

## Réunion du 12 décembre 2018 du Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Lieu de réflexion et d'échange entre une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs de sociétés du SBF 120, le Cercle a tenu sa douzième réunion le 12 décembre 2018.

Sur les thèmes qui leur sont proposés, les membres du Cercle organisent et orientent leurs débats entre pairs en toute liberté et confidentialité.

La retranscription des débats qui est faite ci-dessous en respecte le style direct afin de leur conserver leur spontanéité.

### Compte rendu des débats

#### Thème 1 : Rapport d'activité octobre 2018 du HCGE

Les avis et prises de position du Haut Comité qui retiennent l'attention des membres du Cercle sont les suivants :

##### 1. Le mode de direction adopté

- L'avis du HCGE devrait être complété d'une position sur l'administrateur référent (ou le vice-président) pour incarner le rééquilibrage. P-DG et administrateur de référence ou président et DG, ce n'est pas équivalent.
- Un des intervenants rappelle ce qu'il avait déjà évoqué lors d'une précédente réunion : lorsqu'un P-DG « disjoncte », il est impossible de l'arrêter même quand on a un administrateur de référence au sein du conseil. Certains considèrent que tout dépend du « poids » que l'on donne à l'administrateur de référence et des missions qui lui sont confiées. Néanmoins, l'équilibrage réel n'est pas facile à atteindre face à un P-DG qui perdrait un peu la mesure.
- Lorsqu'il y a une forte personnalité à la présidence, il faut un contre-pouvoir sur mesure et un équilibre dans le conseil d'administration.
- Les intervenants s'accordent pour dire que l'on sera amené de plus en plus à adopter la formule de dissociation des fonctions, car on y est très fortement poussé par les investisseurs internationaux qui demandent de plus en plus cette formule.
- A noter toutefois que, s'il vote par principe pour la dissociation des fonctions et contre le système unifié à la française, ISS admet que si le « poids » que l'on donne à l'administrateur référent est écrit, communiqué et documenté, il peut le prendre en considération.
- Une intervenante, se déclarant extrêmement favorable à la dissociation des fonctions entre le président du conseil d'administration et le DG, suggère qu'il faudrait peut-être changer l'appellation du DG et plutôt le désigner comme président du comité exécutif ?
- Cela n'a pas le même poids pour les administrateurs qu'il y ait un administrateur référent et un P-DG, ni d'ailleurs pour les investisseurs et l'extérieur. Le rôle du P-DG est un équilibre permanent entre postures exécutive et non exécutive, entre contrôle et autocontrôle. C'est un risque. Le risque est également qu'il se trouve dans une situation de contrôle à sa main du conseil et qu'il l'entraîne vers des choix qu'il défend en tant que directeur exécutif. D'expérience, les sociétés où existe la dissociation des fonctions ont bien performé sur le plan de la gouvernance. C'est aussi demandé par le marché et il faut écouter le marché, c'est-à-dire les investisseurs.
- Mais certains membres ne partagent pas complètement cet avis, indiquant qu'il y a des situations inverses. Il faut être pragmatique et examiner au cas par cas la situation dans chaque groupe, sans position de principe. Mettre en œuvre une dissociation des fonctions peut aussi déstabiliser une société à un moment où elle n'en a pas besoin. Il y a des conseils qui peuvent être difficiles à mener s'il y a deux personnes qui les animent. Selon le cycle de la vie de la société, cela peut être plus ou moins opportun.
- Lorsqu'on dit « le marché le veut », il faut regarder les sociétés qui performant le mieux et voir comment elles sont gouvernées, plutôt que de suivre a priori les demandes du marché.
- Par ailleurs, dans les très grandes sociétés, c'est bien sûr important d'avoir des contre-pouvoirs, mais il y a des sociétés de moins grande taille qui ont peu de moyens et n'ont forcément pas ceux de se trouver un président et un DG.

- D'un autre côté, un P-DG est souvent tout seul. C'est important d'avoir un « sparring partner », pour se confier, échanger, discuter, « challenger » positivement (pas seulement « contrôler ») le président. Pour les DG, c'est un plus de pouvoir faire part de ses incertitudes sans paraître ridicule. Il n'y a pas que l'aspect du contrôle.
- On peut être surpris en ce domaine de certaines échelles de valeur de notation comme pour le Dow Jones Sustainability. En effet, la meilleure note est attribuée dans le cas de fonctions dissociées. Juste derrière, vient la situation où les fonctions sont dissociées mais le président est l'ancien DG. En 3<sup>e</sup> position, la situation où les fonctions sont dissociées mais le DG vient de l'extérieur. Or la situation qui est notée en 2<sup>e</sup> position peut provoquer des résultats déplorables.

## 2. Conseil d'administration ou de surveillance

- **Liens d'affaires significatifs** : pas d'observations.
- **Rémunération des membres du conseil** : pour éviter la tentation de multiplier le nombre de séances pour augmenter les jetons de présence, une « bonne pratique » est de fonder la rémunération sur le taux de participation.

Autre remarque : les présidents de comités d'audit ont une responsabilité de plus en plus lourde, et souvent ils ne sont pas suffisamment rémunérés. Leur rémunération devrait être supérieure à celle des autres, réellement différenciée.

