



Transformer l'obligation en occasion

Comment les entreprises peuvent transformer la présentation de l'information financière en atout

« La mystification est simple;
la clarté est plus difficile
que tout. »

—Julian Barnes, auteur primé

À l'ère numérique, les investisseurs ont besoin d'une information de qualité supérieure à ce qu'ils obtiennent

Les équipes des relations avec les investisseurs et des finances ont la possibilité de transformer la présentation de l'information en un véritable atout pour l'entreprise

Réformer la présentation de l'information : les principaux facteurs à considérer

La présentation de l'information par les sociétés n'est pas immuable

Narration et certification : trouver un juste équilibre

Saisir l'occasion

Le moment est venu de livrer votre message à votre manière

Recherches et leadership éclairé de Deloitte

À l'ère numérique, les investisseurs ont besoin d'une information de qualité supérieure à ce qu'ils obtiennent

Les rapports produits par les sociétés devraient fournir aux investisseurs et aux autres parties prenantes une information claire, concise et sûre pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées. Cependant, dans notre monde où tout change rapidement, les entreprises sont loin d'atteindre cet idéal.

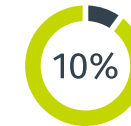
Le modèle traditionnel de présentation de l'information des sociétés n'a guère changé depuis son établissement au début des années 30, et son influence s'érode rapidement. Il y a 30 ans, les états financiers fournissaient 50 % de l'information dont les parties prenantes avaient besoin pour prendre des décisions. Aujourd'hui, selon certaines estimations, ce chiffre s'établit tout juste à 9 %¹. Dans un monde connecté en permanence par internet aux médias de toutes sortes, les parties prenantes s'attendent à avoir accès à l'information qu'elles veulent, quand et où elles en ont besoin, et sous une forme

adéquate et facile d'emploi. Pourtant, les entreprises consacrent énormément de temps et d'énergie à produire invariablement la même chose, c'est-à-dire des rapports de plus en plus volumineux, qui regorgent de divulgations et de notes explicatives, mais qui échouent à véritablement informer le lecteur. Il n'est pas étonnant que les parties prenantes accordent beaucoup plus d'importance à d'autres documents émanant des sociétés et à des points de vue externes pour prendre leurs décisions de placement. La présentation de l'information produite par les sociétés pourrait satisfaire les organismes de réglementation, mais elle ne répond pas entièrement aux exigences des investisseurs et des autres parties prenantes. Chez Deloitte, nous estimons que des changements s'imposent dans la présentation de l'information produite par les sociétés. Et nous sommes d'avis que les équipes des relations avec les investisseurs et des finances ont, collectivement, un rôle déterminant à jouer pour amener ces changements.

Le saviez-vous?



Le cadre de
présentation de
l'information date
de plus de 80 ans



Les états financiers annuels
fournissent moins de
10 % de l'information,
selon des estimations de
Baruch Lev et Fen Gu¹.

¹Baruch Lev, Feng Gu, *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers* (John Wiley & Sons, 2016)

Les équipes des relations avec les investisseurs et des finances ont la possibilité de transformer la présentation de l'information en un véritable atout pour l'entreprise

Les entreprises semblent en général produire et communiquer des rapports financiers, des projections des bénéfices et des téléconférences de leurs analystes pour répondre aux impératifs d'autres parties : satisfaire aux exigences des organismes de réglementation, remplir les modèles d'évaluation des analystes ou répondre aux attentes du marché boursier. La présentation de l'information ne s'harmonise pas toujours avec les messages que les entreprises souhaitent livrer, de sorte qu'elles sont à la merci des interprétations et des opinions des analystes et des observateurs du marché.

