)?
- **6.** Le paramètre d'évaluation est-il limité dans le temps? Prend-il en compte les conditions liées à un résultat attendu pour une période donnée?
- 7. Le paramètre d'évaluation permet-il d'effectuer des comparaisons entre pairs?
- **8.** Le paramètre d'évaluation éclaire-t-il le processus décisionnel interne ou externe?
- **9.** Le paramètre d'évaluation contribue-t-il à l'établissement des objectifs de l'entreprise?
- **10.** Le paramètre d'évaluation permet-il de mesurer plusieurs résultats ou capacités connexes?

Document: Ressources pour l'établissement des paramètres d'évaluation

Vous trouverez ci-dessous des exemples de ressources pour sélectionner et établir les paramètres d'évaluation. Ces exemples sont présentés à titre indicatif seulement et ne constituent pas une liste exhaustive de toutes les ressources potentiellement disponibles.

Cadres et normes existants

Examiner les paramètres/cibles déjà présentés dans les normes et les cadres pertinents :

- GRI
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)



Bases de données

Consulter les outils, sources et bases de données accessibles au public qui sont pertinents pour le sujet abordé :

- SoPac
- Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)



Pairs et chefs de file

Recenser les paramètres d'évaluation actuellement utilisés par vos pairs à la suite de leurs processus d'évaluation du caractère significatif et d'évaluation du rendement :

- Rapports d'entreprise en matière de développement durable
- · Cotes et rapports en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance



Documents techniques et documents revus par les pairs

Utiliser des documents revus par les pairs et des documents techniques pour relever les paramètres d'évaluation couramment utilisés pour chaque type de résultat attendu ou de capacité stratégique. Exemples de sources d'information :

- Google Scholar
- DeepDyve



Entrevues directes

Interviewer des professionnels ou des universitaires chevronnés dans l'évaluation des résultats liés aux sujets étudiés par l'entreprise

Étape 4b : Valider les paramètres d'évaluation

À l'étape 4b, nous précisons la liste longue de paramètres d'évaluation potentiels afin d'établir une liste courte. Nous avons établi cinq critères d'applicabilité et sept principes pour nous guider dans cette démarche. Ces critères et paramètres d'évaluation sont décrits plus en détail aux deux pages suivantes.

Objectif – Pourquoi entreprendre cette démarche?

• Pour préciser et valider la liste lonque de paramètres d'évaluation potentiels et dresser une liste courte de paramètres.

Étendue – En quoi consiste la démarche?

- · Appliquer les cinq critères d'applicabilité à tous les paramètres d'évaluation de la liste longue dressée à l'étape 4a.
- Appliquer ensuite les sept principes aux paramètres d'évaluation qui respectent tous les critères d'applicabilité.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Appliquer les cinq critères d'applicabilité à chacun des paramètres de la liste longue. Un modèle est fourni pour l'application des critères et des principes.
- Évaluer les paramètres qui répondent aux critères afin de déterminer s'ils respectent les sept principes pour l'élaboration des paramètres d'évaluation.
- Ajouter des commentaires pour expliquer les raisons pour lesquelles les paramètres d'évaluation sont conformes aux critères et aux principes et font partie de la liste courte.

Issue – Quelle est l'issue de cette démarche?

- · Liste courte validée de paramètres d'évaluation
- Liste des prochaines étapes pour chaque paramètre d'évaluation (p. ex., rejeter le paramètre d'évaluation ou le soumettre à une évaluation plus poussée à l'aide des principes énoncés à l'étape 4c)
- · Liste de tout autre écart potentiel nécessitant de plus amples recherches pour permettre l'élaboration de paramètres adéquats

Document : Mesure des résultats et des incidences L'exemple de chaîne d'incidences et de paramètres connexes ci-dessous explique les différences entre les intrants, les extrants, les résultats et les incidences et montre la relation entre ce classement et la portée du cadre **Intrants Extrants** Résultats **Incidences** Ressources utilisées par Résultat immédiat découlant Effets ou changements Effets de moyen à long terme, directement d'activités causés par les activités comme l'évolution du bien-être, une entreprise pour mener ses activités d'une entreprise lié à ses de l'entreprise, à moyen et découlant des activités produits et services à long terme de l'entreprise Ressources utilisées par · Produits de filtration de l'eau Accès des consommateurs Amélioration de la santé et Chaîne d'incidences une entreprise pour mener à une eau plus propre de l'espérance de vie des Formation des employés sur ses activités utilisateurs réguliers les pratiques sécuritaires Employés qualifiés qui, grâce à leurs connaissances, Amélioration de la sécurité et d'installation et de distribution deviennent des chefs de file des sources de revenus des du secteur employés Nombre d'unités produites Coûts de production · Amélioration de la qualité de · Amélioration de la santé: (coûts engagés pour ou vendues l'eau grâce aux installations années de vie pondérées par Paramètres produire et vendre des la qualité (AVPQ) Nombre d'employés Taux de roulement du produits ou des services) formés ou d'heures de · Incidence économique: personnel · Investissements dans la formation valeur ajoutée brute (VAB) formation des employés et en R et D Portée du présent cadre : Les paramètres d'évaluation devraient au moins mesurer le rendement au-delà de l'extrant; les paramètres liés aux résultats et aux incidences rendent compte des résultats des activités de l'entreprise pour la portée visée à long terme.

Critères et principes pour les paramètres visant à mesurer la valeur à long terme

Nous avons établi cinq critères d'applicabilité et sept principes pour l'élaboration des paramètres visant à mesurer la valeur à long terme. Les cinq critères définissent les exigences minimales qu'un paramètre d'évaluation doit respecter. Outre ces critères minimaux, les paramètres doivent être également évalués selon les sept principes directeurs. Ces principes expliquent comment utiliser le paramètre d'évaluation, formuler les exposés narratifs connexes et développer le paramètre d'évaluation au fil du temps.

