

## EDITO

La période est néfaste pour la santé et pour l'économie, mais faste pour la production législative, réglementaire et des textes de droit dit « souple ». Plusieurs dizaines d'ordonnances ont été édictées par le Gouvernement en application de la loi d'urgence du 23 mars 2020 et nombreuses sont celles qui concernent les entreprises. Certes, ces textes sont ciblés et viennent leur apporter de l'oxygène, tant du point de vue fiscal, financier, social que juridique.

Ainsi, l'une des ordonnances est-elle venue faciliter la **tenue des conseils et des assemblées générales**. Les conseils pourront se tenir par visioconférence ou télécommunication, y compris pour l'arrêté des comptes annuels et consolidés, et même par simple consultation écrite. Les assemblées pourront se tenir à huis clos, c'est-à-dire sans la présence des actionnaires, ce que

pourra décider en toute liberté l'organe de convocation. Celui-ci choisira en toute opportunité soit de permettre aux actionnaires de se connecter à distance et de participer aux discussions et aux votes, soit de tenir une « assemblée fantôme », sans la moindre possibilité de connexion à distance, de sorte qu'alors seuls les votes exprimés auparavant (par correspondance, voie électronique ou l'intermédiaire d'une procuration) sont alors comptabilisés.

Est-ce que ces modalités exceptionnelles et extraordinaires seront finalement généralisées après la fin de la période d'urgence sanitaire ? Il se peut qu'elles préfigurent une nouvelle ère où le formalisme des assemblées générales sera plus flexible.

La période que nous vivons suscite de nombreuses questions relatives à la gouvernance des sociétés, auxquelles il est difficile de répondre en l'état mais auxquelles il n'est pas inutile de commencer à réfléchir.

De nombreuses entreprises sont amenées à mettre en place des mesures exceptionnelles pour traverser la crise et préserver leur capacité de rebond, notamment par l'activation de leur **Plan de continuité d'activité**. Les organes de gouvernance jouent un rôle clé pour accompagner les équipes dirigeantes et veiller à la pertinence des choix stratégiques. Face cette situation extraordinaire, ces choix peuvent questionner la raison d'être des organisations et leurs missions et ainsi ouvrir de nouveaux horizons vers des modèles de création de valeur encore plus soucieux des enjeux sociaux et environnementaux.

Ces événements faciliteront-ils ou ralentiront-ils aussi la mixité et la féminisation des instances dirigeantes ? Bien avant le démarrage de la période de confinement, **l'AFEP-MEDEF avait révisé son Code, principalement pour inviter ses adhérents à féminiser**, au-delà du conseil d'administration ou de surveillance, **les « instances dirigeantes »**, c'est-à-dire, en pratique, les comités de direction et autres comités exécutifs, selon des objectifs et méthodes laissés à leur appréciation.

PAGES

3-4

Le Code Afep-Medef 2020

PAGES

5-9

Les assemblées générales en période de Covid-19

PAGE

10

Dividendes, rachat d'actions et rémunérations en période de Covid-19

PAGE

11

Gouvernance et continuité d'activité

PAGE

12

*Point de vue* : Durabilité, résilience, et opportunité ?



Plus largement, est-ce que, lorsque la période exceptionnelle d'urgence sanitaire sera terminée, la situation redeviendra comme avant ou au contraire offrira-t-elle de nouvelles perspectives ? La situation économique, financière et sociale restera certainement perturbée pendant de longs mois, mais les pratiques de gouvernance en sortiront-elles modifiées ou les habitudes antérieures reprendront-elles comme avant ? Il y aura sûrement nécessité au moins d'adopter une gouvernance de sortie de crise, dont on peut d'ores et déjà essayer de dessiner quelques orientations possibles autour de trois principes : *Durabilité, Résilience, et Opportunité.*

La dernière réunion du **Cercle de Réflexion de la Gouvernance** a été l'occasion d'évoquer les deux thèmes de la « **Raison d'être & Société à mission** » et la « **Mixité des instances dirigeantes** ». Vous trouverez le compte rendu des débats du **4 mars** dans le recueil du Cercle joint à la présente Lettre. Egalement joint, le compte rendu de la réunion du **4 décembre**, sur le thème « **Shareholders vs Stakeholders : Le dialogue avec les parties prenantes** » discuté au cours de débats animés.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture et restons à votre écoute pour toute question ou tout commentaire.



## Synthèse de lecture n°1

Observons en préalable que le code 2020 doit être lu à la lumière de deux autres documents. D'une part, le guide d'application du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en janvier 2020 par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, d'autre part les lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées également par l'Afep en janvier 2020.

Cette nouvelle version du Code constitue une simple révision partielle, un travail de plus grande ampleur étant en principe attendu pour la fin de l'année. En effet, l'AMF a formulé un certain nombre de demandes concernant l'indépendance des administrateurs, le processus de sélection de ces administrateurs, le rôle des censeurs, l'encadrement des rémunérations de long terme en actions. Les nouveautés se réduisent à quelques dispositions.