Si le personnel des relations avec les investisseurs collaborait plus étroitement avec celui des finances pour exercer une influence accrue sur la production de rapports, le choix du contenu et son mode de

communication, les entreprises disposeraient d'un meilleur contrôle sur leurs messages au marché. Par le renforcement continu de la stratégie de communication des relations avec les investisseurs dans l'ensemble des canaux (y compris les rapports réglementaires, les rapports de gestion, les dossiers destinés aux investisseurs, la lettre aux actionnaires, le site web et les publications dans les médias sociaux), les entreprises ont l'occasion idéale de faire en sorte que la présentation de l'information sur leurs activités devienne un atout plutôt que d'être une obligation.

Pourtant, de nombreuses équipes des relations avec les investisseurs estiment qu'il est hors de leur portée de façonner la présentation de l'information – leurs ressources limitées ne le leur permettent assurément pas.

Nous ne sommes pas d'accord avec cette position. L'équipe des relations avec les investisseurs peut, à notre avis, tirer parti de cette occasion importante en définissant son propre modèle de présentation de l'information et en travaillant de pair avec l'équipe des finances. Les entreprises pourraient ainsi :

Mieux livrer leurs messages

Réduire la nécessité de produire de multiples rapports à l'intention d'une multitude de parties prenantes

Définir le modèle de création de valeur de l'organisation

Communiquer des rapports qui ne noient pas les lecteurs dans des détails superflus

Réformer la présentation de l'information : principaux facteurs à considérer

Tout bon modèle de présentation de l'information par les sociétés devrait communiquer un message clair, concis et cohérent sur la manière dont l'organisation gère ses ressources pour créer de la valeur au fil du temps. Cependant, plusieurs facteurs rendent cet exercice difficile. Pour améliorer le modèle de présentation de l'information, les enjeux suivants doivent être résolus :



Élever le niveau de priorité accordé à la présentation de l'information sur le rendement et la création de valeur

Les investisseurs et les autres parties prenantes souhaitent savoir comment une entreprise assure la conduite de ses activités, des valeurs à l'éthique et de la transparence à la gestion de sa réputation. L'approche actuelle centrée sur l'entreprise de la présentation de l'information met l'accent sur la stratégie et les résultats à long terme, et le conseil d'administration prend en considération et évalue surtout le rendement et les perspectives dans le contexte de la raison d'être, de la stratégie et du modèle d'affaires de l'organisation, et non de quelle manière les activités sont menées.



Accorder une importance moindre aux données financières auditées et plus aux indicateurs clés de performance (ICP) non audités

Les investisseurs et les entreprises utilisent de plus en plus de données non auditées dans leur processus décisionnel, qu'il s'agisse de statistiques sur les utilisateurs ou de taux de recommandation nets, de chiffres sur la production ou d'autres éléments d'information. Pourtant, on ne sait pas toujours avec certitude d'où provient cette information, quels sont les contrôles mis en place pour l'étayer, ni le message qu'elle véhicule au sujet de l'entreprise.



Présenter de l'information sur le développement durable

Les parties prenantes veulent savoir quels sont les risques ou enjeux environnementaux et sociétaux les plus importants pour l'organisation et comment ils sont gérés. De plus, les parties prenantes veulent connaître le rendement de l'entreprise à l'égard de chaque enjeu.



Réforme de la réglementation

Les nouvelles normes comptables, l'évolution de la réglementation en matière de divulgation et l'apparition de directives concernant les mesures non conformes aux PCGR rendent la production de rapports plus complexe (et plus longue) pour les entreprises. Les équipes des relations avec les investisseurs seront amenées à relever le défi de se retrouver dans les méandres de cette complexité, de séparer le bon grain de l'ivraie et de livrer le message qui doit être livré.



Divulgation de la rémunération de la haute direction

Le discours sur la rémunération de la haute direction a radicalement changé après la crise financière mondiale de 2008. Les observateurs des médias, les analystes et les investisseurs s'attendent maintenant à ce que la rémunération des dirigeants soit expliquée – et justifiée.