Examiner l'alignement de chaque paramètre avec les sept principes – il est peu probable que les paramètres d'évaluation soient parfaitement alignés sur chaque élément dès le départ. Les principes visent à orienter le processus de réflexion et à mettre en lumière les aspects à améliorer en vue de dresser la liste courte des paramètres d'évaluation. Il n'est pas nécessaire de rejeter les paramètres d'évaluation qui ne sont que partiellement alignés sur certains principes; il faut simplement y voir la possibilité de les améliorer.

Les critères et les principes sont définis ci-dessous. Le glossaire fournit de plus amples renseignements sur certains concepts explorés ici.

Document : Cinq critères pour les paramètres d'évaluation



1. Indicateurs précurseurs

Le paramètre d'évaluation représente un indicateur rétrospectif ou prospectif servant d'indicateur pour la **création de valeur future** (horizon de plus de 5 ans). Il est lié à la capacité de l'entreprise de créer de la valeur à court, moyen et long terme.



2. Mesure des résultats et des incidences

Le paramètre mesure le rendement au moins au-delà de l'extrant. Les paramètres liés aux résultats et aux incidences rendent compte des résultats des activités de l'entreprise pour la portée visée à long terme.



3. Caractère significatif

Le paramètre d'évaluation reflète les incidences économiques, environnementales et sociales importantes d'une entreprise et influence significativement les évaluations et les décisions des parties prenantes. Il fournit des renseignements qui ont **une incidence significative** sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur.



4. Comparabilité

Le paramètre d'évaluation peut être appliqué **uniformément** au fil du temps; la définition et la méthode de calcul du paramètre demeurent inchangées afin de faciliter la comparabilité. Le paramètre d'évaluation est applicable à la plupart des entreprises d'un même secteur ou de différents secteurs, ce qui permet d'effectuer des comparaisons (entre pairs) utiles.



5. Vérification par les investisseurs

Le paramètre d'évaluation est **pertinent pour les investisseurs**. Il a été validé par les investisseurs (ou, à tout le moins, il est considéré comme potentiellement pertinent pour le processus décisionnel des investisseurs).

Document : Sept principes pour l'élaboration des paramètres d'évaluation

1. Alignement



Le paramètre d'évaluation est **directement lié à la mission** de l'entreprise. Il est aligné sur le modèle d'affaires et la stratégie et influence le processus décisionnel interne. Le paramètre d'évaluation est **axé sur les résultats attendus par les parties prenantes** et reflète l'état des capacités stratégiques nécessaires à l'atteinte de ces résultats.



2. Exhaustivité et équilibre

Le paramètre d'évaluation est **exhaustif** et permet de mesurer **objectivement** les résultats financiers ou préfinanciers, notamment la variation nette des résultats ou des incidences, que ceux-ci soient positifs ou négatifs.



3. Vérification empirique

Le paramètre d'évaluation est **étayé par des éléments probants** et des données crédibles d'un niveau approprié. Le paramètre d'évaluation est fondé sur une **méthodologie établie**, laquelle ne fait l'objet d'aucun écart ou changement important pouvant compromettre l'intégrité des données ou leur interprétation.

4. Exactitude



La qualité des données sous-jacentes sur lesquelles s'appuie le paramètre d'évaluation est élevée, en plus d'être fondée sur des sources de données internes et externes crédibles et un nombre limité d'estimations. Les méthodes et approches sous-jacentes du paramètre d'évaluation sont robustes, accessibles au public et fondées sur des approches reconnues et des pratiques exemplaires en matière de collecte de données. Le processus de communication des données est normalisé, et les procédures de collecte automatisées sont privilégiées dans la mesure du possible. De plus, puisque la sécurité des données est élevée, il est rarement nécessaire de faire des corrections.

5. Crédibilité



Le paramètre d'évaluation est fondé sur des **processus sous-jacents fiables**, des normes de gouvernance interne élevées et des contrôles efficaces. Les **données sont vérifiées**, préférablement par une deuxième partie à l'interne, ainsi que par une tierce partie externe, pour obtenir un niveau d'assurance adéquat. Les sources dont sont tirées les hypothèses et les informations sous-jacentes peuvent être retracées.

6. Clarté



Le paramètre d'évaluation présente les résultats d'une façon **transparente**, claire et compréhensible pour les parties prenantes dans le contexte des activités de l'entreprise. Les critères, concepts et hypothèses sont **accessibles** et s'expliquent aisément, et les parties prenantes peuvent les comprendre facilement.

7. Complémentarité



Le paramètre d'évaluation utilise des données recueillies avant et après une action (p. ex., un investissement), ce qui fournit un point de comparaison et permet d'attribuer toute variation d'un résultat à cette action. Le paramètre mesure un résultat qui n'aurait pas été obtenu autrement. La portée du paramètre d'évaluation est jugée pertinente pour une partie de la chaîne de valeur de l'entreprise et peut faire l'objet d'un suivi à une échelle convenable, aux emplacements appropriés et sur une période significative.

Étape 4c : Élaborer les paramètres d'évaluation et les exposés narratifs

À l'étape 4c, la toute dernière étape des lignes directrices, nous encourageons les entreprises à songer aux autres informations contextuelles et données dont les investisseurs pourraient avoir besoin pour comprendre les paramètres d'évaluation sélectionnés. Les entreprises doivent formuler pour chaque paramètre des exposés narratifs qui facilitent la compréhension des investisseurs. Ces exposés narratifs orienteront également la réflexion de l'entreprise en lien avec l'utilisation des paramètres d'évaluation et la poursuite du processus de développement et d'évaluation de ces paramètres dans le cadre des activités.