D'abord, **des dispositions en faveur de la mixité dans les instances dirigeantes**. L'annonce à la fin de 2019 d'un projet de loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique n'est sans doute pas indifférente. Le nouveau paragraphe 7 du Code, intitulé « Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes » contient deux alinéas que le guide d'application publié par le HCGE s'est efforcé de préciser.

Dans le Code révisé de juin 2018, il était recommandé que le conseil s'assure « que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes » (§1.7). Au mois de mars 2019, l'Afep avait publié un vade-mecum sur la féminisation des instances dirigeantes dénonçant une représentation insuffisante des femmes dans ces instances. Ce vade-mecum fixait des objectifs généraux et demeurait prudent quant à des propositions concrètes. Il s'inscrivait dans un large débat ouvert depuis plusieurs mois concernant les COMEX (comités exécutifs) et les CODIRS (comités de direction). On sait que ces comités ont un rôle essentiel dans le fonctionnement des grandes sociétés, qu'ils sont le lieu du pouvoir par excellence. Ce sont bien souvent des instances de décision qui n'ont pas de reconnaissance

juridique, ce qui est un obstacle pour une éventuelle intervention législative qui tendrait à imposer des quotas. Le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes recommande aux pouvoirs publics de procéder à une telle définition<sup>(1)</sup>. La chose n'est pas simple car ces organes ne sont pas identiques dans toutes les sociétés.

La parité est loin d'être réalisée dans ces comités. Le HCGE constate un taux de féminisation très faible. De fait, les femmes représentent aujourd'hui moins de 20 % des effectifs dans les comités exécutifs au sein du CAC 40. Le Guide d'application du Code nous indique que la politique de mixité doit viser à minima le comité exécutif ou de direction ou tout comité similaire. Vraisemblablement, le Code ne vise pas les comités classiques nés de la gouvernance (comités d'audit, des rémunérations, etc.) car ces organes ne sont pas véritablement des instances dirigeantes, leur mission étant de proposer des mesures qui seront arrêtées par le conseil d'administration. En revanche, il vise l'encadrement supérieur.

Fallait-il recommander un quota de féminisation ? Le code ne va pas jusque-là. Il appartiendra au législateur de le faire le cas échéant.

Le code se devait par ailleurs de tirer les conséquences du **nouveau régime légal des rémunérations**. Certaines modifications ne relèvent que de l'ordre du vocabulaire. Ainsi les jetons de présence sont remplacés par des rémunérations, la loi PACTE ayant imposé ce changement d'appellation<sup>(2)</sup>.

D'autres modifications sont plus substantielles, plus particulièrement s'agissant du calcul des ratios concernant les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés. Ici encore, il s'agit de mise en œuvre de la loi PACTE prolongée par l'ordonnance sur la rémunération des dirigeants. Pour la mise en œuvre de ces « ratios d'équité », aucun décret d'application n'était prévu alors même que les modalités de calcul pouvaient soulever des difficultés. Les lignes directrices publiées par l'AFEP en janvier 2020 ont pour objet de proposer une lecture commune des éléments de rémunération à prendre en compte tant au numérateur qu'au dénominateur.

(1) HCE, Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, 2019, Recommandation 13

(2) Article 185



Mais le Code voulait aller plus loin que la loi : il la complète en précisant que, pour les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés au niveau de la holding, il convient de retenir un périmètre pertinent représentatif de la masse salariale ou des effectifs des sociétés françaises du groupe. Le Code recommande que les sociétés concernées « prennent en compte un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L 233-16 II du code de commerce »<sup>(2)</sup>. Il précise que 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre significatif.

Au final, ce toilettage du code avant la saison des assemblées générales aura sans doute plus de portée que ce que l'on pouvait prévoir car, compte tenu des circonstances actuelles, les perspectives d'intervention du législateur notamment sur la question de la mixité semblent éloignées.



(3) 26-2, p 30

# Les assemblées générales en période de Covid-19

## Synthèse de lecture n°2

### Les principes et grandes tendances

L'une des nombreuses ordonnances du 25 mars dernier (ordonnance n°2020 – 321) a permis, à titre exceptionnel, d'une part, que les assemblées générales soient tenues « *sans que les membres et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne soient présents physiquement ou par conférence téléphonique ou audiovisuelle* » (art. 4) et, d'autre part, que l'organe de convocation « *peut décider que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres des assemblées qui participent par une conférence téléphonique ou audiovisuelle permettant leur identification* » (article 5).

Cela profite à toutes les sociétés<sup>(4)</sup> de tous les types, cotées ou non, pour la période allant du 12 mars au 31 juillet, période qui peut être prorogée par décret au plus tard jusqu'au 30 novembre.

Les deux types de réunion exceptionnellement permis par l'ordonnance sont très différents sans que cela apparaisse à première lecture, de sorte que, de manière quelque peu sibylline, l'ordonnance opère une révolution juridique et pratique.

