



En quête d'une approche pratique de la gestion des risques

Introduction

Le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) est un groupe sélect de présidents de comités de vérification de grandes sociétés canadiennes. Les réunions du RCCV, qui sont organisées par Ernst & Young et orchestrées par Tapestry Networks, visent à faciliter l'accès aux nouvelles meilleures pratiques ainsi que le partage des connaissances sur les principaux enjeux auxquels est confronté le secteur de la vérification, dans un contexte de transformations.

La deuxième réunion du RCCV, qui s'est tenue à Toronto le 7 novembre 2006, s'est concentrée sur des moyens pratiques devant permettre aux conseils d'administration et aux comités de vérification d'effectuer une surveillance efficace de la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise.

Le présent document se veut une synthèse des principaux enjeux qui sont ressortis de cette réunion. Le principal mérite de la publication VantagePoint réside dans le fait qu'elle aide tous les membres du RCCV à préciser leur propre point de vue éclairé sur de tels enjeux importants auxquels ils sont confrontés. Tous ceux et celles qui l'ont reçue peuvent la mettre à la disposition des membres de leur propre réseau. Plus nous arriverons à diffuser largement l'information qu'elle contient auprès des administrateurs, des hauts dirigeants et de leurs conseillers, plus la valeur qui en découlera pour tout le monde sera importante.

En tout et pour tout, les membres du RCCV ayant participé à cette rencontre siègent au conseil d'administration de plus de trente sociétés ouvertes dont la capitalisation boursière va de faible à importante. Il s'agit des personnes suivantes :

- Mike Boychuk, président du comité de vérification du Fonds de revenu Pages Jaunes
- John Caldwell, président du comité de vérification de Cognos
- Gary Colter, président du comité de vérification de la Banque CIBC
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Bob Luba, président du comité de vérification de MDS
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Tom O'Neill, président du comité de vérification de BCE
- Ted Reevey, président du comité de vérification d'Aliant
- Pierre Robitaille, président du comité de vérification de Les Vêtements de Sport Gildan

Étaient également présentes à la réunion les personnes suivantes :

- Lou Pagnutti, associé directeur régional, et président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada
- Rob Scullion, associé directeur du groupe Certification et services consultatifs aux entreprises d'Ernst & Young Canada



La publication VantagePoint reflète l'utilisation par le RCCV de la version modifiée des règles de Chatham House, en vertu desquelles le nom de ses membres et les liens qui les unissent à leur société sont de notoriété publique, la paternité des propos tenus au cours de réunions n'étant toutefois pas attribuée à des personnes ou à des sociétés.

Sommaire

Les membres du RCCV présents à la réunion conviennent que les activités de gestion des risques sont fondamentales pour assurer l'exploitation efficace de toute entreprise. Leurs discussions ont porté sur des moyens pratiques visant à permettre aux conseils d'administration et aux comités de vérification d'effectuer la surveillance de ces activités. À cet égard, les enjeux que les membres considèrent comme étant les plus importants sont mis en évidence ci-après et analysés plus en détail aux pages suivantes :

- **Apologie de la gestion des risques (page 3)**

Toute entreprise est confrontée à des risques. Une gestion inefficace – ou l'absence de gestion – de ces risques peut entraîner sa ruine et miner sa réputation. En revanche, un processus de gestion des risques bien structuré peut favoriser considérablement sa croissance et sa rentabilité, tout en contribuant à sa bonne situation financière globale, grâce à l'amélioration de la qualité de la gouvernance. Par ailleurs, une étude révèle que les investisseurs se montrent disposés à accorder une bonification aux entreprises ayant adopté une démarche claire en matière de gestion des risques.

- **Les obstacles à une gestion efficace des risques (page 5)**

Même dans les cas où ils sont parfaitement conscients de l'importance de disposer d'un solide plan de gestion des risques, les conseils d'administration et leurs comités sont souvent confrontés à des difficultés dans le cadre de sa mise en œuvre et de son exécution. Une évolution graduelle peut ainsi représenter un réel problème, dans la mesure où elle se traduit par de lents changements qui, pris isolément, sont appropriés et sont approuvés par le conseil d'administration, mais qui, globalement, peuvent finir par déstabiliser l'entreprise. Le déclenchement d'une véritable « tempête » au sein de l'entreprise est un autre problème possible : une multitude de risques mineurs qui, pris séparément, auraient facilement pu être contrôlés, frappent alors l'entreprise de plein fouet. Si chacun de ces risques est en soi tout à fait anodin, leur accumulation peut avoir un effet dévastateur sur l'entreprise aux prises avec pareil cauchemar.