Objectif – Pourquoi entreprendre cette démarche?

- Pour préciser les paramètres d'évaluation et formuler des exposés narratifs, en tenant compte du contexte, de l'utilisation, du calcul, des hypothèses et des limites des paramètres.
- Pour améliorer les paramètres d'évaluation et mieux les aligner sur les sept principes d'élaboration des paramètres visant à mesurer la valeur à long terme.

Étendue – En quoi consiste la démarche?

• Élaborer des exposés narratifs à l'appui des paramètres d'évaluation de la création de valeur à long terme faisant partie de la liste courte.

Approche – Comment effectuer cette démarche?

- Évaluer le contexte de chaque paramètre d'évaluation et formuler des exposés narratifs connexes en examinant l'alignement stratégique par rapport aux activités de l'entreprise. Tenir compte de la façon dont chaque paramètre d'évaluation sera utilisé, ainsi que des méthodes de calcul, des hypothèses et des limites du paramètre.
- Déterminer des plans d'amélioration potentiels pour les paramètres d'évaluation ou les exposés narratifs.

Issue – Quelle est l'issue de cette démarche?

- Des exposés narratifs qui définissent le contexte de chaque paramètre d'évaluation.
- Des plans d'amélioration et d'élaboration des paramètres d'évaluation qui contribuent à déterminer les étapes suivantes, y compris ce qu'il faut faire pour :
 - poursuivre l'élaboration des paramètres (p. ex., à des fins de standardisation), les actualiser ou les améliorer;
 - commencer à appliquer, à mesurer ou à évaluer les paramètres d'évaluation.

Élaborer des exposés narratifs à l'appui des paramètres visant à mesurer la valeur à long terme

Voici quatre éléments à prendre en considération au moment d'élaborer des exposés narratifs pour les paramètres d'évaluation sélectionnés. Ces exposés narratifs devraient comprendre des renseignements sur les hypothèses et les calculs sous-jacents, placer les paramètres d'évaluation en contexte et expliquer comment ceux-ci peuvent être utilisés par les entreprises, les propriétaires d'actifs et les gestionnaires d'actifs.

1. Contexte du paramètre d'évaluation

Quelles sont la nature et l'applicabilité du paramètre d'évaluation?

Précisez si le paramètre d'évaluation est un indicateur universel, sectoriel ou propre à une entreprise.

Quel résultat attendu par les parties prenantes l'entreprise essaie-t-elle d'atteindre?

Le résultat devrait être aligné sur les aspects sur lesquels porte le paramètre d'évaluation et axé sur la résolution d'un problème, l'amélioration de l'expérience d'un groupe de parties prenantes ou l'atténuation d'une incidence négative.

Pourquoi le paramètre d'évaluation a-t-il un caractère significatif pour l'entreprise?

Expliquez pourquoi l'entreprise a décidé de mettre l'accent sur ce paramètre d'évaluation et son lien avec les priorités stratégiques.

Quelles capacités stratégiques contribueront à l'atteinte du résultat?

Décrivez les leviers de création de valeur et les capacités stratégiques dont l'entreprise a besoin pour favoriser l'atteinte des résultats attendus par les parties prenantes.

Y a-t-il des interdépendances entre les paramètres d'évaluation?

Examinez comment les paramètres d'évaluation sont interreliés et comment un paramètre pourrait avoir une incidence sur un autre. Le paramètre d'évaluation fait-il partie d'un ensemble de paramètres interdépendants qui permettent collectivement d'établir la valeur financière à long terme?

2. Utilisation du paramètre d'évaluation

- Comment les entreprises peuvent-elles utiliser le paramètre d'évaluation pour prendre des décisions?
- Comment les gestionnaires d'actifs peuvent-ils utiliser le paramètre d'évaluation pour orienter leur processus décisionnel?
- Comment les propriétaires d'actifs peuvent-ils utiliser le paramètre d'évaluation pour éclairer leur processus décisionnel? Le paramètre pourrait-il être utilisé pour orienter les mandats de placement?

Veuillez vous reporter à la liste des cinq critères pour les paramètres d'évaluation à la page 106.

3. Données et calculs sous-jacents

Quels résultats ou incidences sont mesurés par le paramètre d'évaluation?

Expliquez comment le paramètre d'évaluation permet d'évaluer les résultats ou les incidences à long terme (veuillez vous reporter à la page 105 pour de plus amples renseignements).

- Comment le paramètre d'évaluation est-il calculé? Fournissez la méthode de calcul du paramètre d'évaluation.
- Quelles données internes servent à calculer le paramètre d'évaluation?

Indiquez toutes les sources de données internes utilisées pour calculer le paramètre d'évaluation.

Quelles données externes servent à calculer le paramètre d'évaluation?

Indiquez toutes les sources de données externes utilisées pour calculer le paramètre d'évaluation. Les données sous-jacentes du paramètre sont-elles fournies par des tierces parties?

Quelles sont les exigences en matière de données, de systèmes et de processus?

Quels systèmes et processus sont déjà en place pour assurer la crédibilité des sources de données, des hypothèses et des paramètres d'évaluation?

À quelle fréquence les données sont-elles recueillies pour le paramètre d'évaluation?

Précisez la fréquence de collecte des données (quotidienne, mensuelle ou annuelle).

4. Hypothèses et limites

Quelles hypothèses sous-tendent le paramètre d'évaluation?
 Expliquez toutes les hypothèses qui sous-tendent le paramètre d'évaluation, comme les taux d'actualisation utilisés pour le calculer.

Y a-t-il des limites dont il faut tenir compte?