Le premier degré de nouveauté est limité : la généralisation de la possibilité de permettre aux actionnaires de participer à l'assemblée par conférence téléphonique ou audiovisuelle, donc à distance mais en même temps que l'assemblée. Des lois successives sont déjà venues permettre aux sociétés anonymes de prévoir dans leurs statuts que les actionnaires peuvent participer aux assemblées à distance, par voie de visioconférence ou de télécommunication. Ainsi, en 2001, une loi du 15 mai (n°2001-420) a-t-elle permis, dans toute société anonyme, que les statuts prévoient que les actionnaires peuvent participer et voter à distance, et une loi de 2019 (loi n°2019-744 du 19 juillet 2019) que, dans les seules sociétés anonymes non cotées, les assemblées peuvent être tenues exclusivement par visioconférence ou télécommunication. L'ordonnance le permet sans besoin de clause statutaire.

Mais elle va plus loin et permet de tenir une « assemblée » sans personne, c'est-à-dire sans personne présente physiquement et sans personne connectée à distance.

Là est véritablement la révolution car, alors, d'assemblée il n'y a plus puisque presque personne n'est présent sur place ou à distance. Il ne s'agit plus que d'une date, d'un jour théorique au cours duquel sont constatés les votes émis antérieurement, par correspondance, par voie électronique ou par procuration, c'est-à-dire les votes émis ex ante.

Pour autant, la société n'est pas dispensée de constituer un bureau, présidé normalement par le président, et de désigner un secrétaire de l'assemblée. Sur ces derniers points, un décret du 10 avril (décret n°2020-418) a facilité les choses en prévoyant que l'assemblée peut également être présidée par la personne prévue par les statuts ou, à défaut, par toute personne désignée par le conseil parmi ses membres ou, en cas d'indisponibilité, parmi les mandataires sociaux, c'est-à-dire les membres de la direction générale. Il a également prévu que les deux scrutateurs pourraient être choisis parmi toute personne à défaut d'actionnaires.

Dès lors, en pratique, en période de Covid-19, trois possibilités s'offrent aux sociétés : soit une réunion sans personne, ni physiquement ni à distance, soit une réunion uniquement à distance, par visioconférence ou télécommunication, soit une réunion avec quelques personnes présentes, dans la mesure de ce qui est autorisé, et avec des actionnaires connectés à distance. Dans le premier cas, les seuls votes possibles auront dû être émis antérieurement à la date théorique de l'assemblée, alors que dans les deux autres seront comptabilisés non seulement les votes émis antérieurement mais également ceux émis en cours d'assemblée, au sein de l'assemblée ou/et à distance. Au surplus, dans le premier cas, il n'y aura aucune discussion collective, alors que, dans les autres, il pourra y en avoir une ; de même, dans le premier cas, il ne pourra y avoir de questions orales ni de propositions de résolution, alors que cela est imaginable dans les autres.

Qu'ont fait les grandes sociétés qui ont déjà tenu leurs assemblées ? Pour la plupart, elles ont choisi la formule radicale. La raison en vient certainement de la difficulté d'organiser au dernier moment un débat et un vote par voie de visioconférence ou de télécommunication, toutes choses techniquement possibles mais supposant des moyens techniques performants et lourds. A cela s'est certainement ajouté le fait que nombre de prestataires

(4) Et plus largement à toutes les entités de droit privé même dépourvues de personnalité morale (art. 1 de l'ordonnance).





spécialisés n'étaient plus en mesure d'offrir leurs services en raison du confinement. Néanmoins, les sociétés ont en général pris soin d'enregistrer le rapport du président et celui des commissaires aux comptes et de les diffuser le jour venu sur le site internet de la société. Certaines sont même allées plus loin en le diffusant en temps réel.

Est-ce que l'ordonnance, qui écarte l'exigence d'une clause statutaire préalable et généralise cette possibilité préfigure ce qui pourrait devenir la règle générale, sinon la pratique commune ? Ce n'est pas impossible tant il arrive que des mesures exceptionnelles entrent ensuite dans le droit commun dès lors qu'elles ont démontré leur intérêt. Pour autant, irait-on jusqu'à pérenniser la possibilité de tenir des assemblées sans personne, ni physiquement ni à distance ? Ne peut-on penser que les assemblées réunissant physiquement des actionnaires, même en petit nombre, continueront de présenter un intérêt ? Elles permettent à ceux qui n'ont aucun lien avec la direction de s'exprimer publiquement et de faire partager ou non leur avis, et ces échanges ne présentent pas seulement d'intérêt pour les présents, mais plus largement pour l'ensemble des actionnaires et même pour la Place : étant de plus en plus relayés par les journaux et les réseaux sociaux, ils servent de caisse de résonance. Au surplus, au moment où les sociétés s'engagent de plus en plus dans la prise en compte de l'intérêt général, spécialement par le biais des préoccupations sociales et environnementales, en particulier en inscrivant une raison dans leurs statuts ou dans une charte, il serait contradictoire qu'elles referment l'enceinte des assemblées, seul endroit où, même en petit nombre, les voix des actionnaires peuvent se faire entendre.