- **Le rôle du conseil d'administration dans la surveillance des risques (page 6)**

Malgré les difficultés auxquelles les conseils d'administration sont confrontés, diverses approches s'offrent à eux sur le plan de la surveillance de la gestion des risques. Les administrateurs proactifs et une équipe de leadership solide peuvent diffuser à l'échelle de l'entreprise le message qu'il importe de bien cerner les risques de l'entreprise et d'en assurer une gestion efficace. Les conseils d'administration ont la possibilité de bénéficier du regard neuf avec lequel des conseillers externes sont en mesure d'évaluer la situation de leur entreprise à l'égard des risques ainsi que de leur opinion formulée en toute indépendance. Finalement, ils peuvent aussi se doter d'un comité officiel de gestion des risques capable d'effectuer une surveillance exhaustive des enjeux auxquels ils sont confrontés.



Apologie de la gestion des risques

Les membres du RCCV présents à la réunion conviennent que les administrateurs, les dirigeants et les parties prenantes «souhaitent que leur entreprise prenne des risques calculés», en insistant toutefois sur le mot calculés. Une gestion efficace des risques permet «d'éviter des conséquences désastreuses pour les parties prenantes» ainsi que d'alléger éventuellement le fardeau de responsabilité qui pèse sur les administrateurs. L'un des membres a ouvertement posé la question suivante : «Quand les choses tournent mal, qui doit en assumer la responsabilité? Le chef des finances? Le chef de la direction? Le chef de l'exploitation? Le conseil d'administration? Tout le monde finit par être blâmé.» Un autre membre a abondé dans le même sens : «Le poids des responsabilités devient alors très lourd à porter. Personne ne souhaite que l'on porte ainsi atteinte à sa réputation.»

Tout en reconnaissant l'importance de la gestion des risques, des membres du RCCV ont servi la mise en garde suivante : «Il est essentiel de faire preuve de modération en la matière, de façon à ne pas mettre l'entreprise sens dessus dessous.» L'un d'eux a souligné que «le recensement des risques fait partie intégrante du processus visant à les éviter et à les gérer». Un autre a renchéri : «Dans un environnement où les possibilités et les menaces abondent, on a tout intérêt à procéder à une évaluation des risques, de façon à diminuer de moitié le nombre de surprises et de menaces, sans compter que le processus permet aussi à l'entreprise de se doter d'un mécanisme favorisant la tenue de discussions plus éclairées quant aux choix à faire».

En outre, la gestion des risques peut directement favoriser la création de valeur pour les actionnaires. Un membre du RCCV a allégué que la gestion des risques contribuait à une gouvernance efficace et a déclaré que «les investisseurs sont disposés à accorder une bonification aux entreprises bénéficiant d'une bonne gouvernance». Des preuves soutiennent d'ailleurs cette thèse. Ainsi, d'après le rapport d'études d'Ernst & Young intitulé *Investors on Risk: The Need for Transparency* :

- près du tiers (31 %) des investisseurs sondés affirment s'attendre à ce que le conseil d'administration se charge d'établir la stratégie de gestion des risques de l'entreprise;
- plus de la moitié (53 %) s'attendent à ce que le conseil d'administration communique à la direction de l'entreprise des lignes directrices en matière de gestion des risques;
- plus des trois quarts (82 %) se disent disposés à accorder une bonification aux entreprises capables de démontrer que leur approche en matière de gestion des risques porte fruits;
- près de la moitié (48 %) affirment s'être déjà détournés d'entreprises faisant mauvaise figure sur le plan de la gestion des risques.

Par contre, les administrateurs auraient tort de croire qu'il est possible d'effectuer un calcul étoffé du rendement sur le capital investi au chapitre de la gestion des risques. Comme un membre du RCCV l'a fait valoir : «À cet égard, le rendement sur le capital investi n'est pas une mesure pertinente. Il est essentiel de procéder à une analyse fondée sur le pire scénario. À vrai dire, nulle entreprise ne saurait se passer d'une bonne gestion des risques.» Un autre membre a formulé un commentaire qui va dans le même sens : «Je ne vois pas comment on pourrait mesurer le rendement des investissements effectués dans la gestion des risques.»