Expliquez toutes les limites associées au paramètre d'évaluation. Par exemple, est-ce que le paramètre pourrait favoriser ou indiquer des résultats indésirables ou imprévus?

Quelle est la portée du paramètre d'évaluation?

Expliquez la portée du paramètre d'évaluation et précisez s'il est lié à une partie ou à la totalité de la chaîne de valeur (activités de l'entreprise, ou activités en amont ou en aval).

Quelle est la période prise en compte par le paramètre d'évaluation?

Précisez la période prise en compte par le paramètre d'évaluation. Par exemple, le paramètre peut indiquer la création de valeur sur une période de 5 à 10 ans, ou sur une période plus courte.

Version finale du cadre

Les quatre étapes du cadre de création de valeur à long terme présentées dans le présent document ont permis d'élaborer des paramètres d'évaluation pertinents et des exposés narratifs connexes. Voici ce que nous voulions que chaque partie prenante puisse accomplir :

Entreprises

- Élaborer des paramètres d'évaluation pour mieux communiquer aux investisseurs l'information narrative sur leurs perspectives de création de valeur à long terme
- Présenter au fil du temps des informations plus ciblées, fiables et comparables

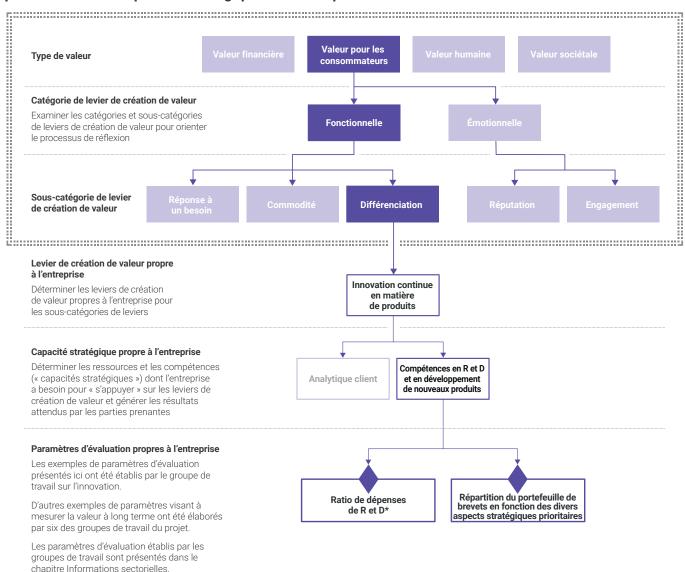
Gestionnaires d'actifs

- Tirer parti de mesures plus uniformes du rendement des entreprises et effectuer des comparaisons plus pertinentes
- Interagir de façon plus stratégique avec les entreprises dans lesquelles ils investissent

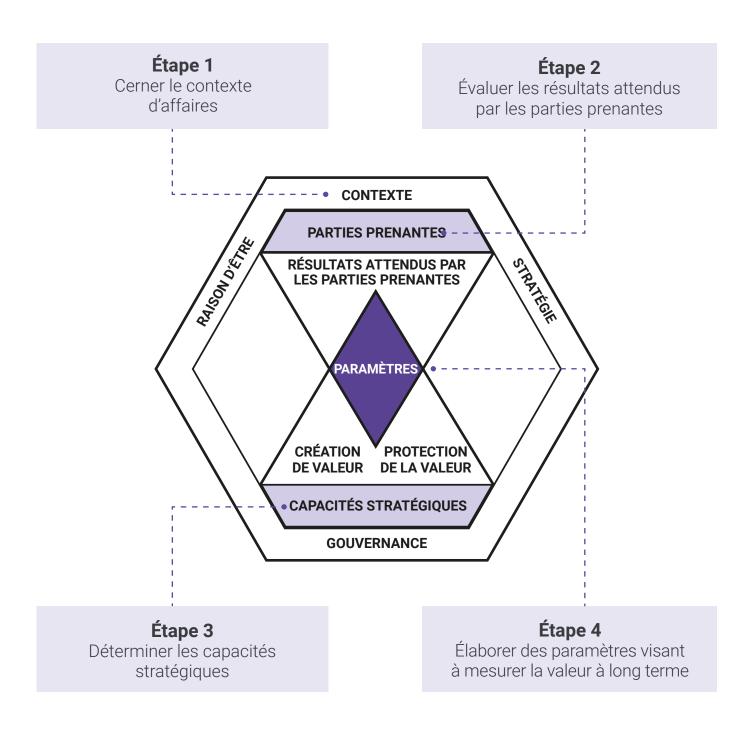
Propriétaires d'actifs

- Tirer parti des renseignements fournis par les paramètres d'évaluation pour orienter leurs stratégies de placement
- Intégrer des perspectives à long terme avec leurs gestionnaires d'actifs en déterminant la durée des mandats de placement

Déterminer les paramètres d'évaluation en fonction des résultats attendus par les parties prenantes et des capacités stratégiques de l'entreprise



^{*} Dépenses de R et D exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, dépenses consacrées à chaque aspect stratégique prioritaire, dépenses de développement durable relatives aux produits ou aux services.



Perspectives

Le cadre de création de valeur à long terme que nous avons décrit dans le présent document ne constitue pas une solution définitive pour rendre le capitalisme plus inclusif, et nous sommes conscients de l'ampleur du travail qui reste à accomplir. Nous croyons néanmoins que les paramètres d'évaluation et le cadre constituent une étape utile pour de nombreuses entreprises qui amorcent le processus visant à mieux communiquer la valeur à long terme générée par leurs activités. Nous souhaitons que ce cadre soit libre d'accès afin qu'il puisse être appliqué, développé et amélioré par un grand nombre d'organisations en plus de celles qui ont veillé à sa réalisation au cours de ce projet. Les points de vue et expériences de ces premiers utilisateurs sont présentés dans le chapitre Informations sectorielles. On trouvera également de plus amples recommandations liées au projet dans le chapitre Recommandations.