## Les modalités d'organisation des assemblées générales

### La tenue des assemblées

#### La convocation

Des dispositions transitoires ont été prévues pour les assemblées ayant déjà été convoquées. Si tout ou partie des formalités de convocation ont été accomplies avant l'entrée en vigueur de l'ordonnance, les membres de l'assemblée sont informés par tous moyens permettant d'assurer leur information effective et au moins trois jours ouvrés avant la date de l'assemblée. Au cas particulier des sociétés cotées<sup>(5)</sup>, un communiqué de presse doit être publié et diffusé de façon effective et intégrale au marché pour informer les actionnaires.

Les sociétés n'ont donc pas l'obligation de recommencer leurs formalités de convocation, les changements relatifs aux modalités de tenue de l'assemblée n'étant pas constitutif d'une irrégularité de convocation; celles-ci doivent toutefois être finalisées.

L'ordonnance prévoit également que la convocation de l'assemblée par l'organe compétent peut être déléguée au représentant légal<sup>(6)</sup>. Les modalités pratiques de cette délégation sont précisées par le décret<sup>(7)</sup>.

#### Le déroulement de l'assemblée

Des assouplissements ont également été prévus par les textes pour désigner le Président et déterminer la composition du bureau.

(5) Les sociétés visées par l'ordonnance sont les sociétés cotées sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation, en France, au sein de l'Union Européenne ou de l'Espace Economique Européen ou sur un marché considéré comme équivalent à un marché réglementé par l'Union Européenne

(6) Article 4 alinéa 1 de l'Ordonnance

(7) L'article 2 du Décret requiert pour la mise en œuvre de cette faculté un certain formalisme :

- La délégation doit être établie par écrit (papier ou électronique);
- Elle précise la durée pour laquelle elle est consentie;
- Elle indique l'identité et la qualité du délégué.

S'agissant de la **présidence** :

- Dans les sociétés anonymes (ou société européenne dont le siège est en France), lorsque l'assemblée d'actionnaires ne peut-être présidée par le Président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance ou par la personne prévue par les statuts<sup>(8)</sup>, le Décret<sup>(9)</sup> autorise le Conseil d'administration ou le directoire à désigner le Président parmi leurs membres ou, en cas d'indisponibilité, parmi les mandataires sociaux (ex : directeur général non membre du CA ou directeurs généraux délégués).
- Dans les sociétés en commandite par actions, l'assemblée peut avoir été convoquée par la gérance ou par le conseil de surveillance<sup>(10)</sup> :
  - lorsque l'assemblée a été convoquée par la gérance, le ou les gérants désignent le président parmi leurs membres. Si aucun des gérants n'est disponible, le choix peut s'effectuer parmi les mandataires sociaux du conseil de surveillance ;
  - lorsqu'elle a été convoquée par le conseil de surveillance, c'est le Président de ce conseil (ou la gérance) qui devrait pouvoir assurer la présidence.

S'agissant du **bureau de l'assemblée**, le Décret apporte des précisions. L'organe compétent pour convoquer l'assemblée ou son délégataire désigne deux scrutateurs. Le bureau demeure donc nécessairement composé de trois membres. Il s'efforce de les choisir parmi les actionnaires mais, à défaut, les scrutateurs peuvent être choisis en dehors des actionnaires<sup>(11)</sup>. Rappelons qu'en principe, la délibération de l'assemblée ne peut être annulée du seul fait que le bureau n'a pas été constitué conformément aux dispositions de l'article R 225-101 du code de commerce.

Par ailleurs, le décret n'évoque pas la question du secrétaire de l'assemblée. Selon les dispositions du code de commerce<sup>(12)</sup>, le bureau de l'assemblée désigne le secrétaire et celui-ci peut être choisi en dehors des actionnaires.

L'article 8-III du décret prévoit enfin que les membres des assemblées sont informés, dès que possible et par tous moyens, de l'identité et de la qualité des personnes désignées. La désignation du président de l'assemblée, des scrutateurs et du secrétaire devrait donc être raisonnablement anticipée.

### La restitution des débats et du vote

Si un procès-verbal est requis par les dispositions législatives, réglementaires ou statutaires qui régissent l'assemblée, il doit indiquer explicitement que l'assemblée s'est tenue à huis clos conformément à l'article 4 de l'ordonnance n° 2020-321. Il doit être également stipulé s'il a été pris en compte pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui ont participé à une conférence téléphonique ou audiovisuelle (article 5) ainsi que les décisions prises par voie de consultation écrite (article 6).

En outre, s'agissant des assemblées à huis-clos de l'article 4 de l'ordonnance, le procès-verbal doit préciser la nature de la mesure administrative limitant ou interdisant les rassemblements collectifs pour motif sanitaire.