Ce qui est sûr, c'est qu'il s'agit d'investissements essentiels. Toute entreprise qui croit pouvoir s'en passer court à la catastrophe.»

Les obstacles à une gestion efficace des risques

L'exécution d'un programme de gestion des risques peut se révéler difficile, et ce, même pour les entreprises bénéficiant pleinement des avantages qui en découlent. Les membres du RCCV présents à la réunion ont soulevé deux problèmes particuliers qui compliquent quelque peu les choses : l'augmentation graduelle et presque imperceptible des risques, et le phénomène de la véritable «tempête» déclenchée par une accumulation de risques qui, pris isolément, se révéleraient anodins.

Le risque d'une augmentation graduelle des risques

Si les conseils d'administration peuvent avoir régulièrement l'occasion de faire le point sur les risques systématiques, apparents et prévisibles qui menacent leur entreprise, ils ont souvent du mal à saisir toute l'importance des risques qui sont appelés à prendre de l'ampleur de façon incrémentielle au fil du temps. «Dans le monde réel, les risques se manifestent graduellement, a rappelé l'un des membres du RCCV. De temps à autre surviennent des changements mineurs que l'on ne croit pas nécessaire de signaler au conseil d'administration, lequel continue ainsi de croire que tout va pour le mieux, sans se douter que la catastrophe couve. Les signes avant-coureurs sont ignorés, puisqu'il ne s'agit après tout que de risques anodins. Ces signes existent presque toujours, trahissant la présence de risques individuels si faibles et si facilement justifiables dans un contexte de concurrence qu'aucun administrateur ne songerait même à s'en soucier.»

Dans un courriel qu'il a fait parvenir au RCCV après la réunion, l'un des membres a évoqué deux exemples qui illustrent à quel point une telle évolution graduelle des risques a pu porter préjudice à des entreprises dans le passé : «Dans un certain secteur d'activité, pendant longtemps, les conseils d'administration ont consenti une série de gains syndicaux, pour diverses raisons. Cette période s'est prolongée jusqu'à ce que la situation devienne intenable pour les entreprises du secteur. Par ailleurs, de nombreuses entreprises se sont dotées de stratégies de réduction du fardeau fiscal de plus en plus complexes qui, étant réputées légales à l'époque, ont été approuvées par leur conseil d'administration. Si l'Agence du revenu du Canada a toléré de telles stratégies pendant pas mal de temps, elle a fini par s'impatienter et par prendre des mesures propres à redresser la situation. Bien que ces deux cas soient apparemment assez différents, les circonstances qui y sont associées ont fait courir aux entreprises concernées des risques qui ont nécessairement dû être corrigés, leur survie même étant alors en jeu.»

Mais comment un conseil d'administration peut-il arriver à contrer les effets d'une évolution graduelle des risques de l'entreprise? L'un des membres du RCCV a plaidé en faveur de la rotation des membres du comité de vérification, «de façon à ce que les problèmes puissent être analysés sous un nouveau jour». Cette proposition a reçu l'appui d'un autre membre du RCCV, qui a évoqué le cas du conseil d'administration d'une grande entreprise dont les membres étaient en poste depuis 24 ans en moyenne. «Ces administrateurs étaient en quelque sorte endormis quand un concurrent s'est avisé de changer la donne», a-t-il lancé. Un autre membre également en faveur de la rotation des administrateurs au sein des comités du conseil



d'administration a proposé que l'on se concentre sur l'état d'esprit des administrateurs. Pour lui, la réponse à bannir à tout prix est «c'est comme ça que font les autres».