- **Évaluation du conseil** : le rapport relève que le taux d'évaluation individuelle de la contribution effective des membres du conseil reste faible. La plupart des membres ont une expérience d'évaluation individuelle mais parfois les conclusions ne sont pas dûment restituées aux intéressés. Le mieux est que l'évaluation soit faite par un consultant externe, qui en fera alors la restitution. L'évaluation de la contribution effective des administrateurs est utile, même si elle ne se fait pas tous les ans. Lorsque l'évaluation est présentée à chacun comme une voie d'amélioration, elle est plutôt bien perçue.
- **Réunion des mandataires sociaux non exécutifs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs** :
  - Un intervenant fait part de son expérience d'une réunion de cette sorte qui s'est très bien passée, et estime qu'une réunion une fois par an est un minimum.
  - Pour dédramatiser le sujet, la question de la tenue de cette réunion doit être posée de façon récurrente à chaque séance - tout comme on fait un huis clos hors la présence de la direction à chaque séance du comité d'audit. Après le conseil, les non exécutifs restent, tous les autres sortent, et ça peut durer 1 minute ou 1 heure, en fonction des sujets qui existent ou n'existent pas. Puis la restitution aux exécutifs est faite par les administrateurs.

- D'autres expériences sont citées :

- 1 fois par an à la fin du conseil. Les « executive sessions » sont devenues une habitude pour discuter très librement entre administrateurs de ce que l'on pense et peut faire, et c'est perçu de façon très positive, tout le monde peut en tirer un bon parti, surtout dans les situations difficiles.
- En présence ou hors la présence du P-DG pris en sa qualité de président du conseil ? Solution : on le fait sortir, on tient l'« executive session », puis on le fait revenir pour que l'ensemble du conseil d'administration l'informe.
- Ces réunions ont lieu systématiquement après chaque conseil, à charge pour le président d'informer le DG, ainsi qu'à chaque fin de comité d'audit. Pour le comité des nominations et des rémunérations, la session a lieu avant pour déminer les sujets délicats, afin que tout le monde soit en transparence totale sur les plans de successions, la rémunération des mandataires sociaux, etc. C'est une sorte d'alignement avant que la séance ne commence.
- La pratique est très intéressante, on peut seulement s'interroger sur la façon dont la restitution doit être faite. Immédiatement après la session, cela peut avoir son avantage, mais parfois il est mieux que l'administrateur référent s'entretienne avec le DG en tête-à-tête.
- Autre expérience à l'international : la session figure dans tous les ordres du jour de tous les conseils, et ensuite l'ensemble du conseil informe le P-DG.

## 3. Les comités du conseil

- **Comité d'audit et proportion d'administrateurs indépendants (2/3 selon le code)**
  - 2/3 d'administrateurs indépendants, c'est difficile à trouver. Cette proportion paraît excessive, déjà la majorité c'est bien. S'il y a cinq personnes au comité, trouver les 2/3 d'indépendants reste difficile !
  - Il faut bien voir qu'il y a de moins en moins de volontaires pour intégrer les comités d'audit. La matière est aride et tout le monde ne se passionne pas forcément pour le contrôle interne et les normes IFRS. Avec l'accroissement des responsabilités, c'est de moins en moins séduisant.
  - Pour être indépendant dans un comité d'audit, il faut déjà connaître très bien l'entreprise. Même si un administrateur a une bonne compétence financière, ce n'est pas facile de maîtriser tous les principes comptables, l'historique, les dépréciations d'actifs, etc. Il semble indispensable de pouvoir combiner l'indépendance et la connaissance pour être efficace. Avoir de l'antériorité dans la fonction et le conseil est aussi important.