### Le vote des actionnaires

Dans les assemblées qui se tiennent strictement à huis clos, les votes s'opèrent par correspondance ou par le recours au mandat. Pour permettre le vote en cours de séance, il est nécessaire de disposer de moyens de communication fiables et qui permettent l'identification des membres de l'assemblée.

### Les votes par correspondance ou par procuration

Les conditions de vote par correspondance ou par procuration ont été assouplies par le Décret dans le respect de certaines conditions<sup>(13)</sup>. Ainsi, et sous réserve de la décision de l'organe compétent, les instructions de vote<sup>(14)</sup>, ou mandats de représentation<sup>(15)</sup>, peuvent être

(8) Article R 225-100 du Code de commerce. A défaut, si les statuts n'ont rien prévu, l'assemblée élit elle-même le Président

(9) Article 8 du Décret

(10) Article L 226-9 al 4 du code de commerce

(11) Cette disposition est prise en dérogation de l'article R 225-100 du code de commerce disposant que « sont scrutateurs de l'assemblée les deux membres de l'assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant la fonction »

(12) Article R 225-101 du code de commerce

(13) Article 3 du Décret - Conditions relatives au vote par correspondance ou par procuration

- Il doit avoir été autorisé par la loi, le règlement, les statuts ou le contrat d'émission ;
- Il ne doit pas être exclu par les statuts ;
- La décision de la permettre doit être prise par l'organe compétent pour convoquer l'assemblée ou le représentant légal par délégation.

(14) Article 3 alinéa 1 du Décret

(15) Article 3 alinéa 2 du Décret



adressées par message électronique à l'adresse électronique indiquée à cet effet dans la convocation, dans une forme le cas échéant requise par la loi, le règlement, les statuts ou le contrat d'émission.

Dans les Sociétés concernées<sup>(16)</sup>, les mandats avec indication de mandataire peuvent valablement parvenir à la société jusqu'au quatrième jour précédant l'assemblée générale<sup>(17)</sup>. Le mandataire adresse quant à lui les instructions pour l'exercice de ses mandats à la société ou à l'intermédiaire habilité par elle au plus tard le quatrième jour précédant la date de l'assemblée<sup>(18)</sup>.

### Les votes par des moyens électroniques

La possibilité de voter par des moyens électroniques de communication<sup>(19)</sup> est également offerte aux sociétés concernées après décision de l'organe compétent ou de son représentant légal sans que les clauses statutaires ne le prévoient nécessairement. Les autres conditions prévues pour le vote électronique (telles que, par exemple, l'exigence d'un site Internet dédié) restent applicables.

### Le droit pour un actionnaire de modifier son choix initial

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé un vote à distance ou envoyé un pouvoir, il peut choisir un autre mode de participation à l'assemblée sous réserve que cette décision parvienne à la société dans des délais compatibles avec les dispositions légales<sup>(20)</sup>. Les précédentes instructions sont alors révoquées, par dérogation à l'article R 225-80 qui dispose que « dès la réception par la société de ces instructions, celles-ci sont irrévocables ».

#### Textes d'origine

Ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de Covid-19

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000041755899&categorieLien=id>

Décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de Covid-19

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000041794017&categorieLien=id>

(16) Les « Sociétés concernées » sont définies par les SARL et certaines sociétés par actions (sociétés anonymes, sociétés en commandite par actions, sociétés européennes)

(17) Article 6 du Décret

(18) Les instructions du mandataire sont transmises, par message électronique à l'adresse électronique indiquée par la société ou l'intermédiaire, sous la forme du formulaire mentionné à l'article R 225-76 du code de commerce, à l'adresse électronique indiquée par la société ou l'intermédiaire, sous la forme du formulaire mentionné à l'article R 225-76 du code de commerce, au plus tard le quatrième jour précédant la date de l'assemblée

(19) Article 5 du Décret

(20) Article R225-77, 1er alinéa du code de commerce (la date après laquelle il ne sera plus tenu compte des formulaires de vote reçus par la société ne peut être antérieure de plus de 3 jours à la date de réunion de l'AG ; toutefois, les formulaires électroniques de vote à distance peuvent être reçus par la société jusqu'à la veille de l'AG, au plus tard à 15h) et de l'article R 225-80 du même code (les instructions données par la voie électronique comportant procuration ou pouvoir peuvent valablement parvenir à la société jusqu'à 15 h, la veille de la réunion de l'AG).



## Communication des sociétés cotées à l'occasion des assemblées générales

Dans son communiqué du 16 avril 2020<sup>(\*)</sup>, l'AMF rappelle les bonnes pratiques à suivre en termes d'information pour les sociétés cotées.

Lorsque les formalités de convocation ont déjà été entamées ou accomplies, les actionnaires sont informés dès que possible par la voie d'un communiqué, diffusé de manière effective et intégrale, de la décision prise d'organiser l'assemblée générale à huis clos. Dans le cas contraire, les actionnaires sont informés via les documents de convocation mais la publication d'un communiqué reste encouragée.