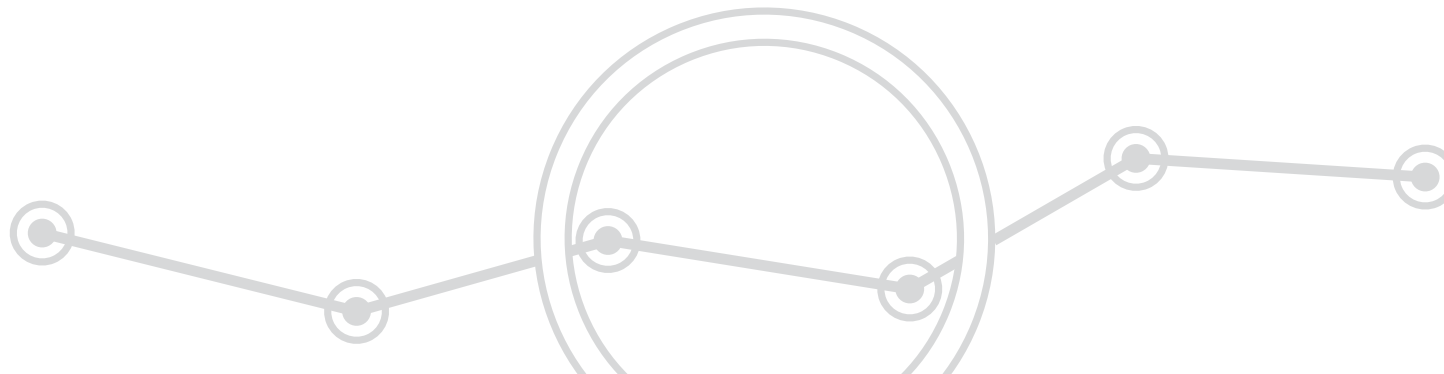
Médias sociaux

Depuis plus de 10 ans, les entreprises utilisent Facebook et Twitter pour informer leurs clients, les journalistes et les investisseurs du monde entier. Or, les entreprises se révèlent constamment incapables d'exploiter le potentiel des médias sociaux pour présenter l'information relative à leurs affaires.



Changer le niveau d'attention

Alors que la production de rapports par les sociétés exige de plus en plus de temps et qu'elle est devenue plus détaillée et plus complexe, les investisseurs et les autres parties prenantes ont moins de temps et d'attention. Une recherche de 2018 de l'entreprise de logiciels Prezi montre que le contenu d'information déversé sur nous chaque jour nous oblige à devenir plus sélectifs dans notre cercle d'attention². La manière dont nous sommes attirés par l'information se transforme; la manière dont nous interagissons avec les parties prenantes doit aussi changer.



²Prezi, *The 2018 State of Attention Report* (2018)

La présentation de l'information par les sociétés n'est pas immuable

Beaucoup de gens – dont les professionnels des relations avec les investisseurs – pensent que les modes traditionnels de présentation de l'information des sociétés sont obligatoires. Somme toute, les entreprises préparent et communiquent la même information, de la même façon, depuis des décennies.

En réalité, les entreprises disposent d'une assez bonne marge de manœuvre dans la préparation de leurs documents d'information. Il est vrai que des exigences doivent être respectées, mais les normes proprement dites sont en fait assez différentes de l'interprétation qu'on en fait communément. Les professionnels des relations avec les investisseurs ont la latitude nécessaire pour remettre en question des suppositions bien ancrées, innover et véhiculer leurs messages en utilisant des moyens novateurs et plus efficaces.

Livrez votre message dans un langage simple et clair

Parce que les données sont volumineuses et complexes, les divulgations et les notes explicatives contenues dans les rapports produits aujourd'hui par les sociétés peuvent donner le vertige aux lecteurs au bout de quelques pages à peine, sur papier ou en ligne. Certains éléments d'information doivent certes être communiqués, mais cela ne signifie pas que vos messages doivent être ennuyeux et incompréhensibles. Allez droit au but en utilisant un langage clair et naturel. Ayez recours à l'infographie et à d'autres techniques – même la vidéo – pour illustrer des données et rendre vos messages plus éloquentes.

