

# À l'ordre du jour des CA de sociétés fermées en 2021

## Le Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG

COVID-19, récession, phénomènes météorologiques extrêmes, troubles sociaux profonds et communauté mondiale de plus en plus polarisée sont autant d'éléments qui brossent un tableau à la fois redoutable et incertain du contexte commercial et de l'environnement de risque pour l'année à venir. La volatilité mondiale – alimentée par les tensions commerciales et géopolitiques, la résurgence de la dette, la perturbation des modèles d'affaires et de la technologie, l'augmentation du cyber-risque, la surveillance réglementaire et l'impasse politique – ajoute au défi. La pression sur les employés, la direction, les conseils d'administration et la gouvernance sera considérable.

Aux côtés de l'entreprise, les conseils d'administration continueront d'évoluer dans un contexte de grande incertitude, de reprise économique inégale et d'attentes accrues de toutes les parties prenantes – investisseurs, employés, clients, fournisseurs et communautés. En outre, l'évolution des tendances sur les marchés de capitaux, y compris la montée du recours aux capitaux d'emprunt et la multiplication des options de mobilisation de capitaux publics – par la fusion avec une société d'acquisition à vocation spéciale, l'exploration d'un premier appel public à l'épargne traditionnel (PAPE), ou même l'inscription directe sur une bourse de valeurs – ont pris de l'ampleur et mis au défi la direction des sociétés fermées et leurs conseils d'administration de réfléchir à la manière de financer et d'exploiter adéquatement l'entreprise à l'avenir.

En fait, les conseils d'administration pourraient saisir l'occasion que leur offre 2021 pour peaufiner leur stratégie et leur gouvernance, et accorder une plus grande attention aux buts de l'entreprise, aux points de vue des parties prenantes, à la culture et aux incitatifs de l'entreprise, à la diversité et à l'inclusion, à la richesse du dialogue et du débat au sein du conseil, ainsi qu'à l'état de préparation à l'égard des risques et des occasions à venir.

À la lumière des conclusions d'un récent sondage mené par KPMG aux États-Unis auprès d'administrateurs et de chefs d'entreprise, nous avons relevé neuf enjeux que les conseils d'administration de sociétés fermées doivent garder à l'esprit pour leur ordre du jour de 2021 :

- Garder le cap sur la réponse de la direction à la COVID-19 sans perdre de vue le portrait global
- Développer les talents au sein du conseil en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et de ses besoins futurs
- Faire de la gestion du capital humain et de la relève du chef de la direction une priorité

- Se demander si l'entreprise en fait assez pour ce qui est d'apporter des changements réels et durables afin de lutter contre les préjugés et le racisme systémiques
- Réévaluer l'accent mis par la société sur les facteurs ESG et l'objectif de l'entreprise
- Donner le ton et observer attentivement la culture dans l'ensemble de l'organisation
- Réévaluer si les plans de préparation et de résilience en cas de crise sont effectivement liés aux principaux risques de la société
- Aborder globalement la cybersécurité et la confidentialité dans le cadre de la gouvernance des données
- Discuter avec les actionnaires de la gouvernance et de la dynamique de leur propriété



### Garder le cap sur la réponse de la direction à la COVID-19, sans perdre de vue le portrait global

La COVID-19 continuera de redéfinir le cours normal des activités de presque toutes les entreprises – et de leurs conseils d'administration – peu importe leur secteur d'activité, leur taille ou leur région. Tous les dirigeants seront confrontés à d'importantes perturbations et incertitudes : dans les mois à venir, ils devront déterminer quand et comment reprendre leurs activités, examiner les conséquences du télétravail, accélérer de la transformation numérique, renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement et resserrer les liens avec les clients. En même temps, certaines entreprises trouveront de nouvelles occasions et afficheront une croissance dans ce contexte d'incertitude.

Pour composer avec l'incertitude, il faut mettre l'accent sur les personnes, les liquidités, les risques opérationnels et les éventualités, sans perdre de vue le portrait global, soit la stratégie, le risque et la résilience. Compte tenu de la constante évolution de l'information sur la COVID-19 et sur l'économie, les entreprises devraient s'attendre à recalibrer leurs réponses à la COVID – et possiblement à recadrer leur vision de l'incidence de la pandémie sur l'entreprise. À mesure que les vaccins contre la COVID-19 deviendront plus largement disponibles, que la demande des consommateurs et la croissance de l'emploi reprendront de la vigueur, et que la nouvelle réalité prendra forme, il faudra rester agile et disposer d'une stratégie pour fonctionner efficacement, rester compétitif et enfin, prospérer.