Une véritable tempête

Dans son roman intitulé *La Tempête*, qui est paru en 1997, Sebastian Junger a décrit l'occurrence simultanée de plusieurs événements dont l'effet combiné se révèle dévastateur. Les membres du RCCV soutiennent que les administrateurs doivent être conscients qu'un phénomène analogue peut également se déchaîner au sein des entreprises. L'un d'eux a d'ailleurs décrit ce phénomène en ces termes : «Il n'est pas ici question de risques isolés, mais bien d'une véritable tempête. Les entreprises dont les activités sont cycliques et dont la structure du capital est déficiente sont notamment exposées à ce phénomène. De telles situations surviennent constamment.» Le problème se pose avec plus d'acuité pour les conseils d'administration dont différents comités sont chargés de s'occuper de différents types de risques. Chaque comité peut considérer que les risques auxquels il est confronté sont sans conséquences, sans voir que l'effet combiné d'un ensemble de risques peut entraîner une détérioration considérable de la valeur offerte aux actionnaires. L'un des membres du RCCV a relaté une situation à laquelle il a été confronté au début de sa carrière. Une entreprise a alors dû se débattre avec les effets conjugués «de ses déficiences sur le plan du leadership, de la structure de son capital et de la structure de ses coûts».

Le rôle du conseil d'administration dans la surveillance des risques

En s'appuyant sur leurs réussites et sur les leçons tirées de leurs erreurs en matière de gestion des risques, les membres du RCCV ont formulé diverses recommandations à l'intention des responsables de la gestion des risques au sein des entreprises.

Quatre facteurs favorisant une meilleure gestion des risques

- **Le leadership à la tête de l'entreprise** – Des administrateurs proactifs aux dirigeants soucieux d'apporter leur concours au processus d'amélioration de la gestion des risques, il est essentiel que tous les membres de l'équipe de leadership contribuent à faire de la gestion des risques une priorité claire pour l'entreprise.
- **Le recours à des spécialistes indépendants** – Les administrateurs faisant appel à des spécialistes et à des conseillers externes peuvent être amenés à découvrir des enjeux ou des solutions qu'ils n'auraient pas autrement songé à prendre en considération.
- **La gestion des risques considérée comme un outil stratégique** – La gestion des risques ne doit pas être perçue comme un obstacle à la croissance, mais plutôt comme un programme d'activités favorisant l'exécution efficace de la stratégie d'entreprise.
- **L'établissement d'un comité de gestion des risques relevant du conseil d'administration** – La création d'un comité de gestion des risques favorise l'obtention d'une vision globale des risques. Comme l'a rappelé un membre du RCCV : «Les comités de gestion des risques ne manquent pas de travail!»



Les gens, à l'origine de la plupart des risques de l'entreprise et au cœur même des solutions

Bien qu'il incombe à la direction d'assumer la responsabilité de la gestion des risques, les membres du RCCV croient que le conseil d'administration doit jouer un rôle actif de surveillance sur ce plan. «La participation d'administrateurs proactifs est absolument essentielle, a déclaré l'un d'eux. En plus de pouvoir suggérer des solutions de rechange, ils sont attachés à protéger la valeur offerte aux actionnaires. C'est surtout le cas du président du comité de vérification, qui a un rôle important à jouer, dans la mesure où c'est à lui de donner le ton et le rythme.»

Les membres du RCCV ont souligné l'importance particulière que revêt l'établissement de relations, non seulement entre les administrateurs et les membres de la haute direction, mais également entre les administrateurs et les cadres subalternes. «Le principal risque de l'entreprise réside du côté de ses gens, a fait remarquer l'un d'eux. Il importe de connaître les cadres qui occupent des postes clés, autrement, l'entreprise s'expose à d'énormes risques. Il faut avant tout savoir à qui l'on a affaire.» Un autre membre a recommandé que les administrateurs «ne s'en remettent pas uniquement à la haute direction. C'est en parlant avec ceux et celles qui occupent des échelons inférieurs que l'on peut le mieux se faire une idée de ce qui se passe dans l'entreprise.» Les membres du RCCV soutiennent que, même s'il peut être utile de procéder à une analyse systématique dans certaines circonstances, l'évaluation des gens est une question d'intuition. «Et l'intuition relève de l'art, et non de la science», a fait valoir l'un d'eux. Il s'agit d'un processus profondément humain.» «Il faut pouvoir décoder le langage corporel et sentir ce qui se passe», a renchéri un autre membre.

