

Réunion du 4 décembre 2019

Lieu de réflexion et d'échanges entre une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs de sociétés du SBF 120, le Cercle a tenu sa seizième réunion le 4 décembre 2019.

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

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



## SHAREHOLDERS VS STAKEHOLDERS : LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Chaque entreprise est confrontée au sein de son environnement économique, social, et environnemental à de nombreuses parties prenantes.

Les actionnaires se distinguent des autres parties prenantes dans le sens où ils prennent part au capital des entreprises. L'objectif poursuivi par les actionnaires est le plus souvent perçu par l'opinion publique comme une volonté de maximiser leurs profits à court terme. Et dans cette perspective, ils orientent la stratégie de l'entreprise et mandatent les dirigeants pour agir en vertu de leurs intérêts et sans tenir compte nécessairement des attentes des autres parties prenantes. Les actionnaires disposent aussi de divers instruments d'intéressement et de rémunération pour aligner la motivation des dirigeants sur leurs intérêts propres.

Cette vision s'oppose traditionnellement à celle visant à associer plus directement les intérêts des autres parties prenantes au projet d'entreprise. Si le terme de parties prenantes n'est pas qualifié juridiquement en droit français, la littérature anglo-saxonne fait une distinction précise entre les actionnaires (*shareholders*) et les autres parties prenantes (*stakeholders*). A titre d'exemple, Freeman (1984)\* les définit de la façon suivante : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être

affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Il s'agit des clients, fournisseurs, employés, collectivités locales....

Les parties prenantes ont leurs propres intérêts qui peuvent diverger des objectifs poursuivis par les actionnaires. Elles inscrivent leurs relations avec l'entreprise dans un temps plus long et prennent davantage en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Elles se distinguent aussi les unes des autres par leur importance et le pouvoir qu'elles exercent sur l'entreprise et ses dirigeants. Ces interactions créent une autre forme de relation d'agence avec les dirigeants qui se matérialise notamment au travers des accords contractuels. La relation d'agence ainsi réinterprétée soulève l'épineuse question de l'équilibrage des intérêts entre les parties prenantes afin de maximiser la création de valeur.

L'entreprise peut-elle raisonnablement envisager de réconcilier les points de vue entre les actionnaires et autres parties prenantes dans la perspective de maximiser la création de valeur durablement ? Est-ce que la création de valeur reste l'alpha et l'omega de la finalité de la société aujourd'hui ? Est-ce que la prise en compte de l'intérêt général ne s'y ajoute pas dorénavant ?

(\*) Freeman, R.E. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, Boston.



### Quels enjeux autour des parties prenantes ?

Force est de constater, et cela constitue une première source d'étonnement pour certains, que le périmètre et la définition des parties prenantes de l'entreprise ont largement évolué. D'un ensemble « Actionnaires, Salariés et Clients/Fournisseurs » au départ, on englobe désormais parmi ces « *stakeholders* » un ensemble beaucoup plus large d'acteurs et d'intérêts, suivant en cela la définition élargie de l'intérêt sociétal de l'entreprise. Au-delà de la définition des

« *stakeholders* », une difficulté sous-jacente est de cerner les contours de la notion de RSE ou d'ESG elle-même qui peut paraître de nos jours beaucoup trop large. Avec le « G » de la gouvernance, on élargit énormément le champ des parties prenantes.

De l'avis de certains membres du Cercle, lorsque l'on se met à considérer la communauté humaine toute entière, on risque de se perdre et on assiste à une sorte de dérive qui pourrait s'avérer inquiétante. Si les « parties prenantes » deviennent le monde entier, ne se dirige-t-on pas vers des non-sens ? Est-il raisonnable, par exemple, de considérer la notation de l'impact climatique dans les banques ?

Pour autant, d'autres membres du Cercle ne partagent pas cette réserve et affirment avec force que la gouvernance des entreprises a un rôle majeur à jouer dans le dialogue avec le cercle élargi des parties prenantes et même dans le passage du dialogue à l'action. Autour de la question climatique notamment, il est bel et bien de la responsabilité des entreprises et de chacun de lutter contre le réchauffement. L'important est de voir comment en tant qu'administrateur on doit exercer cette responsabilité, de quoi on doit s'assurer sur le plan de la gestion des risques (comment on se projette dans un scénario du pire), mais aussi du modèle d'affaires. Comment les banques aident-elles à la transformation vers les énergies alternatives, etc. ? En tant qu'administrateur, on peut se sentir tout à fait responsable pour faire en sorte que l'on agisse. Comment impulser l'action ?