Mais il faudra aussi accorder une attention soutenue aux questions de ressources humaines, en particulier aux plans de réouverture, à la sécurité, à la mobilisation et au moral des employés, ainsi qu'à la normalisation des ententes de télétravail, tout en favorisant la diversité et l'équité en milieu de travail. Les sociétés pourraient devoir repenser la façon dont le travail est exécuté et réévaluer les répercussions opérationnelles et stratégiques du télétravail. La direction envisage-t-elle d'adopter des politiques de télétravail plus souples à plus long terme? A-t-elle réfléchi aux répercussions sur le flux des travaux, l'efficacité, le rendement, le perfectionnement des talents et la culture?

Le leadership et la communication concernant les plans et la stratégie de réouverture de la société seront essentiels pour conserver la confiance des employés, des clients et des investisseurs. La compréhension et la compassion sont devenues plus importantes que jamais : comme beaucoup l'ont souligné, les parties prenantes de la société se souviendront de la façon dont elles ont été traitées durant la COVID-19.



### **Développer les talents au sein du conseil en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et de ses besoins futurs**

Les conseils d'administration s'efforcent de plus en plus d'harmoniser leur composition avec la stratégie de la société, aujourd'hui et à plus long terme. Le talent et la diversité au sein du conseil d'administration sont également au cœur des préoccupations des investisseurs, des autorités de réglementation et des autres parties prenantes. Cela dit, il est clair que le monde change beaucoup plus rapidement que les conseils d'administration.

Avant même la pandémie, les investisseurs institutionnels de capital-investissement, en particulier, encourageaient les sociétés d'investissement privées à se concentrer sur la diversité et l'inclusion au sein des équipes d'investissement et des conseils d'administration des sociétés de portefeuille<sup>1</sup>. Des pressions similaires sont exercées sur les investisseurs de capital-risque et les sociétés qu'ils soutiennent. En 2021, au moins une grande banque de Wall Street a déclaré qu'elle n'accepterait plus de premiers appels publics à l'épargne pour des sociétés qui ne compteraient pas au moins deux administrateurs issus de la diversité, et l'un des plus importants investisseurs en placements privés au monde a exigé qu'un tiers des sièges au conseil

d'administration des sociétés qu'il contrôle aux États-Unis et en Europe soient occupés par des candidats issus de la diversité au cours de l'année suivant son investissement<sup>2</sup>.

L'engagement de plus en plus prononcé des parties prenantes à ce sujet met en lumière l'urgence d'agir quant à ce que de nombreux intervenants de l'écosystème des sociétés fermées considèrent comme un enjeu central de la composition du conseil : l'évolution du contexte des affaires et des risques. Pour faire face aux menaces concurrentielles et aux perturbations liées aux modèles d'affaires, à la technologie et à l'innovation numérique, aux cyberrisques et à la volatilité mondiale, il faut adopter une approche proactive à l'égard de la composition des conseils d'administration et de la diversité, qu'il s'agisse de compétences, d'expérience, du sexe, de la race ou de l'origine ethnique et de l'orientation sexuelle.

Par conséquent, la composition et la diversité du conseil d'administration devraient continuer de susciter l'intérêt en 2021, à la fois en tant que sujet de discussion avec les propriétaires et les investisseurs de la société et que moyen de positionner le conseil stratégiquement pour l'avenir.



### **Faire de la gestion du capital humain et de la relève du chef de la direction une priorité**

Les troubles liés à la COVID-19 et les bouleversements sociaux ont amplifié l'importance cruciale de la gestion du capital humain pour le rendement et la réputation d'une entreprise. Pour avoir une meilleure vision de la gestion des ressources humaines, de nombreux conseils d'administration chargent le comité de rémunération (ou un autre comité du conseil) de surveiller le perfectionnement des talents et les questions connexes liées à la gestion des ressources humaines, et modifient le nom du comité et sa charte pour tenir compte de ces responsabilités supplémentaires.