Mettez l'accent sur le long terme

Expliquez – ou montrez – comment des résultats à court terme s'harmonisent avec la stratégie à long terme et la vision globale de l'entreprise. Mettez en contexte les nouvelles mesures non conformes aux PCGR et les ICP, et illustrez en quoi ils se comparent aux normes sectorielles. La communication d'un message dans une perspective à long terme contribue à minimiser l'importance de l'interprétation des médias et à réduire la volatilité à court terme.

Adoptez une approche omnicanal

L'environnement boursier évolue à la vitesse de la lumière. Les investisseurs de tous les genres se fient à l'information relayée dans les médias numériques pour se tenir au courant de l'actualité du monde des affaires et prendre des décisions. Ne vous en remettez pas à des communiqués et à des documents PDF pour véhiculer vos messages. Misez sur des canaux tels que LinkedIn, Facebook, et Twitter pour joindre les parties prenantes.

Ces canaux sont plus immédiats et plus directs, et permettent aux équipes des relations avec les investisseurs de contrôler la trame narrative plutôt que d'en céder le contrôle à des médias, des analystes et des commentateurs du marché externes.

Livrez le même message dans tous les canaux

Assurez-vous que la stratégie de communication et les messages des relations avec les investisseurs sont uniformes dans tous les canaux, rapports financiers compris, pour répéter et renforcer les messages de votre organisation et maximiser leur incidence.

Narration et certification : trouver un juste équilibre

La volonté de véhiculer des messages plus efficaces doit évidemment être contrebalancée par la nécessité de présenter avec exactitude l'information financière et d'autres éléments d'information de l'entreprise. Les équipes des relations avec les investisseurs devront collaborer avec le personnel des finances, de la comptabilité et du service juridique de l'entreprise pour concilier adéquatement la simplicité et la créativité d'une part, et l'exactitude et la conformité d'autre part.

Cela est particulièrement vrai lorsque des mesures non conformes aux PCGR sont en cause. Les équipes des relations avec les investisseurs doivent travailler avec leurs homologues des finances et de la comptabilité pour assurer la mise en place de contrôles pour produire de manière fiable des mesures non conformes aux PCGR, qui présentent un niveau d'intégrité comparable à celui des mesures conformes aux PCGR, et qui soient clairs et utiles pour les investisseurs et les parties prenantes.



« Des mesures de rechange – par exemple, les mesures non conformes aux PCGR et les ICP – qui étaient auparavant utilisées parcimonieusement, apparaissent maintenant dans une foule de documents et de circonstances, notamment les tournées promotionnelles, les réunions d'analystes et les téléconférences trimestrielles sur les bénéfiques... et les entreprises réagissent en y ayant recours davantage. Il se peut cependant que l'incertitude liée à la qualité et à la véracité de cette information soit pour quelque chose dans le niveau insatisfaisant de l'information. »

—Kara M. Stein, commissaire,
Securities Exchange Commission³

³Discours de la commissaire Kara M. Stein lors du *Council of Institutional Investors*, 23 octobre 2018, www.sec.gov/news/speech/speech-stein-102318, consulté le 13 mars 2019



Il ne sera assurément pas facile de combler le fossé entre les relations avec les investisseurs et les finances – sans compter la comptabilité, le service juridique, la gestion des risques et d’autres services. Les relations avec les investisseurs tiennent à livrer des messages clairs et convaincants qui interpellent les investisseurs, les parties prenantes, et les médias, entre autres. Les finances, le service juridique et d’autres services veulent assurer une conformité absolue aux exigences de la réglementation et gérer un large éventail de risques réels ou potentiels, d’ordre juridique ou autre. Et souvent, leur objectif premier est la divulgation protégeant l’entreprise et non la clarté de l’information. Les pénalités perçues en cas de non-conformité ou de non-divulgation de tous les risques, même faibles, sont jugées beaucoup plus onéreuses que les conséquences de la diffusion d’un rapport dont les lecteurs peuvent difficilement tirer profit.