Outre l'importance de connaître les bonnes personnes à tous les échelons de l'entreprise, il est absolument essentiel que le conseil d'administration s'assure que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction considèrent nettement la gestion des risques comme une priorité. Cependant, quel que soit le niveau de sa participation à la surveillance de la gestion des risques, le conseil d'administration doit veiller à ne pas empiéter sur les responsabilités qui incombent clairement à la direction. «Afin d'éviter toute ingérence, il importe de faire confiance à la direction, a souligné un membre du RCCV. Le processus de surveillance de la gestion des risques ne doit pas reposer sur l'ingérence.»

Nécessité d'un point de vue externe

L'un des membres du RCCV a mis en garde contre la tendance à tenir pour acquis que la direction et le conseil d'administration ont une vision précise des risques potentiels de l'entreprise, soulignant que «les risques ne sont pas toujours là où l'on croit». Un autre membre a prévenu les participants à la réunion du RCCV que les administrateurs se mettent trop souvent la tête dans le sable et ont trop peu recours à des évaluations des risques indépendantes. Les résultats d'une étude qu'Ernst & Young a menée en août 2006 auprès de diverses entreprises canadiennes vont d'ailleurs dans le même sens : «Une proportion sensiblement plus faible de sociétés canadiennes (24 %) ont fait évaluer leur méthode de gestion des risques par un tiers indépendant, comparativement à 52 % des sociétés à l'échelle mondiale.»

Un conseil d'administration, auquel siège l'un des membres du RCCV, a demandé à un cabinet d'experts-comptables parmi les Quatre Grands de lui prêter assistance dans le cadre de son processus de gestion des risques. Ce membre a souligné que le cabinet avait aidé son entreprise dans le recensement de ses risques



opérationnels et de ses risques financiers et que le conseil d'administration avait pu participer à une réunion de travail de six heures.

La gestion des risques considérée comme un outil stratégique

L'un des membres du RCCV a rappelé aux participants à la réunion que «les entreprises paient leur chef de la direction pour qu'il leur permette de prendre un maximum de risques, de façon à favoriser la croissance des bénéficiaires». Pour les conseils d'administration, le défi consiste non pas à éliminer les risques – ni même à les réduire – mais plutôt à faire en sorte que le profil de risques de l'entreprise soit en accord avec sa stratégie. Au lieu d'être un obstacle à la croissance, un cadre de gestion des risques bien structuré peut en fait permettre à la direction de tolérer un certain niveau de risque et d'exploiter les possibilités de croissance s'offrant à elle. Malheureusement, la gestion des risques n'est pas toujours considérée comme un outil et, aux yeux de certains employés, elle peut être perçue comme une activité superflue.

«Si l'on veut en maximiser l'efficacité, tout programme de gestion des risques doit s'inscrire dans une approche positive, a souligné un membre du RCCV. En s'appuyant sur un tel programme pour déterminer et quantifier les risques, on évite d'être perçus comme des empêcheurs de tourner en rond.» Un autre membre a formulé le commentaire suivant : «Le but est de faire en sorte que les responsables de l'exploitation en viennent à faire davantage appel à l'équipe de gestion des risques». Un autre a manifesté ainsi son accord : «Cela facilitera l'application de normes plus rigoureuses et l'adoption d'une démarche davantage axée sur la créativité et la satisfaction des besoins. Nous disposerons ainsi d'une approche plus éclairée qui nous permettra d'être plus efficaces dans notre travail.»

L'instauration d'un comité de gestion des risques relevant du conseil d'administration

Les administrateurs font souvent valoir que, bien qu'il incombe ultimement au conseil d'administration dans son ensemble d'assumer la surveillance des risques, il lui est habituellement impossible dans les faits de consacrer le temps nécessaire à une analyse approfondie de l'ensemble des principaux risques de l'entreprise, compte tenu du grand nombre d'autres questions à régler. Les membres du RCCV signalent que, si les comités de vérification pourraient éventuellement assumer un rôle de leadership dans la surveillance des risques, leurs ordres du jour sont déjà pleins et leur charge de travail ne leur permet pas d'assumer davantage de responsabilités. En outre, comme l'a fait remarquer l'un d'eux, «la gestion des risques s'apparente à un sport d'équipe. Il y a des risques que le comité de vérification n'est pas en mesure de cerner, tels que ceux auxquels doit faire face une chaîne de magasins d'alimentation sur le plan de la sécurité alimentaire et ceux auxquels sont confrontés les membres du personnel d'un exploitant d'oléoducs affectés à des installations de forage».