Le plan de gestion des talents de la direction cadre-t-il avec sa stratégie et les besoins prévus à court et à long terme? La direction s'est-elle demandée si le recyclage professionnel de certaines catégories d'employés était logique? Quelles sont les catégories de talents pour lesquelles on constate des pénuries et comment l'entreprise parviendra-t-elle à attirer ces talents? De façon plus générale, alors que les milléniaux et les jeunes employés se joignent en grand nombre à la population active et que les groupes de talents deviennent de plus en plus diversifiés à l'échelle mondiale, la société est-elle en mesure d'attirer, de perfectionner et de conserver les meilleurs talents à tous les niveaux?

Question gestion des ressources humaines, le conseil d'administration devrait veiller à ce que la société soit bien préparée à un changement de chef de la direction. Les plans de relève (y compris les plans de relève en cas d'urgence) du chef de la direction et des autres postes de dirigeants sont-ils officialisés et revus au moins une fois par année (sinon plus souvent), et quel comité du conseil est responsable de cet aspect? Lorsqu'il examine les successeurs potentiels du chef de la direction, le conseil d'administration doit s'assurer que, si l'entreprise et la stratégie ont changé en raison de la

<sup>1</sup> « ILPA publishes a diversity and inclusion roadmap for the private equity industry ». Institutional Limited Partnership Association (ILPA), États-Unis, 24 février 2020

<sup>2</sup> « Blackstone casts a wider net in diversity push », WSJ Pro Private Equity, 22 octobre 2020.

COVID-19, le profil souhaité du nouveau chef de la direction a été mis à jour en conséquence. Les nombreuses crises de 2020 pourraient nécessiter d'autres changements dans la planification de la relève. En effet, certaines compétences ont gagné en importance, et des leaders ont démontré une force admirable devant une incertitude d'une ampleur encore jamais vue. Comment le conseil d'administration apprend-il à connaître les candidats au leadership, compte tenu des limites du télétravail?



### **Se demander si l'entreprise en fait assez pour ce qui est d'apporter des changements réels et durables afin de lutter contre les préjugés et le racisme systémiques**

Les répercussions disproportionnées de la COVID-19 sur les communautés de couleur et les troubles sociaux qui ont suivi la mort de George Floyd et d'autres troubles suscitent un dialogue critique sur le racisme et les inégalités systémiques. Les entreprises en font-elles assez – en utilisant leurs ressources financières, en plaidant pour des politiques publiques, en s'engageant dans des partenariats public-privé et en donnant l'exemple (« passer de la parole aux actes ») – pour apporter des changements réels et durables pour lutter contre les préjugés et le racisme systémiques?

Il est impératif d'écouter et de reconnaître les injustices dont souffrent depuis longtemps les communautés de couleur, et de le faire savoir en publiant des déclarations d'appui. Pourtant, communautés, employés, clients et investisseurs demandent encore aux entreprises de susciter un changement durable, c'est-à-dire de soutenir leurs paroles par l'action et de montrer des progrès mesurables.

Dans le cadre d'une webémission du Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG aux États-Unis, les conférenciers ont souligné un certain nombre de points à prendre en considération pour mener des discussions plus approfondies sur la diversité et l'inclusion. Parmi ces points, mentionnons : un engagement clair à bâtir un bassin d'employés issus de la diversité à tous les niveaux et parmi les membres du conseil d'administration de l'entreprise, la définition de la diversité et l'établissement d'objectifs audacieux à ce sujet à tous les niveaux, l'évaluation des progrès et la responsabilisation du chef de la direction. La façon dont la société traite ces questions peut avoir une incidence sur sa réputation, sa capacité à attirer et à retenir des talents, et l'opinion des clients.



### **Réévaluer l'accent mis par la société sur les facteurs ESG et l'objectif de l'entreprise**

La croissance de l'entreprise et le rendement pour les actionnaires exigent toujours l'essentiel : gérer les principaux risques, innover, tirer parti des nouvelles occasions et mettre en œuvre une stratégie. Or, le contexte où évolue l'entreprise se transforme rapidement et la COVID-19 accélère ce changement. Les enjeux actuels liés à la stagnation des salaires, à l'inégalité des revenus, aux questions climatiques et environnementales, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'à la diversité et à l'inclusion – et les solutions limitées proposées par le gouvernement – font

ressortir le rôle d'une entreprise : quelle est la responsabilité de l'entreprise envers la société en général et les parties sur lesquelles elle s'appuie pour assurer sa croissance?