Pour concilier ces deux aspects, les équipes des relations avec les investisseurs devraient collaborer avec celles des finances et d’autres services pour recentrer la présentation de l’information sur ce qui importe vraiment. En clair, répondre aux exigences de

divulgation des organismes de réglementation, mais aussi faire ressortir les risques les plus importants plutôt que de dresser une liste exhaustive de tous les risques potentiels. Cela veut dire élimination des textes standards répétitifs dans le rapport de gestion, une utilisation optimale de graphiques et moins de texte. Cela nécessite aussi un style rédactionnel plus naturel et un travail de révision approfondi. Il pourrait également être opportun de diffuser l’information de manières différentes et selon un calendrier différent par rapport à ce qui se faisait antérieurement afin que le message de l’entreprise parvienne directement aux parties prenantes et supplante la vision à court terme qui sévit actuellement sur le marché.

Le changement est difficile, en particulier dans un secteur qui, à certains égards, n’a pas beaucoup évolué depuis 80 ans. Le changement est toutefois possible, et les entreprises peuvent le provoquer.

Saisir l'occasion

Ces entreprises canadiennes souscrivent à de nouvelles approches en matière de présentation de l'information par les sociétés



Parkland privilégie la simplicité et les éléments visuels

Dans son rapport de fin d'exercice 2017, Parkland Fuel Corporation a utilisé des graphiques pour illustrer les ICP, a rendu compte des principaux faits et résultats dans un format récapitulatif facile à assimiler, et a présenté une revue précise de la manière dont le rendement et les événements des quatre derniers trimestres ont cadré avec la stratégie d'affaires de l'entreprise.

[En savoir plus](#)



PSP Investments préconise la concision pour faire ressortir ses réalisations

Dans son rapport annuel de 2018, PSP Investments a utilisé la narration, la photographie et le graphisme pour mettre en lumière les ressources de son personnel, ses capacités d'investissement et ses réalisations mondiales. Un langage clair et succinct facilite la lecture du rapport, même celle de la description des réalisations et des objectifs de la société.

[En savoir plus](#)

Le moment est venu de livrer votre message à votre manière



Vous êtes enlisés dans les années 30 ? Le rapport annuel de votre organisation est-il ardu à lire et incompréhensible ? Vos messages forment-ils un tout cohérent ? Qui livre vos messages au marché : vous-mêmes ou des analystes et des commentateurs externes sur lesquels vous n'exercez aucun contrôle ?

Chez Deloitte, nous estimons qu'il est temps que la présentation de l'information par les sociétés se transforme pour refléter le monde d'aujourd'hui et les besoins actuels des parties prenantes. Les spécialistes des relations avec les investisseurs sont en position idéale pour jouer un rôle important dans l'avènement de cette réforme.

Les équipes des relations avec les investisseurs devraient se sentir encouragées à remettre en question les suppositions bien ancrées sur l'information que les sociétés doivent communiquer, et de quelle manière. Le moment est venu d'unir vos forces avec celles des finances et de la comptabilité de même qu'avec la direction de votre entreprise pour faire passer votre message d'une manière plus claire, plus convaincante, plus uniforme et plus utile que jamais pour les parties prenantes.

Vous voulez que la présentation traditionnelle de l'information de votre société devienne un atout? Posez-vous les questions ci-dessous et servez-vous-en pour cerner les aspects à changer

Que disent les parties prenantes de la longueur et de la complexité de vos rapports ?

Sont-ils trop longs ? Trop difficiles à comprendre ? Les parties prenantes ont-elles du mal à trouver l'information dont elles ont besoin ?

Les mesures du rendement indiquées dans vos rapports divulguent-elles explicitement la manière dont les ICP et les mesures non conformes aux PCGR sont déterminés – et comment ils s'harmonisent avec la stratégie d'affaires et les moteurs de valeur à long terme ?

On assiste à une croissance explosive de la quantité d'ICP et de mesures non conformes aux PCGR présentés depuis quelques années dans les rapports produits par les sociétés. Les vôtres sont-ils utiles et informatifs, ou vous empêchent-ils de livrer un message adéquat ?