Les participants conviennent qu'il y a en la matière à la fois une responsabilité personnelle mais aussi un certain nombre de choix à faire au niveau de l'économie. Et ces arbitrages s'imposent à toutes les entreprises. Par exemple, un banquier doit-il financer une société pétrolière ? Selon la façon dont on considère la société pétrolière en question, à travers le prisme de son activité

« polluante » ou bien des compensations et efforts parfois très importants qu'elle met en œuvre, ou même à travers la question du mix énergétique qui fait débat sur les plans de développement du nucléaire ou des énergies alternatives, la réponse et la décision seront différentes.

D'autres exemples sont évoqués, comme celui du chantier TGV de la ligne Tours-Bordeaux, déployé au prix de force contacts avec les autorités gouvernementales, les associations locales, et dans un débat permanent pour octroyer des contreparties et aplanir dès l'amont les difficultés écologiques avec les parties prenantes. Ce qui a été complètement irréalisable pour Notre-Dame des Landes. Les entreprises dépensent énormément d'argent et emploient beaucoup de ressources et de personnes pour anticiper et traiter les problèmes, discuter, progresser sur un mode participatif avec l'ensemble des parties prenantes. Ces grands chantiers n'auraient jamais vu le jour sans ce dialogue permanent et en amont avec les parties prenantes. Au niveau des entreprises, la partie environnementale est selon certains plutôt bien intégrée. Mais d'autres dimensions de la RSE le sont bien moins.

Le risque d'atteinte à la réputation est la plus forte menace. On peut toujours essayer de limiter, circonscrire le périmètre des parties prenantes, mais en fait c'est illusoire. De l'avis de la majorité des participants, il est un peu vain et daté de retenir la définition initiale des parties prenantes. La société civile nous rattrapera de toute façon si nous tentons de l'oublier.

C'est que l'arrière-plan a complètement évolué. La notion de « *stakeholders* » est ancienne et ne peut plus être similaire de nos jours. La préoccupation sociétale et la question climatique ne sont pas de simples lubies. Elles recouvrent des réalités bien tangibles. Tout comme la pression croissante des investisseurs, et celle des votes en AG, qui sont désormais très fortes. La société civile dans les sociétés occidentales matures, attend beaucoup de l'entreprise : la famille n'est plus un point d'ancrage marqué, l'armée non plus, l'école de moins en moins, alors nous arrivons ensuite au niveau de l'entreprise, lieu d'accueil « à tout faire ». Au-delà de leur rôle économique et d'employeur, les entreprises cristallisent des attentes très importantes. A croire, plaisante-t-on, qu'« il n'existe plus que deux lieux de convivialité : l'entreprise et le rond-point ».

A ce titre, selon plusieurs membres du Cercle, ce n'est pas seulement l'environnement qui posera le plus de problème, mais aussi l'aspect social. Car on attend des entreprises de l'intégration que l'administration ne prend peut-être plus en charge. On ne peut plus penser stratégie industrielle tout court sans intégrer ou se dispenser de penser social/sociétal/environnemental. Il faut montrer de façon très concrète comment les entreprises peuvent participer à l'intégration et l'animation des territoires et localités.

Cette réflexion est à relier à celle sur la « Raison d'être », qui est tout sauf de la communication ou un slogan publicitaire. C'est une réflexion très importante car elle a le mérite de porter en Conseil des questions clés qui n'y auraient peut-être jamais été abordées sinon.

Quant aux entreprises, elles sont désormais inévitablement jugées et jaugées sur ces aspects-là aussi. Si elles veulent préserver leur image de marque, conserver ou perfectionner leur attractivité commerciale, mais aussi en termes de recrutement et d'image employeur, elles se doivent d'intégrer ce dialogue et de placer ces considérations au cœur de leur organisation, de leurs activités et de leur gouvernance. Pour exemple, on cite le manifeste des étudiants de grandes écoles « pour un réveil écologique ».