L'AMF invite les émetteurs à communiquer de manière « claire, précise et accessible », et le plus tôt possible en amont de l'assemblée, en précisant les modalités :

- de tenue de l'assemblée générale (hors la présence physique des actionnaires) ;
- d'information des actionnaires, y compris l'accès aux documents relatifs à l'assemblée générale ;
- de participation possibles, et notamment s'agissant de la faculté de proposer des résolutions nouvelles ou de poser des questions en amont ou pendant l'assemblée générale ;
- de vote disponibles, notamment en ce qui concerne le traitement des mandats de vote.

Pour faciliter l'accès à ces informations, l'AMF invite les émetteurs à mettre en évidence sur leur

site internet les informations relatives à l'assemblée générale et communiquer le lien hypertexte vers les différentes modalités de vote disponibles (formulaire de vote ou, le cas échéant, plateforme de vote électronique).

Durant l'assemblée, l'AMF encourage les émetteurs à la retransmettre en direct, en format audio ou vidéo. Cette retransmission doit être aisément accessible à l'ensemble des actionnaires à partir du site internet de l'émetteur.

A la suite de l'assemblée générale, l'AMF invite les émetteurs à maintenir en libre accès pour les actionnaires la vidéo de l'assemblée générale et à publier dès que possible le procès-verbal sur le site internet.

L'AMF recommande aussi aux actionnaires et aux émetteurs de recourir, lorsque cela est possible, aux moyens de communication électroniques pour effectuer leurs démarches et communiquer. Elle invite ainsi les émetteurs à créer une adresse email dédiée pour traiter les questions des actionnaires relatives à l'assemblée générale et à informer les actionnaires, notamment sur le site internet, de l'existence de cette adresse.

En cas de report de la date d'assemblée générale, l'information doit être également portée à la connaissance des actionnaires dès que possible par un communiqué diffusé de manière effective et intégrale. Cela vaut également pour toute décision de modification de la proposition de dividende, sa date ou ses modalités de paiement.

Texte d'origine

Communiqué du 25 mars 2020

<https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/actualites/covid-19-lamf-informe-les-actionnaires-et-les-societes-cotees-des-mesures-exceptionnelles-prises>

(\*) Mise à jour du communiqué du 25 mars 2020 : Covid-19 - l'AMF informe les actionnaires et les sociétés cotées des mesures exceptionnelles prises pour l'organisation des assemblées générales

# Dividendes, rachat d'actions et rémunérations en période de Covid-19

## Synthèse de lecture n°3

Le Gouvernement, par un communiqué du 2 avril, a précisé sa doctrine en matière de distribution de dividendes et de rachat d'actions.

Le Ministre de l'économie et des finances avait déjà appelé, dès la fin du mois de mars, les sociétés à la plus grande modération en expliquant que « *le capital disponible aujourd'hui doit aller dans l'entreprise, dans l'investissement, pour les salariés, pour la formation* » et ajouté que « *les actionnaires attendront le retour de meilleur fortune* ». Aussi, le Gouvernement a-t-il décidé de conditionner l'octroi d'un report de charges, fiscales ou sociales, et de la garantie de l'Etat aux emprunts à l'engagement de ne pas verser de dividendes et de ne pas procéder à des rachats d'actions.

Mais seules les grandes entreprises doivent s'y engager et seulement si elles sollicitent l'aide de l'Etat. Ce sont celles qui emploient au moins 5.000 salariés ou celles qui ont réalisé au moins 1,5 Mds € de chiffre d'affaires. Ces seuils alternatifs s'appliquent aux sociétés prises individuellement, mais également aux sociétés en deçà de ces seuils mais membres d'un groupe qui dépasserait globalement l'un ou l'autre, la notion de groupe étant définie par référence à celle de l'intégration fiscale ou de la CVAE (détention d'au moins 95 % du capital). Autrement dit, une société en-dessous de chacun de ces deux seuils sera néanmoins soumise à l'engagement de ne pas verser de dividendes ou de procéder à des rachats d'actions si elle sollicite une aide de l'Etat et si elle appartient à un groupe qui, globalement, dépasse l'un de ces deux critères.

L'engagement imposé est très large et porte sur toute forme et tout type de dividende (dividende de l'exercice, acompte sur dividende, distribution de réserves, en espèces ou en actions).

Il y a cependant des exceptions, dont certaines sont importantes : ainsi, par exemple, les décisions de distribution de dividendes ou de rachat d'actions pour une opération de croissance externe antérieures au 27 mars, date de la première communication du Ministre de l'économie et des finances sur le sujet, de même que les distributions intragroupes ayant pour objet de soutenir financièrement une société française qui en aurait besoin pour faire face à ses engagements, aussi les échanges d'actions résultant d'une fusion ou le rachat d'actions pour attribution aux salariés.