Même pour les sociétés fermées et leurs actionnaires, les attentes sont toujours plus grandes quant aux discussions franches sur la façon dont l'entreprise traite les risques et les occasions liés aux facteurs ESG, en particulier en ce qui a trait aux changements climatiques et à la diversité. Quels enjeux ESG revêtent une importance stratégique - c.-à-d. qu'ils sont essentiels au rendement et à la création de valeur à long terme de la société? Comment la société intègre-t-elle les facteurs ESG à ses activités principales (stratégie, opérations, gestion des risques, incitatifs et culture d'entreprise)? Y a-t-il un engagement clair et un leadership fort de la part de la haute direction, ainsi qu'une adhésion à l'échelle de l'entreprise?



### **Donner le ton et observer attentivement la culture dans l'ensemble de l'organisation**

La COVID-19 a accru le risque de non-conformité et de manquement à l'éthique, surtout quand on tient compte du risque de fraude accru qui pourraient entraîner les difficultés financières des employés et la pression exercée sur la direction pour qu'elle atteigne ses objectifs financiers. Surveillez de près le ton au sein de la direction et la culture dans l'ensemble de l'organisation et accordez une attention particulière aux comportements, et pas seulement aux résultats et aux drapeaux jaunes. La haute direction est-elle sensible aux questions de ressources humaines liées à la COVID-19, en particulier aux pressions exercées sur les employés (au bureau et à la maison), à la santé et à la sécurité des employés, à la productivité, à la motivation et au moral des employés, et à la normalisation des arrangements de travail à domicile? L'entreprise permet-elle aux gens de respecter les consignes en toute sécurité? Les manchettes sur les lacunes en matière de protection des données, les pratiques de vente agressives et d'autres défaillances continuent de placer la culture d'entreprise au cœur des préoccupations des entreprises, des actionnaires, des autorités de réglementation, des employés et des clients. Les conseils d'administration eux-mêmes font également les gros titres – en particulier lorsque les entreprises semblent elles-mêmes avoir erré – les investisseurs, les organismes de réglementation et d'autres se demandant alors « Mais où donc était le conseil? »

Étant donné le rôle crucial que joue la culture d'entreprise dans le rendement et la réputation d'une société, nous voyons des conseils d'administration adopter une approche plus proactive pour comprendre, façonner et évaluer la culture d'entreprise. Il est important d'accorder toute l'attention nécessaire au ton adopté par la haute direction et de pratiquer la tolérance zéro à l'égard de tout comportement incompatible avec les valeurs et les normes déontologiques de la société, y compris toute « omerta » à l'égard d'un tel comportement. Soyez attentif aux signaux précoces. Assurez-vous que la société a mis en place de solides mécanismes de signalement et que les employés les utilisent sans craindre de représailles.

Assurez-vous de comprendre la culture réelle de l'entreprise (le déroulement réel des choses par rapport aux règles affichées sur le mur des salles de réunion). Utilisez tous les outils disponibles – sondages, audit interne, lignes d'éthique, médias

sociaux, promenades dans les couloirs et visites – pour observer la culture en action. Ayez conscience que le ton aux échelons supérieurs est plus facile à mesurer que l'humeur au centre et le bourdonnement à la base. Comment le conseil d'administration obtient-il de la *visibilité* auprès des échelons intermédiaires et inférieurs de l'organisation? Assurez-vous que les structures d'incitation concordent avec la stratégie et encouragent les bons comportements, et examinez attentivement la culture du conseil d'administration pour déceler les comportements grégaires ou l'absence d'indépendance ou d'opposition. La culture et la stratégie sont inextricablement liées. La stratégie de l'entreprise a-t-elle considérablement changé en raison de la COVID-19 et de ses répercussions? Examinez attentivement les changements à la culture qui pourraient s'avérer nécessaires pour appuyer la nouvelle stratégie.

Les conflits d'intérêts, y compris les opérations entre personnes apparentées, peuvent poser un défi de taille aux conseils d'administration de sociétés fermées, dont les administrateurs représentent souvent des tiers, comme des sociétés de capital-investissement ou de capital de risque, des fonds de placement ou des conseils familiaux. Si les intérêts de la société fermée et ceux des entités tierces qu'un administrateur représente correspondent dans la plupart des cas, des conflits peuvent survenir – sous forme d'honoraires de gestion, de modalités de financement par emprunt et par capitaux propres, de dividendes et de distributions, de calendrier ou de stratégies de sortie, ou de changement de propriété, etc. Soyez vigilant afin de repérer rapidement tout conflit potentiel, et collaborez avec le conseiller juridique pour élaborer un plan d'action approprié pour déceler tout conflit et le résoudre.