### Quels rôles et responsabilités pour l'entreprise et ses administrateurs ?

L'entreprise a une responsabilité. Elle ne peut pas tout faire, mais elle doit participer, contribuer. Que peut faire l'administrateur et que doit faire l'entreprise concrètement ? D'abord prendre en compte l'ensemble de ces paramètres extra-financiers en intégrant des objectifs précis dans les objectifs de ses cadres (et dans les strates hiérarchiques en dessous) et en faisant dépendre de leur réalisation un certain pourcentage des rémunérations. Il faut une certaine politique d'environnement au sens large, déclinée dans l'ensemble des strates de l'entreprise auprès de ses cadres.

L'administrateur a la responsabilité de s'assurer, qu'au sein de l'entreprise, la prise de risques se fait dans des conditions raisonnables. Faut-il que le champ de cette prise de risques s'étendent aux autres risques, pas seulement financier ? Cela n'est pas sans poser la

question de la mesure et du contrôle des données sous-jacentes.

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) donnant lieu à certification par un tiers indépendant, l'implication croissante du commissaire aux comptes dans l'appréciation du caractère raisonnable de la prise de risques semble alors faire sens. Dès l'instant que la société communique sur des indicateurs non strictement financiers ou « non GAAP », il faut à un moment ou un autre faire appel à une certification par un tiers référent et les commissaires aux comptes sont les mieux placés et les plus légitimes pour faire cela. Or le processus de production de l'information non financière n'est pas du tout mature ni maîtrisé, du moins pas autant que le processus de production de l'information financière. La digitalisation et l'intelligence artificielle, tout comme les systèmes d'analyse des données, sont décuplés pour statuer sur la pertinence des données financières. Cela devrait libérer d'autant plus de temps pour se préoccuper des données non financières, à partir du moment où l'entreprise ou le législateur le demande.

La consolidation des indicateurs pose le problème de leur définition, de leur hétérogénéité (ne permettant pas le benchmark) et de leur comparabilité. Il faudrait un normalisateur d'éléments non financiers qui pour l'instant n'existe pas.

Le « Say on Pay » sur critères extra-financiers a été un aiguillon intéressant. Les ordonnances ne suffisent pas : elles nécessitent une guidance précise sur le « comment faire » au-delà du « quoi faire ».

Le renforcement du rôle des CAC serait très souhaitable, car sinon on laisse tout l'espace à d'autres acteurs moins légitimes pour préconiser, apprécier, orienter. Il vaut mieux faire appel à un corps constitué que personne ne remet en cause sur le plan de la déontologie et renforcer sa légitimité et son rôle. Toutefois il est évident que pour pouvoir certifier quelque chose, on a besoin d'un référentiel et d'un standard. Si on se fixe un objectif sur des indicateurs environnementaux et de pollution CO2, on a besoin de définitions. Au travers de ses dernières recommandations sur le gouvernement d'entreprise, l'AMF pousse à ce qu'il y ait plus d'éléments de reporting complets, cohérents et comparables pour favoriser une gouvernance « durable » des entreprises.



## Quelles actions pour les administrateurs ?

De l'avis du Cercle, il est peu envisageable ni souhaitable d'instaurer des échanges directs entre les administrateurs et les parties prenantes. Les « Road-Shows gouvernance » ne semblent pas non plus être un lieu adapté au dialogue avec les parties prenantes pour le moment. Mais, en les passant au crible d'une matrice de matérialité par exemple (un excellent exercice), on peut s'assurer que l'entreprise s'en préoccupe et considère le miroir réfléchissant de la perception d'elle qu'en ont les parties prenantes.

L'élaboration du dialogue ne passe pas obligatoirement par la création d'un comité de parties prenantes (nouvelle émanation des conseils d'administration dont la représentativité reste à préciser). Bien que cela soit une tendance émergente, elle reste peu observée parmi les participants. Mais les administrateurs peuvent prendre part à certains comités spécialisés comme des comités RSE par exemple, ou bien des comités d'éthique, soit émanant du Conseil, soit qui ne sont pas des comités du Conseil mais ont néanmoins des liens étroits avec lui. Les comités internes de parties prenantes peuvent prendre deux formes : ad hoc avec le management essentiellement qui rapporte au Conseil et aussi émanations directes du Conseil. Cependant, d'expérience, pour qu'un Conseil fonctionne, il ne faut pas qu'il compte plus de 12 administrateurs. Si on multiplie les comités du Conseil, on n'a tout simplement plus assez d'administrateurs pour les constituer et les animer. De même en ce qui concerne la disponibilité nécessaire, car ce genre de tendances pousse à ne plus avoir dans les Conseils que des administrateurs professionnels qui ne font que ça, plutôt que des personnes qui exercent aussi des fonctions exécutives par ailleurs. A multiplier les comités du Conseil, on augmente également le risque de travailler en silo. Enfin, au sein des comités des parties prenantes en particulier, le risque de conflit d'intérêts (avec les clients et les fournisseurs) reste un enjeu clé aussi.