Les manquements aux engagements pris seront sanctionnés lourdement : paiement immédiat des charges fiscales ou sociales reportées, remboursement immédiat de l'emprunt, avec, dans les deux cas, une pénalité fixée à 5 % du montant, augmentée de 0,2 % par mois de retard.

L'ACPR a emboîté le pas pour les banques et les assurances (30 mars et 2 avril) et leur a demandé de s'abstenir de distribuer un dividende et de procéder à des rachats d'actions au moins jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2020, quand bien même elles ne solliciteraient pas une aide de l'Etat.

L'AFEP a elle-même demandé à ses adhérents d'être exemplaires, en particulier, à ceux recourant au chômage partiel, et de réduire leurs dividendes de 20 % et de ne pas procéder à des rachats d'actions. Elle a également invité les dirigeants à réduire leur rémunération de 25 %.

Textes  
d'origine

Engagement de responsabilité pour les grandes entreprises bénéficiant de mesures de soutien en trésorerie

<https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/2020/covid-faq-termes-references-dividendes.pdf>

AFEP - Les grandes entreprises françaises et le Covid-19

<https://afep.com/wp-content/uploads/2020/03/Communiqu%C3%A9-de-presse-Afep-29-mars-2020.pdf>

L'ACPR appelle les organismes d'assurance sous sa supervision à s'abstenir de distribuer un dividende

[https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20200403\\_communique\\_presse\\_dividendes\\_assurances.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20200403_communique_presse_dividendes_assurances.pdf)

# Gouvernance et continuité d'activité

## Synthèse de lecture n°4

La situation est inédite ! Des pans entiers de l'économie sont à l'arrêt et de fortes incertitudes pèsent encore sur l'avenir. Pour un grand nombre d'entreprises, l'issue de cette crise peut être une question de survie.

Si dans le contexte de pandémie, la priorité des organisations vise à assurer la protection des personnes, très vite, les enjeux associés à la continuité des activités opérationnelles et à la sécurisation des sources de financement nécessitent la mise en place de réponses rapides et efficaces pour surmonter le choc social et économique.

Or, les organisations ayant élaboré au préalable une démarche visant à garantir la continuité de leurs activités peuvent s'avérer plus résilientes face aux événements déstabilisants. Cette démarche a pour objectif d'adapter l'organisation à la perte de ressources critiques pour lui permettre de traverser la crise et préserver sa capacité de rebond.

Hormis certaines entités régulées<sup>(20)</sup> ou d'importance vitale, les sociétés n'ont pas de contraintes strictes liées à la mise en place de plans de continuité d'activité (PCA). Pour les sociétés qui ont entrepris la démarche, le PCA fait référence le plus souvent à la norme internationale ISO 22301 dite Système de management de la continuité d'activité, créée en 2012 et mise à jour en octobre 2019. Cette norme a été rendue accessible à tous depuis le mois de mars 2020 en réponse à la pandémie de Covid-19.

### En quoi consiste le Plan de continuité des activités ?

Le PCA s'inscrit dans un processus de gouvernance holistique. Il se doit d'identifier les risques et les menaces sur l'organisation ainsi que leurs impacts potentiels sur les opérations. Il nécessite de prévoir des réponses adaptées à la situation pour maintenir les activités indispensables à la survie de l'organisation.

Un PCA a par conséquent pour objet de décliner la stratégie et les procédures nécessaires afin de garantir la continuité des activités et permettre la reprise. Il fixe

aussi les objectifs à atteindre en tenant compte des contraintes externes (législatives ou réglementaires, contractuelles) ou difficultés internes (perte de marché, financement, image...).

Une gouvernance spécifique peut ainsi s'avérer nécessaire pour assurer la mise en œuvre efficiente de ce plan.

### Quelle gouvernance pour la continuité des activités ?

En période de crise, la gouvernance de continuité se doit de prioriser le déclenchement de mesures préparées dans le cadre du PCA tout en assurant le contrôle des processus et procédures.

Cette gouvernance se décline en distinguant la dimension stratégique, sa mise en œuvre et son exécution opérationnelle. Pour cela, les personnes clés doivent pouvoir être mobilisées au sein de l'organisation tant au niveau de la direction générale qu'au niveau opérationnel. Un fonctionnement efficient suppose que les principes de décision et de contrôle sont clairement établis.

Elle doit aussi composer avec les enjeux de communication vis-à-vis des différentes parties prenantes (internes et externes).

Dans ce contexte, le conseil d'administration et les différents comités qui y sont rattachés peuvent jouer un rôle clé pour traiter la crise avec les dirigeants et accompagner la sortie de crise. Ils veillent notamment à la pertinence des décisions prises par la cellule de crise décisionnelle et s'assure de l'efficacité des mesures adoptées dans le cadre du plan.

Si les principes de gouvernance sont ainsi contraints de s'adapter à la situation de gestion de crise, la crise amène aussi les organisations à se questionner sur leur raison d'être et leurs missions. Ces réflexions peuvent constituer un atout majeur pour le rebond et ouvrir de nouvelles perspectives de croissance dans une économie globalisée davantage soucieuse des enjeux sociaux et environnementaux.