### Réévaluer si les plans de préparation et de résilience en cas de crise sont effectivement liés aux principaux risques de la société

La COVID-19 est un rappel brutal de la nécessité d'avoir des processus robustes de gestion du risque d'entreprise qui sont étroitement liés à la préparation aux crises et à la résilience. Les processus de gestion des risques de la société suivent-ils l'évolution de son profil de risque? Le conseil d'administration comprend-il qui est responsable des principaux risques au niveau de la direction? La nomination d'un directeur de la gestion des risques permettrait-elle d'assurer une approche plus unifiée du risque? Les événements et les crises de 2020 laissent entendre que les conseils d'administration et les équipes de direction doivent se poser plusieurs questions fondamentales pour réévaluer les risques et l'état de préparation de l'entreprise, notamment :

*Disposons-nous d'un inventaire complet des risques critiques auxquels l'entreprise est exposée?* La COVID-19 a fait ressortir un éventail de risques accrus à gérer, qu'il s'agisse de la santé et de la sécurité des employés et des clients, de la gestion du télétravail, de l'accélération de la transformation numérique, de l'évolution des demandes des clients et de la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement. Les phénomènes météorologiques extrêmes – sécheresses, feux de forêt, ouragans, inondations, montée du niveau de la mer – illustrent les risques posés par les changements climatiques aux entreprises, aux

chaînes d'approvisionnement et aux clients. (La majorité des administrateurs et des investisseurs interrogés reconnaissent le climat comme un risque qui a une incidence sur l'entreprise aujourd'hui<sup>3</sup>.) Les troubles sociaux et la COVID-19 ont jeté un éclairage sur une foule de risques ESG qui devraient être au premier plan des préoccupations des chefs d'entreprise, y compris le bien-être des employés, l'équité salariale, la race et la mixité, les droits de la personne, et la façon dont les entreprises respectent leurs engagements à l'égard des parties prenantes. La direction devra réévaluer régulièrement le contexte de risque en tenant compte du contexte d'exploitation dynamique et des interrelations entre les risques.

*Les plans de préparation en cas de crise sont-ils étroitement liés à la gestion des risques, et sommes-nous prêts pour un scénario catastrophe?* Même la meilleure gestion du risque d'entreprise ne suffira pas à prévenir toutes les crises. Les entreprises ont besoin de plans d'intervention en cas de crise axés sur l'agilité, la résilience et les valeurs. Elles doivent maintenir l'exploitation et la réputation de l'entreprise face à une catastrophe et tirer des leçons des crises passées. Il est essentiel de déterminer les scénarios de crise probables et de les mettre à l'essai au moyen d'exercices de simulation de crise. Préparez-vous aux pires scénarios – p. ex., longues périodes de perturbation de l'approvisionnement, réduction soutenue des ventes et des revenus, perte de personnel clé – et envisagez de faire participer le conseil à ces exercices.

*La structure des comités du conseil d'administration accorde-t-elle assez d'attention aux risques critiques auxquels la société est exposée, ainsi qu'à son état de préparation et à sa résilience face aux crises?* Les responsabilités de chaque comité en matière de surveillance des risques sont-elles claires? Leur répartition est-elle toujours logique, particulièrement à la lumière de l'évolution du contexte de risque? Si les conseils d'administration hésitent à créer un comité supplémentaire, ils pourraient malgré tout se demander si un comité des finances, de la technologie, des risques, de la durabilité ou un tout autre comité parviendrait à accroître l'efficacité du conseil à l'égard du risque et intégrer ces considérations à une saine discussion sur la supervision. Le conseil devrait également déterminer si les risques devraient être réaffectés entre les comités et si chacun des comités peut compter sur des administrateurs possédant les compétences nécessaires pour surveiller les risques qui leur ont été confiés.



### Aborder globalement la cybersécurité et la confidentialité des données dans le cadre de la gouvernance

Le virage numérique accéléré que connaissent de nombreuses entreprises témoigne d'une tendance : l'importance d'adopter une approche globale de la gouvernance des données et de se pencher sur les processus et les protocoles en place en matière d'intégrité, de protection, de disponibilité et d'utilisation des données.