Est évoqué également le risque de déresponsabilisation potentielle de certains membres du Conseil qui ne feraient que prendre connaissance des rapports de comités dédiés de type ad hoc, ou émanant du Conseil, alors que la responsabilité des administrateurs reste collégiale. La multiplicité des comités du Conseil pose problème sur ce plan.

Les membres du Cercle semblent privilégier la bonne pratique visant à prendre le temps d'entendre les parties prenantes, d'avoir des interactions avec elles, et de permettre au Président de diligenter des comités ad hoc limités dans le temps et se concentrant sur un enjeu spécifique et une mission particulière.

Les solutions du dialogue sont dans l'innovation et les progrès technologiques, également pour rendre la mobilité et le modèle économique « écolo-compatibles ». La préservation de l'environnement ne passe pas forcément par la réduction de la mobilité, mais dans l'adaptation de la mobilité.

## De l'inclusion croissante des parties prenantes, notamment les salariés, dans la gouvernance :

La faiblesse de certaines entreprises face aux enjeux ESG pourrait aller à l'encontre des intérêts des actionnaires ou bien certains activistes pourraient déplorer la prise en compte croissante des enjeux ESG au prétexte qu'elle ne va pas dans le sens d'une maximisation des profits. Et ainsi constituer le prochain angle d'attaque pour les activistes...

Ce nouveau paradigme questionne les relations d'agence traditionnelles au sein des organisations et, de ce fait, l'intégration des intérêts des différentes parties prenantes dans les modèles de gouvernance. Il s'agit toutefois d'un problème de maîtrise des risques comme un autre, plus qu'une préoccupation d'activiste. C'est un sujet plus large d'investisseur.

Les entreprises jouent le jeu de la représentativité du personnel et en général cela se passe très bien. C'est une intégration très facile et qui a été facilitée par la personnalité des administrateurs salariés et aussi par la prise en considération de l'aspect pédagogique. Il faut distinguer les représentants des actionnaires salariés et les représentants des salariés. Les deux sont des leviers intéressants.

Les représentants des actionnaires salariés se sentent généralement très motivés et ils re-délivrent les messages aux autres. C'est aussi un canal de discussion et d'échanges, une courroie de transmission de l'information très importante. C'est un relais : ils remontent l'information et la font aussi redescendre. Ils

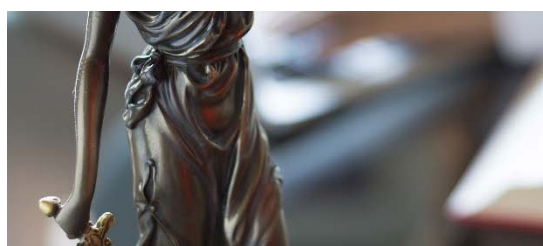
respectent très bien les règles et ne trahissent pas. Y compris sur les questions difficiles de réduction des effectifs. A partir du moment où ce sont des gens sensibilisés que l'on forme (avec l'aide de l'IFA par exemple, 40 h de formation dans les 4 mois de prise de fonction) et qui sont raisonnables, cela fonctionne très bien. Ils sont responsables, que ce soit sur le point de la confidentialité ou sur celui de leur contribution (y compris au sein des comités de rémunération).

C'est là que la spécificité française a très bien fonctionné. Dans l'environnement anglo-saxon, ce modèle relève davantage de l'anathème. Et en Allemagne, le modèle est différent et participatif. L'actionnariat salarié est plutôt perçu très favorablement : ces acteurs-là ont des réflexes qui ne sont pas fondés sur la valeur financière. Mais les investisseurs et les proxies sont encore réticents à voir se développer ce type d'actionnariat...

Pour les représentations des salariés au sens strict du terme, il faut bien réfléchir aux modalités de leur nomination. Il ne faut pas que ces représentants soient juste des syndicalistes actifs et uniquement français dans les groupes internationaux. La détermination du mode de nomination est très importante.