Texte d'origine

Norme ISO 22301:2019(fr) Sécurité et résilience - Systèmes de management de la continuité d'activité  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr>

(20) Les établissements de crédit, les entreprises d'investissement, les établissements de santé

# Durabilité, résilience, et opportunité ?

Par son ampleur et par les incertitudes qu'elle génère, notamment pour les acteurs économiques, la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 est exceptionnelle de soudaineté, d'intensité et de bouleversements. Les observateurs sont en effet unanimes pour considérer que jamais dans l'histoire récente, une crise n'avait à ce point ébranlé l'activité économique mondiale, d'autant qu'elle s'accompagne, ce qui est inédit, d'une remise en question de la plupart des modes d'organisation que nous connaissons jusqu'à présent.

Face à cette nouvelle donne, les entreprises peuvent (et doivent) saisir cette opportunité pour réfléchir à leur place dans la société civile, en profitant de ces réflexions se réinventer, dans une période où les capacités à produire et à innover deviennent cruciales. Les bouleversements engendrés créent également un momentum pour les dirigeants, pour anticiper et adopter les transformations et réorientations que leurs entreprises doivent mener pour survivre et prospérer.

La période actuelle a permis d'observer un engagement sans précédent de la part du secteur privé dans la réponse face à la crise. Celle-ci s'est avérée être, pour beaucoup d'entreprises et de dirigeants, une occasion de donner du sens au travail de leurs collaborateurs, une occasion de renforcer la culture d'entreprise, mais également une occasion unique de définir (voire pour certaines d'incarner pleinement) la raison d'être des sociétés telle qu'introduite par la loi Pacte.

De nouvelles solutions digitales, logistiques et industrielles, de nouveaux modes d'utilisation des ressources humaines, des mesures financières exceptionnelles sont développés tous les jours par les entreprises du secteur privé pour s'adapter à cette situation sans précédent. Plus que jamais, les entreprises peuvent montrer qu'elles sont au service de leur écosystème, en prenant en compte l'ensemble des *stakeholders*, et en assurant notamment la sécurité de leurs salariés, la continuité du dialogue social (essentiel dans le contexte de demande d'efforts aux salariés) et en respectant leurs engagements contractuels avec clients et fournisseurs.

La crise que nous traversons actuellement met également en lumière le changement de paradigme à venir relatif à l'importance des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») des entreprises. De nombreux fonds

d'investissements indiquent qu'ils y porteront désormais une attention accrue, nouvelle par son importance, afin de mesurer la résilience des entreprises dans un contexte incertain. A titre d'exemple, les politiques de retour sur investissement des actionnaires, de gratification des dirigeants, et de rémunération du personnel productif, feront, plus que jamais, partie des sujets de gouvernance qui seront désormais scrutés avec attention.

Si les comportements des entreprises sur la rémunération dépendent évidemment de critères et contextes individuels propres, la tendance générale, encouragée par des injonctions plus ou moins normées, est à la modération, malgré des exercices réussis en 2019. En interne comme à l'extérieur de l'entreprise, une décision n'allant pas dans le sens de la modération pourrait être mal perçue, voire « sanctionnée », à l'heure où beaucoup d'entreprises font appel au soutien de l'Etat et que la préservation de la trésorerie des entreprises, des emplois et des tissus de production est une priorité.

Cette crise force également les entreprises à réorganiser en profondeur la gestion de leur personnel, notamment pour les métiers liés aux services et au secteur tertiaire. L'un des exemples les plus criants est sans doute la généralisation, chaque fois que cela était matériellement possible, du travail à distance. Initialement pratiquée de manière marginale, devenu « norme » pour un grand nombre de professionnels pendant la période de confinement, la transformation en cours invite à adapter le *management* vers plus de souplesse et d'autonomie. Elle invite également les entreprises à entamer une réflexion, quand celle-ci est opportune, sur l'organisation spatiale des locaux professionnels, des process de reporting, etc.

*What will be the new normal ?* La notion de résilience s'affiche désormais comme un objectif cardinal pour les dirigeants. Il est impératif d'anticiper les transformations engendrées par la crise pour faire de cette période exceptionnelle et difficile une opportunité pour les entreprises et les dirigeants, et, de fait, un terreau favorable à une reprise pérenne.

Etes-vous prêts pour cette nouvelle devise : **Durabilité, résilience, opportunité ?**





# Contacts :

## Franck Bernauer

Avocat Associé, Head of Legal  
KPMG Avocats  
Tél : +33 1 55 68 48 13  
E-mail : fbernauer@kpmgavocats.fr

## Jean-Sébastien Puthod

Directeur de missions, Capital Markets  
KPMG  
Tél : +33 1 55 68 75 30  
E-mail : 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 : [lettrekpmdegouvernance@kpmg.fr](mailto:lettrekpmdegouvernance@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.