Cadre de création de valeur à long terme

Cadre libre d'accès assorti d'une méthodologie pour le recensement et l'élaboration de paramètres d'évaluation visant à mieux présenter la valeur à long terme créée par l'entreprise. Dans le présent rapport, il est désigné par le terme « le cadre ».

Cadre de gouvernance

Ensemble des structures et processus visant à orienter et à contrôler une entreprise. Le cadre de gouvernance définit les droits et responsabilités des parties prenantes d'une entreprise ainsi que les procédures qui assurent la transparence d'une entreprise et la conformité de celle-ci à ses obligations de reddition de comptes, principalement en ce qui a trait à l'exécution de sa stratégie.

Capacité stratégique

Ensemble des capacités stratégiques qu'une entreprise peut déployer pour créer de la valeur à long terme pour ses parties prenantes. Leur création repose sur le développement, la préservation et le déploiement efficaces des ressources en conformité avec la raison d'être déclarée de l'entreprise. Les capacités stratégiques, qui sont également appelées « actifs stratégiques », ont été clairement définies par le professeur Baruch Lev et par Feng Gu dans la publication intitulée *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*.

Capital

Selon l'International Integrated Reporting Council (IIRC), il existe six types de capital. Au sens où l'entend l'IIRC, le capital correspond à un stock de valeur qui est modifié ou transformé par les activités et les résultats d'une organisation. Voici les six types de capital définis par l'IIRC:

- Capital environnemental: Ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future d'une organisation. Ce capital comprend l'air, l'eau, la terre, les minéraux et les forêts, la biodiversité et la santé de l'écosystème.
- Capital financier: Réserve de fonds qui est a) à la disposition d'une organisation pour produire des biens ou pour fournir des services, et que b) cette organisation a obtenue par financement (p. ex., emprunts, fonds propres ou dotations) ou générée par le biais d'opérations ou d'investissements.
- Capital humain: Compétences, aptitudes, expériences des membres du personnel ainsi que leur motivation pour innover, mais aussi
 a) leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques d'une organisation;
 b) leur capacité à comprendre, à élaborer et à mettre en œuvre la stratégie d'une organisation; et c) leur loyauté et leur motivation à améliorer les processus, produits et services, ainsi que leur capacité à diriger, à gérer et à collaborer.
- Capital intellectuel: Actifs incorporels d'une entreprise. Ils comprennent la propriété intellectuelle, à savoir les brevets, droits de reproduction, logiciels, et autres droits de licences; et le « capital organisationnel », à savoir les connaissances implicites, les systèmes, procédures et autres protocoles, de même que les actifs incorporels qui sont associés à la marque et à la réputation d'une organisation.
- Capital manufacturier: Ressources manufacturières (par opposition aux ressources naturelles) à la disposition d'une organisation pour produire des biens ou fournir des services (en particulier l'immobilier, les équipements et mobiliers, les infrastructures).
- Capital social et sociétal : Institutions et relations entre, et au sein, des parties prenantes, des communautés et des réseaux, ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif.

Caractère significatif

Mesure du degré d'importance ou de significativité d'un facteur pour un groupe de parties prenantes. Un facteur significatif peut influer considérablement sur la capacité d'une organisation à créer de la valeur au fil du temps.

Chaîne d'investissement

Ensemble des personnes jouant un rôle dans la création de valeur par l'intermédiaire des marchés financiers. Cela comprend les entreprises, les gestionnaires d'actifs et les propriétaires d'actifs, de même que d'autres intermédiaires tels que les agences de notation et les fournisseurs de données.

Contexte

Contexte dans lequel une entreprise mène ses activités et qui englobe les tendances macroéconomiques, sociétales, technologiques, politiques et commerciales, ainsi que son modèle d'affaires et celui de ses concurrents.

Création de valeur

Processus de génération à long terme d'incidences et de résultats concrets et abstraits pour les parties prenantes. Dans ce processus, la valeur des extrants est supérieure à celle des intrants consommés, et donc supérieure à la valeur transférée entre deux parties. Les entreprises peuvent également être à l'origine d'un décroissement de la valeur. Autrement dit, elles peuvent créer une valeur négative (p. ex., en dégradant l'environnement).

Critère (de recensement des paramètres d'évaluation)

Ensemble des cinq critères de base à appliquer dans l'évaluation visant à déterminer si un paramètre d'évaluation doit être considéré ou non en tant que paramètre visant à mesurer la valeur à long terme.

Entreprise

Entreprise évoluant dans le secteur des biens de consommation, des soins de santé ou des produits industriels, y compris les entreprises participant au projet Embankment pour un capitalisme inclusif (EPIC).

Évaluation

Mesure qualitative ou quantitative d'un intrant, d'un extrant, d'un résultat ou d'une incidence.

Exposé narratif

Explication qualitative d'un paramètre d'évaluation visant à donner davantage de contexte et d'informations aux parties prenantes. Les exposés narratifs comprennent des calculs de données, des hypothèses, des restrictions et des informations sur la façon dont les paramètres peuvent être interprétés.

Extrant

Résultat immédiat découlant directement des activités d'une entreprise, de la fourniture de ses produits ou de la prestation de ses services (p. ex., le nombre d'employés formés).

Gestionnaire d'actifs

Entreprise participant au projet EPIC qui est responsable de gérer différents types d'instruments financiers (p. ex., des actions, des obligations, des marchandises ou des biens) au nom de propriétaires d'actifs et qui décide comment, quand et où investir en fonction des objectifs financiers et des directives de placement de ses clients.