Les conseils d'administration ont fait des progrès en matière de surveillance de l'efficacité de la direction en matière de cybersécurité. Par exemple, ils ont accru l'expertise en TI au

<sup>3</sup> Kristin Bresnahan et al., « Global Investor-Director Survey on Climate Risk Management », *Ira M. Millstein Center for Global Markets and Corporate Ownership* at Columbia Law School, [LeaderXXchange](#), 13 octobre 2020.

sein du conseil et des comités pertinents, établi des tableaux de bord pour le signalement des principaux risques, et entretenu plus étroitement la discussion avec la direction sur la résilience opérationnelle ainsi que sur les stratégies et les capacités mises en œuvre pour réduire la durée et l'incidence d'une cyberviolation grave. Malgré ces efforts, compte tenu de la sophistication croissante des cyberattaquants, du passage au télétravail et à l'engagement des clients en ligne, la cybersécurité demeurera un défi de taille.

La gouvernance des données représente un enjeu plus vaste, qui englobe la conformité aux lois et aux règlements pour l'ensemble du marché en matière de protection des renseignements personnels, ainsi qu'aux nouvelles lois et règlements qui régissent le traitement, le stockage, la collecte et l'utilisation des données personnelles provenant de clients, d'employés ou de fournisseurs. Elle comprend également les politiques et les protocoles de la société en matière d'éthique des données, en particulier la gestion des divergences entre la façon dont la société peut utiliser les données des clients dans un cadre légal et les attentes des clients. La gestion de ces divergences pose d'importants risques pour les sociétés en ce qui a trait à leur réputation et à leur fiabilité, et représente un défi de taille pour les dirigeants. Pour aider à élaborer une approche plus rigoureuse en matière de surveillance de la gouvernance des données :

- Exigez un cadre de gouvernance des données robuste qui précise quelles données sont recueillies, comment elles sont recueillies, stockées, gérées et utilisées, et qui prend les décisions concernant ces questions.
- Précisez quels leaders sont responsables de la gouvernance des données à l'échelle de l'entreprise, y compris les rôles de chef de l'information, de chef de la sécurité de l'information et de chef de la conformité.
- Réévaluez la façon dont le conseil d'administration – par l'entremise de sa structure de comité – attribue et coordonne la responsabilité de surveillance des cadres de cybersécurité et de gouvernance des données de l'entreprise, y compris la confidentialité, l'éthique et les saines pratiques.



## Discuter avec les actionnaires de la gouvernance et de la dynamique de leur propriété

Les entreprises ayant un objet social accru dans la foulée de la COVID-19, les conseils d'administration devront s'assurer de maintenir les voies de communication avec toutes les parties prenantes et de bien comprendre bien comment elles définissent la réussite, y compris les paramètres non financiers comme l'engagement au sein de la communauté, la réputation et, dans le cas des entreprises familiales, les éléments liés à la relève générationnelle ou à l'emploi de membres de la famille.

Dans le cadre de la gestion des parties prenantes, les conseils d'administration devraient considérer ces mesures de la réussite comme faisant partie de l'orientation stratégique de l'entreprise et indiquer que la direction a intégré ces mesures dans ses plans à court et à long terme. Pour les entreprises dont les actionnaires siègent activement au conseil d'administration, cette situation peut se produire organiquement, tant au niveau de la haute direction qu'au sein de celle-ci, mais devant le désir croissant d'indépendance et de diversité au sein du conseil d'administration, cela doit figurer à l'ordre du jour.

Une bonne compréhension de la dynamique chez les actionnaires aide également les conseils d'administration à saisir comment les actionnaires mesureront le succès du conseil. Les actionnaires recherchent-ils une croissance générationnelle? Y a-t-il un rendement et une sortie à court terme? Ont-ils un point de vue arrêté sur des investissements ou des initiatives précis au sein de la société? Le conseil d'administration devrait discuter avec ses actionnaires à un rythme qui convient aux parties selon la concentration des actions et le chevauchement entre les deux groupes, et cela plus souvent qu'une fois par année à l'occasion de l'assemblée générale annuelle.

## Réalisons-le.

## Pour nous joindre



**Mary Jo Fedy**  
Leader nationale,  
KPMG Entreprise  
KPMG au Canada  
519-747-8875  
mfedy@kpmg.ca



**Daniel Trimarchi**  
Directeur, Services-conseils aux entreprises  
familiales et directeur du Centre d'excellence  
mondial de KPMG Entreprise pour les  
entreprises familiales  
KPMG au Canada  
416-777-3816  
danieltrimarchi@kpmg.ca