Compte tenu de l'importance de la gestion des risques en tant qu'inducteur de valeur, de nombreux prestataires de services financiers se sont dotés d'un comité de vérification ayant pour mandat d'assurer la surveillance des risques à l'échelle de l'entreprise. L'un des membres du RCCV a milité en faveur de la généralisation de cette pratique : «Les entreprises d'une certaine envergure devraient avoir un comité de gestion des risques, et ce, peu importe le secteur d'activité dans lequel elles œuvrent. Les comités de vérification ne manquent pas de travail!»



Si cette proposition n'a pas manqué d'intriguer certains membres du RCCV, d'autres se sont interrogés sur la possibilité d'y donner suite dans la pratique. La plupart des administrateurs siégeant déjà à de nombreux comités, la création d'un nouveau comité se traduirait pour eux par une augmentation de leur charge de travail. Par contre, les conseils d'administration pourraient recruter de nouveaux membres auxquels serait confiée la surcharge de travail découlant de l'avènement de ce comité, et ce, même si cela devait se traduire par une baisse de l'efficacité du conseil d'administration dans son ensemble. L'un des membres du RCCV a interpellé les participants à la réunion : «Combien d'administrateurs faut-il au sein des conseils d'administration? Faut-il leur demander de siéger à trois comités, en plus d'assumer le travail associé à leur mandat d'administrateur? Les écoles formant les administrateurs auraient beau décupler leurs efforts, il n'est pas sûr que nous disposerions alors pour autant des personnes dont nous avons besoin.» Un autre membre a suggéré que, compte tenu de la charge de travail requise, les administrateurs devraient s'abstenir de siéger à la fois au comité de vérification et au comité de gestion des risques de leur entreprise.

En revanche, les conseils d'administration pourraient se doter d'un sous-comité provisoire ayant pour mandat de veiller à ce que tous les risques soient recensés et que la responsabilité à l'égard de chacun soit attribuée au comité permanent concerné. L'un des membres du RCCV a évoqué une situation où un sous-comité provisoire de gestion des risques, après l'évaluation des solutions de rechange possibles, avait déterminé que la responsabilité à l'égard des risques d'exploitation devait être confiée au comité de gouvernance : «C'est le comité de vérification qui a hérité des risques financiers. Les problèmes relatifs aux gens sont attribués aux Ressources humaines, tandis que les principaux risques d'affaires relèvent du conseil d'administration et figurent en permanence à l'ordre du jour.» Sous la direction du président du conseil d'administration, ce sous-comité bénéficiait du soutien du chef des finances, du conseil interne ainsi que du directeur des Ressources humaines.

Conclusion

«Il y a vingt ans, la gestion des risques ne consistait qu'à trouver un bon courtier d'assurance», a rappelé l'un des membres du RCCV. Les temps ont bien changé, et les processus organisationnels ont subi toute une transformation. Désormais, les entreprises doivent se doter d'une méthode de gestion des risques plus systématique et tenant compte des changements survenus sur le plan des risques ainsi que des interrelations entre les divers risques. Le président du comité de vérification peut jouer un rôle plus déterminant, en sensibilisant les membres du conseil d'administration à ces questions et en les amenant à discuter des points qui sont traités dans la présente publication.



Les points de vue exprimés dans le présent document vont dans le même sens que ceux que défend le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV), dont les membres exercent des fonctions de président de comité de vérification au sein de grandes sociétés canadiennes et se sont engagés à améliorer le rendement de leur comité de vérification et à promouvoir la confiance envers les marchés des capitaux. Ils ne coïncident pas nécessairement avec l'opinion individuelle des membres du réseau, ni avec le point de vue de leur société, d'Ernst & Young ou de Tapestry Networks. Pour obtenir un avis particulier, veuillez consulter vos conseillers. Ernst & Young désigne l'ensemble des membres de l'organisation mondiale Ernst & Young.

Le présent document a été préparé par Tapestry Networks, et les droits d'auteur qui y sont associés sont la propriété d'Ernst & Young. Son contenu peut être reproduit et diffusé, mais uniquement dans son intégralité, avec toutes les notices relatives à la protection des droits d'auteur et des marques de commerce.