Incidence

Incidence à moyen et à long terme des activités de l'entreprise, en ce qui a trait par exemple au changement de l'état de bien-être.

Intrant

Ressources qu'une entreprise utilise dans la conduite de ses activités (p. ex., investissement dans la formation en matière de sécurité).

Levier de création de valeur

Facteur influant sur la valeur. Dans le présent rapport et dans le cadre de création de valeur à long terme, les termes « inducteur de valeur » et « levier de création de valeur » sont employés indifféremment.

Non financier

Se reporter à la définition de l'expression « performance préfinancière ».

Paramètre d'évaluation

Indicateur quantitatif standard pouvant servir à évaluer des intrants, des extrants, des résultats ou des incidences. Dans le présent rapport, par « paramètre d'évaluation » ou « paramètre », on entend un indicateur de la performance financière à long terme qui permet de mesurer un résultat ou une incidence.

Partie prenante

Groupe ou personne pouvant influer directement ou indirectement sur les activités d'une entreprise ou être touché directement ou indirectement par celles-ci. Les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les employés, les gouvernements et les collectivités sont des exemples de parties prenantes.

Performance financière

Valeur monétaire générée par une organisation en termes d'extrants directs par rapport aux intrants directs (p. ex., revenus tirés de la vente par rapport aux coûts engagés pour produire et vendre un produit ou un service).

Performance préfinancière

Valeur générée par une organisation qui n'est pas comprise ou reflétée dans sa performance financière actuelle. Elle peut comprendre aussi bien des incidences ou résultats positifs que des incidences ou résultats négatifs. Les gouvernements et les autres parties prenantes significatives peuvent prendre des mesures ayant pour effet de convertir des incidences non financières en des incidences financières (p. ex., par le prélèvement d'une taxe carbone). Cette notion est également désignée par l'expression « performance non financière ».

Principes (pour la définition des paramètres d'évaluation)

Ensemble des sept principes à appliquer dans l'évaluation des paramètres visant à mesurer la valeur à long terme. Les principes servent à expliquer comment utiliser les paramètres, comment établir l'exposé narratif à l'appui des paramètres et comment développer davantage les paramètres au fil du temps.

Projet Embankment pour un capitalisme inclusif (EPIC)

Projet auquel participe un groupe de 31 entreprises, gestionnaires d'actifs et propriétaires d'actifs réunis par la Coalition pour un capitalisme inclusif et EY afin d'établir de nouveaux paramètres visant à mesurer la valeur à long terme et à présenter de l'information sur celle-ci aux investisseurs et aux autres parties prenantes. Dans le présent rapport, les termes « projet EPIC » et « le projet » désignent le projet Embankment pour un capitalisme inclusif.

Propriétaire d'actifs

Propriétaire légal d'actifs qui participe au projet EPIC et prend des décisions de répartition d'actifs en fonction de ses objectifs de placement. Le propriétaire d'actifs peut gérer lui-même ses actifs ou en déléguer la gestion à des gestionnaires d'actifs. Les propriétaires d'actifs comprennent des caisses de retraite, des assureurs, des banques, des fonds souverains et des fonds de dotation.

Protection de la valeur

La protection physique et financière de la valeur corporelle et incorporelle par l'entreprise elle-même, ou par une tierce partie, à long terme. La protection de la valeur pourrait s'apparenter à la nécessité de gérer différentes catégories de risques. Pour en savoir plus sur le lien entre la protection de la valeur et le risque, veuillez vous reporter à la page 97.

Raison d'être

Une raison d'être clairement définie correspond à une déclaration ambitieuse par laquelle une entreprise fait état de sa motivation d'affaires, qui repose souvent sur un contexte sociétal plus vaste.

Résultat

Effet ou changement causal à moyen ou à long terme découlant des activités d'une entreprise (p. ex., amélioration des compétences de la main-d'œuvre).

Résultats attendus par les parties prenantes

Dimensions fondamentales de la performance d'une entreprise qui importent à ses parties prenantes et qui sont donc des plus importantes (ou « significatives ») pour l'entreprise. Dans le présent rapport, les termes « résultat » et « incidence » sont employés indifféremment. Pour de plus amples renseignements sur les résultats et les incidences, se reporter à la page 105.

Stratégie

Stratégie d'une entreprise qui figure au cœur même de l'historique de croissance, du fait qu'elle oriente sa raison d'être, ses buts et ses objectifs à court, à moyen et à long terme. La stratégie d'une entreprise constitue la meilleure indication de son orientation future, et elle informe les investisseurs et les autres parties prenantes de cette orientation.