Vos rapports annuels et trimestriels, vos rapports de gestion et vos autres communications rendent-ils clairement compte de la vision à long terme et de la stratégie de l'entreprise ?

Faites-vous savoir aux parties prenantes quelle est l'orientation de votre entreprise, pourquoi et comment ? Dans la négative, comment peuvent-elles savoir si vous êtes sur la bonne voie ?

Examinez vos rapports actuels. Quel est le rapport entre le texte et les éléments graphiques ?

Il y a fort à parier que le contenu rédactionnel est très abondant. Dans un contexte où les délais sont de plus en plus courts et où la capacité d'attention diminue, les lecteurs s'attendent à ce que l'information soit transmise d'une manière concise, intelligible et plus rapidement assimilable. Comment pouvez-vous utiliser des éléments visuels, l'infographie, des vidéos et d'autres supports pour véhiculer vos messages ?

Les réponses à ces questions peuvent vous aider à amorcer un dialogue constructif dans l'ensemble de votre organisation, et à entreprendre le parcours qui vous mènera à une présentation de l'information plus claire – et à la communication de messages que vous contrôlerez.

Recherches et leadership éclairé de Deloitte

Quand plus veut dire moins : explorer la nouvelle tendance en matière de présentation de l'information par les sociétés

Nous réfléchissons depuis un certain temps déjà à l'état de la présentation de l'information par les sociétés. Nous nous sommes entretenus avec des administrateurs, des préparateurs de rapports, des organismes de réglementation et des organismes de normalisation, de même qu'avec des professionnels de la comptabilité de différentes régions du Canada. Nous leur avons demandé quelle information ils utilisaient, ce qu'ils valorisaient – et à quoi la production de rapports ressemblerait si nous effacions l'ardoise et repartions de zéro. Leurs idées et leurs points de vue sont explorés dans une série de quatre rapports, intitulée *Quand plus veut dire moins : explorer la nouvelle tendance en matière de présentation de l'information par les sociétés*.



Changement de cap en vue

Nous passons en revue les diverses raisons pour lesquelles la présentation de l'information par les sociétés est devenue très longue et extraordinairement complexe.



Au-delà du statu quo

Nous étudions comment les modèles de présentation de l'information existants peuvent être améliorés par une hiérarchisation plus efficace de l'information, l'emploi d'un langage naturel et la mise à profit de la technologie.



Perspectives d'avenir

Nous faisons valoir que des changements fondamentaux doivent être apportés quant à la manière dont les entreprises mesurent et communiquent leur création de valeur en cette ère de changement rapide dans les milieux d'affaires.



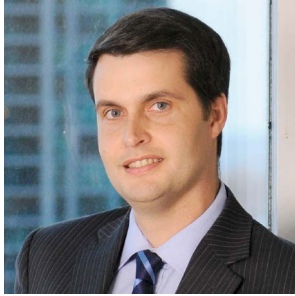
Hausser la barre

Nous explorons comment la comptabilité et l'audit peuvent rehausser leurs rôles pour devenir des agents de changement et contribuer à aiguiller les entreprises vers un modèle de présentation de l'information modernisé et réinventé.

Personnes-ressources



Al Donald
Associé, Audit et Certification
Tél. : 416-643-8760
adonald@deloitte.ca



David Dalziel
Associé et leader national
de la Certification,
Événements perturbateurs
Tél. : 416-601-6298
ddalziel@deloitte.ca



Jason Novakovski
Leader de la Certification,
Ouest du Canada
Tél. : 403-261-8104
jnovakovski@deloitte.ca



Hitesh Peshavaria
Leader de la Certification,
Ontario
Tél. : 416-874-4446
hpesavaria@deloitte.ca



Robert Nardi
Leader de la Certification,
Est du Canada
Tél. : 514-393-5203
rnardi@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. RITM0260073 - 19-6261T