Parfois ils sont en position difficile, à la fois administrateurs et salariés, pour trouver leur juste positionnement. Le Président doit les aider à s'intégrer et à trouver une juste posture. Il doit intervenir en facilitateur et ne pas les considérer comme une partie adverse ni comme des « yeux de Moscou », dans les comités ou dans le Conseil. Mais là où c'est le plus difficile c'est quand ils sont de retour dans les instances de représentations salariales, parce qu'ils ne peuvent rien dire : ils sont tenus au secret professionnel mais doivent convaincre de ce à quoi ils servent, même s'il leur arrive forcément de s'abstenir sur des sujets délicats comme les plans d'adaptation de l'emploi... Notamment, après leur mandat, certains expriment le fait que leur mandat d'administrateur les a handicapés dans la suite de leur carrière. Il faut un coaching et il faut l'organiser. Ce rôle de « coach » peut être tenu par le Président, mais aussi par l'administrateur référent ou le Secrétaire du Conseil.

Quant aux représentants du Comité d'Entreprise, ils peuvent jouer leur rôle de défenseurs et de porteurs des revendications du personnel mais au Conseil c'est autre chose : le rôle y est différent !



# Contacts :

## Jean-Jacques Daigre

Of counsel & membre du Conseil scientifique

KPMG Avocats

Tél : +33 1 55 68 49 02

E-mail : [jdaigre@kpmgavocats.fr](mailto:jdaigre@kpmgavocats.fr)

## Jean-Marc Discours

Associé, Responsable de l'Audit Committee Institute France

KPMG

Tél : +33 1 55 68 68 83

E-mail : [jdiscours@kpmg.fr](mailto:jdiscours@kpmg.fr)

## Stella Vitchérian

Associée, Global Assurance | Risques & Contrôle interne

Audit Committee Institute France

KPMG

Tél : +33 1 55 68 68 30

E-mail : [svitchenian@kpmg.fr](mailto:svitchenian@kpmg.fr)

## Jean-Sébastien Puthod

Directeur de missions, Capital Markets

KPMG

Tél : +33 1 55 68 75 30

E-mail : [jputhod@kpmg.fr](mailto:jputhod@kpmg.fr)

### Contact publication :

Pour abonner une de vos relations professionnelles, recevoir la Lettre de la Gouvernance en format électronique uniquement, changer vos coordonnées, adressez-nous un e-mail à : [lettrekpmgdelegouvernance@kpmg.fr](mailto:lettrekpmgdelegouvernance@kpmg.fr)

### Pour retrouver les numéros précédents :

<https://home.kpmg/fr/fr/home/insights/2016/07/la-lettre-de-la-gouvernance0.html>

Vos données personnelles sont traitées par KPMG S.A. agissant en qualité de responsable de traitement, aux fins d'information. Elles sont exclusivement destinées à KPMG\*, et dans certains cas à ses partenaires et à ses sous-traitants. Vos données sont susceptibles d'être transférées vers un pays tiers. Ce transfert est effectué conformément à des garanties appropriées. Vos données personnelles sont conservées durant au moins trois ans.

Vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant, d'un droit de suppression, d'un droit à la portabilité, d'un droit de donner des directives sur le sort de vos données en cas de décès, d'un droit à la limitation du traitement de vos données, du droit de vous opposer à leur traitement, ainsi que d'un droit d'introduire une réclamation auprès de la CNIL. Vous pouvez exercer vos droits et demander une copie des garanties appropriées en vous rendant sur le site KPMG.FR rubrique « gérer vos données ».

Vous avez la possibilité de vous désabonner de nos communications en envoyant un email à [fr-privacy@kpmg.fr](mailto:fr-privacy@kpmg.fr) ou à l'adresse postale suivante : À l'attention du DPO - Tour Egho - 2 Avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense.

\* «KPMG» désigne KPMG S.A., une société anonyme de droit français, dont le siège social se situe à Tour Egho, 2 avenue Gambetta CS 60055 - 92066 Paris La Défense Cedex, les entités qu'elle détient et contrôle en France, ainsi que KPMG Associés, KPMG Academy, KPMG Avocats, et la Fondation d'entreprise KPMG France ».

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.

© 2020 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 - Studio OLIVER - Mai 2020.