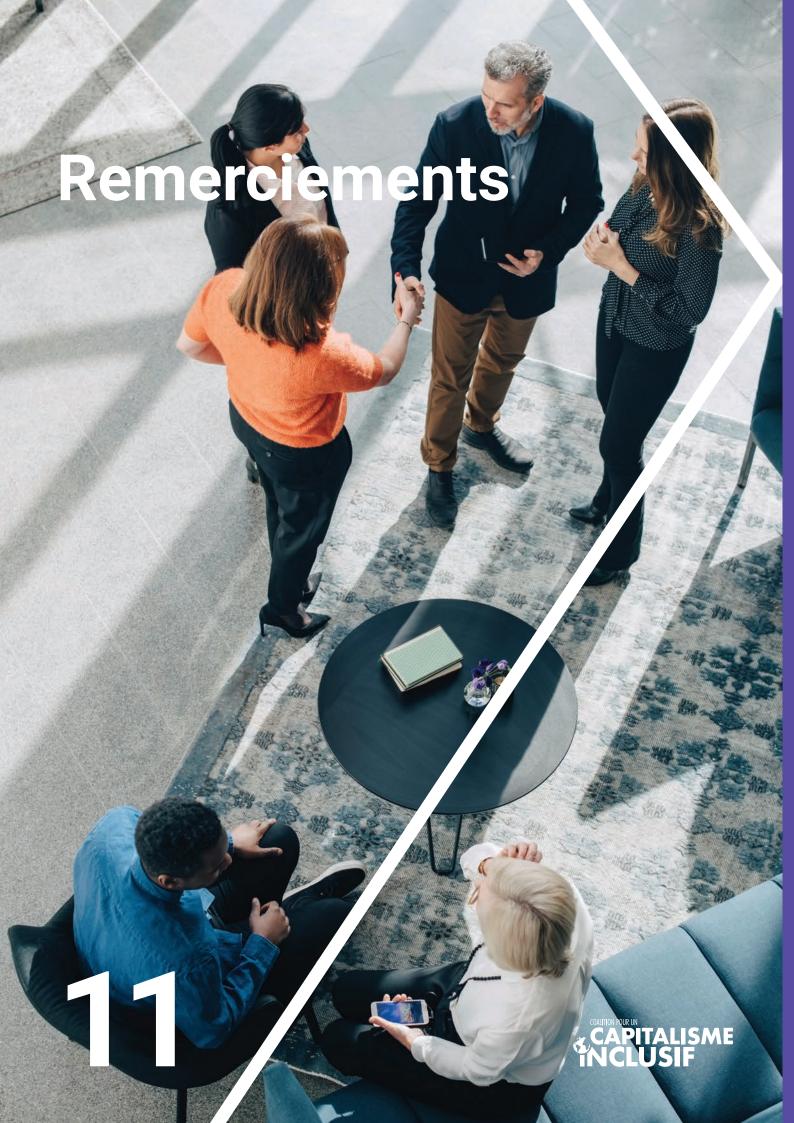
Type de valeur

L'un des quatre types de valeur recensés dans le cadre de création de valeur à long terme. La sélection et la catégorisation des types de valeur ont été inspirées par l'analyse des six inducteurs de capital et de valeur traditionnels qu'a réalisée l'IIRC.

- Valeur financière: Mesure traditionnelle de la performance d'une entreprise. La valeur monétaire créée par la productivité d'une entreprise, ce qui comprend la génération de revenus, l'optimisation des coûts et la structure du capital.
- Valeur pour les consommateurs : Valeur fonctionnelle ou émotionnelle qu'une entreprise crée en offrant des produits et des services qui répondent aux besoins de ses clients, y compris par l'innovation.
- Valeur humaine : Valeur qu'une entreprise crée en donnant de l'emploi aux membres de son personnel et en veillant à leur perfectionnement, notamment sur les plans de l'engagement, du savoir-faire et des compétences.
- Valeur sociétale: Valeur qu'une entreprise crée grâce à ses relations avec toutes les autres parties prenantes externes, y compris ses répercussions sur les plans environnemental, social et économique, dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Valeur

Terme qui dénote le degré d'importance que quelque chose revêt pour quelqu'un. La valeur générée peut être positive ou négative. En économie, la valeur est surtout perçue comme étant une mesure monétaire qui se rattache à un bien ou à un service. La valeur qui se rattache à un bien ou à un service peut différer selon le point de vue adopté par l'évaluateur (p. ex., celui d'une entreprise, d'un bailleur de fonds ou de la société dans son ensemble).



Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à tous ceux et à toutes celles qui ont participé au projet Embankment pour un capitalisme inclusif (EPIC). Ensemble, nous avons franchi un pas important vers l'avènement d'un capitalisme plus inclusif.

Ce projet n'aurait pas pu être réalisé sans le soutien extraordinaire des chefs de la direction des organisations participantes, le temps qu'ils y ont consacré, les réflexions qu'ils ont engagées et les équipes qu'ils ont mobilisées, lui apportant ainsi une valeur inestimable. Je tiens également à remercier Mark Weinberger, président et chef de la direction mondial d'EY, pour le leadership et le dévouement personnels dont il a fait preuve au cours du projet, de même que la fondation Ford, qui s'est illustrée remarquablement par son soutien et en tant que promoteur du projet.

Je suis profondément reconnaissante envers chacun des participants au projet pour les énormes efforts déployés, notamment envers l'équipe de la Coalition pour un capitalisme inclusif, le personnel d'EY et les représentants du milieu universitaire, de même qu'envers les membres du conseil consultatif, dont les noms sont indiqués ci-après. Sans leur dévouement, leur point de vue éclairé et leur expertise, les progrès que nous avons réalisés n'auraient pas été possibles.

Lady Lynn Forester de Rothschild

Chefs de la direction des entreprises participantes

Entreprises

Mark Bertolini, Aetna
Martin Brudermüller, BASF
Edward Breen, DowDuPont
Doug Baker, Ecolab
Alex Gorsky, Johnson & Johnson
Mark Schneider, Nestlé
Vasant Narasimhan, Novartis
Indra Nooyi, PepsiCo
Paul Polman, Unilever

Gestionnaires d'actifs

William McNabb, Vanguard

Pascal Blanque, Amundi
Thomas Finke, Barings
Laurence Fink, BlackRock
Abigail Johnson, Fidelity Investments
Hendrik du Toit, Investec Asset Management
Mary Erdoes, J.P. Morgan Asset & Wealth
Management
George Walker, Neuberger Berman
Vijay Advani, Nuveen
Peter Harrison, Schroders
Cyrus Taraporevala, State Street Global
Advisors