- Si des actionnaires importants, significatifs, ont un siège au comité d'audit, ils sont plus légitimes que n'importe qui d'autre d'y être. Pourtant ils ne sont pas considérés comme indépendants. Mais, en fait, ils sont indépendants dans la nature de leur supervision, ils sont intéressés à ce que les comptes soient sincères...
  - Cette proportion d'administrateurs indépendants n'est pas si nécessaire que ça, il serait plus intéressant de parler de compétence, de connaissances économiques au-delà des connaissances comptables, de vue extérieure, que d'indépendance.
  - **Comité des nominations et plans de succession**
    - Le sujet de la succession n'est certes pas facile à aborder mais, de plus en plus fréquemment, il est compris que l'on doit préparer la suite.
    - S'agissant des plans de succession « autobus » (imprévue), il y a un vivier interne qui facilite les choses dans les grandes sociétés. Dans les sociétés plus petites, c'est évidemment plus complexe : il faut essayer d'avoir une liste permanente de personnalités extérieures qui pourraient être sollicitées dans l'urgence.
    - Le plan de succession ne concerne pas que les dirigeants, mais aussi toutes les fonctions-clés de l'entreprise. Et parfois on constate qu'une même personne se retrouve dans cinq cases différentes dans le plan de succession ! C'est le symptôme d'un manque de ressources dans l'entreprise.
    - Il est intéressant d'entendre la direction générale donner sa vision au fil du temps. Dans une entreprise, le comité demande que les plans soient faits à 3-5 ans pour 300 postes-clés. Cela permet d'observer sur la base des statistiques si l'on voit monter le nombre de femmes, d'étrangers, etc.
    - A l'inverse, certaines entreprises font des plans de succession mais ne les partagent pas avec les conseils car elles considèrent que cela relève de la responsabilité de l'exécutif. Dans d'autres, ces plans sont marginalement partagés (outre les dirigeants mandataires sociaux) avec le conseil qui s'assure qu'ils existent et sont correctement établis. Parfois, cela s'arrête au niveau du comité des nominations, sans remonter au niveau du conseil.
- #### 4. Rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux
- Il est vrai que la **confidentialité** est souvent invoquée pour expliquer l'absence de précision de certains éléments de détermination de la rémunération. Mais c'est loin d'être toujours un prétexte, c'est une réalité car la concurrence regarde les indicateurs avec beaucoup d'attention, et il faut être vigilant.
  - En pratique, il est important d'avoir quelques critères qualitatifs plutôt souples, qui permettent de décider de verser une rémunération variable si un dirigeant a particulièrement performé dans une situation très difficile ou un contexte de crise par exemple, même si les critères préétablis stricto sensu ne sont pas atteints.
  - Une solution peut être aussi de prévoir, pour les objectifs quantifiables, une formule comme : « le comité appréciera si des éléments de nature exceptionnelle doivent être pris en compte pour juger de l'atteinte des objectifs quantifiables ». Il s'agit de se donner une marge de manœuvre pour éventuellement faire jouer des correctifs.
  - Il y a aussi des critères de performance relative que l'on peut toujours inclure dans les appréciations.
  - En ce qui concerne les **indemnités** de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence, et les rémunérations exceptionnelles, le HCGE, comme l'AFG et l'AMF, dénoncent des excès intolérables (indemnités de « relocation » extravagantes, indemnités de départ alors qu'on reste dans une autre société du groupe, etc.). Ces pratiques abusives doivent en effet cesser. Les cas exceptionnels doivent être dûment expliqués et justifiés, à défaut de quoi, c'est non.
  - **Communication avec les actionnaires :**
    - L'AFG insiste sur ce sujet pour que les investisseurs puissent parler directement aux membres du conseil (sur des sujets de composition et d'évaluation du conseil, de succession, et sur un certain nombre de thèmes définis). Il faut y venir.
    - Une intervenante expose qu'elle a été sollicitée pour rencontrer des actionnaires activistes sur un certain nombre de sujets. La condition qu'elle y a mise était d'être accompagnée d'un autre administrateur et d'être dûment mandatés par le conseil, avec un rapport au conseil ensuite. Il ne faut pas en effet essayer d'éluder ce genre de rencontres avec les actionnaires. Leurs réflexions sont d'ailleurs fréquemment intéressantes, car ils ont souvent étudié la société à fond avant d'acquiescer leur participation.

## Thème 2 : Rapport 2018 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées

Les recommandations de l'AMF qui retiennent l'attention des membres du Cercle sont les suivantes :

### 1. Détermination de la rémunération à l'occasion des mouvements de dirigeants

- Sur la recommandation de présenter, par anticipation, les indemnités et avantages potentiellement dus en cas de départ du P-DG ou du DG, les intervenants ont, dans l'ensemble, un avis très réservé. Cela peut être plus compliqué qu'il n'y paraît. Publier ces éléments à l'avance peut être très néfaste dans certains cas. Il y a des moments où ce qui se passe ne correspond pas à ce qui a été prévu, et des cas où l'on ne peut pas suivre ce que l'on avait prévu. ne faut pas oublier que le P-DG est en fait un « sous employé ». On lui supprime son contrat de travail et bon nombre d'acqis le jour de sa nomination. On lui oppose que c'est la contrepartie de sa rémunération de dirigeant mandataire social. Mais ce n'est pas suffisant pour compenser tout ce à quoi il renonce, c'est un vrai problème.

### 2. Le vote sur la rémunération des dirigeants

Vision globale de la mise en œuvre de la politique de rémunération sur plusieurs années

- Des membres soulignent qu'il est effectivement très important d'expliquer l'articulation entre la politique de rémunération et la stratégie.
- En revanche, le sujet du « ratio d'équité » n'est pas abordé par l'AMF. La loi Pacte va prochainement l'introduire, sur la base de la moyenne et de la médiane. On pourra ainsi indiquer dans la politique de rémunération quels sont les ratios dans l'entreprise qui résultent de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et la moyenne et la médiane des rémunérations dans l'entreprise. Cependant, Il peut être utile de ne pas être enfermé dans un ou deux ratios, mais d'en avoir une palette.
- Les questions de rémunération demeurent un sujet médiatique et tout le monde considère que c'est un sujet important. L'AFG dit que la rémunération est un sujet sur lequel on va continuer à demander de plus en plus de choses, car c'est le signe de ce qu'il se passe dans l'entreprise, de son climat, de sa performance, etc.

---

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : KPMG (Markets) - Studio KPMG - OLIVER - Mai 2019.