Propriétaires d'actifs

Oliver Bäte, Allianz
Thomas Wilson, Allstate
Christian Hyldahl, ATP
Marcie Frost, CalPERS
Jack Ehnes, CalSTRS
Mark Machin, Office d'investissement du
Régime de pensions du Canada
Hiro Mizuno, Government Pension
Investment Fund
Deanna Mulligan, Guardian Life
Steve Kandarian, MetLife
Matt Whineray, New Zealand Super Fund
Theresa Whitmarsh, Washington State
Investment Board

Conseil consultatif

Daryl Brewster, CECP
Paul Druckman, Financial Reporting Council
Robert Eccles, Université d'Oxford
Richard Howitt, International Integrated
Reporting Council
Martin Lipton, Wachtell, Lipton, Rosen & Katz
Colin Mayer, Université d'Oxford

Barry Melancon, Association of International Certified Professional Accountants, American Institute of CPAs Andy Neely, Université de Cambridge Adam S. Posen, Peterson Institute for International Economics George Serafeim, Harvard Business School Jeffrey Sonnenfeld, Université Yale Robin J. Stalker, à titre personnel Laura Tyson, Université de la Californie Sarah Williamson, FCLTGlobal

Équipe du projet EPIC

Frank Blasio, Coalition pour un capitalisme inclusif
Jenny Trinh, Coalition pour un capitalisme inclusif
Trace Welsh, Coalition pour un capitalisme inclusif
Hywel Ball, EY
Barend van Bergen, EY
Kath Barrow, EY
Mark Besca, EY
Jan-Menko Grummer, EY

Gillian Lofts, EY
Matt Epp, EY
Amy Call Well, EY
Scott Heather, EY
Erik T. Wedershoven, EY
Roderick Groenewoud, EY
Isabel Beitia, EY
Loree Gourley, EY
Scynthea Ratliff, EY
John Tato, EY
Mary Karol Cline, EY

Dov Seidman, LRN

les organisations et les personnes suivantes pour leur soutien :
La fondation Ford
The Boston Consulting Group
Velislava Ivanova, EY
Brandon LeBlanc, EY
Juan Costa Climent, EY
Mathew Nelson, EY
Mike Sills, EY
Céline Bilolo, EY
Stuart Harris, EY-Seren

Nous tenons également à remercier

Groupes de travail



Innovation

Présidente: Dawn Rittenhouse, DowDuPont

Participants au groupe de travail :

Greg Behling, Barings Duncan Goodwin, Barings Adam Janovsky, Barings Andy Hedberg, Ecolab Patrick Albrecht, EY Marlene Dech, EY Sonja Haut, Novartis

Méthodologie

Président: Christian Heller, BASF

Participants au groupe de travail :

Chris Bonnet, Allianz Matt Robb, EY-Parthenon Erik T. Wedershoven, EY Andre Besson, Nestlé Christian Frutiger, Nestlé Sonja Haut, Novartis Andy Howard, Schroders

Gouvernance d'entreprise

Président : Ken Williamson, EY

Participants au groupe de travail :

Andy Hedberg, Ecolab
Rani Doyle, EY
Maria Kepa, EY
David King, Fidelity Investments
Nishesh Kumar, J.P. Morgan Asset & Wealth
Management
Claudia Cromin Mothife

Claudia Cromie, MetLife Cynthia Millane, MetLife Jon Richter, MetLife



Présidente : Sue Hohenleitner,

Johnson & Johnson

Participants au groupe de travail :

Celia Peterson, Aetna
John Pintozzi, Allstate
Dylan Andres, BlackRock
Danielle Sugarman, BlackRock
Isabel Beitia, EY
Erik Bradbury, EY
Simon Constance, EY
Iain Harrison, EY
Matt Stuckley, Johnson & Johnson
Dr Anthony Hesketh, Université de Lancaster
Matt DiGuiseppe, State Street Global Advisors



Objectifs de développement durable (ODD)

Président: Dr Urs Bitterling, Allianz

Participants au groupe de travail :

Celia Peterson, Aetna
Till Schultis, Allianz
Dawn Rittenhouse, DowDuPont
Andy Hedberg, Ecolab
Graham Burr, EY-Parthenon
Michaela Proissl, EY
Varuni Dharma, Investec Asset Management
Tom Nelson, Investec Asset Management
Christian Vousvouras, Nestlé
Jennifer Signori, Neuberger Berman
Jon Banner, PepsiCo
Rianne Buter, Unilever



Culture organisationnelle

Présidente : Becky Pearce, Unilever

Participants au groupe de travail :

Dawn Rittenhouse, DowDuPont

Tim Gordon, EY
Brandon Perlberg, EY
David King, Eidelity Invests

David King, Fidelity Investments
Sue Hohenleitner, Johnson & Johnson

Robert Hardy, J.P. Morgan Asset & Wealth

Management

Nishesh Kumar, J.P. Morgan Asset & Wealth

Management

Jon Banner, PepsiCo Andy Howard, Schroders



Présidente : Sonja Haut, Novartis

Participants au groupe de travail :

Celia Peterson, Aetna
Dawn Rittenhouse, DowDuPont
Sabine Dettwiler, EY
Roderick Groenewoud, EY
Dre Amanda Rischbieth, Ph.D., Harvard T.H.
Chan School of Public Health
Charlie Hough, Novartis



Confiance des consommateurs

Président : Josh McCallum, Allstate

Participants au groupe de travail :

John Pintozzi, Allstate Rory Barrow, EY Ross Jackson, EY Vanessa Mattiussi, EY



Initiatives existantes

Président : John Reynolds, Vanguard

Participants au groupe de travail:

Celia Peterson, Aetna Christian Heller, BASF Anu Gurung, CPPIB James King, EY Rianne Buter, Unilever Becky Pearce, Unilever

