

Réunion du 12 février 2021

Lieu de réflexion et d'échanges entre une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs de sociétés du SBF 120, le Cercle a tenu sa dix-huitième réunion le **12 février 2021**.

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.

Thème 1

GOVERNANCE DES ENJEUX RSE

Le renouvellement de la stratégie de l'Union européenne (UE) sur la finance durable est une étape structurante dans le verdissement du secteur financier. La Commission européenne a ainsi ouvert une consultation sur ce sujet au printemps 2020, laquelle abordait de nombreux thèmes dont celui de la gouvernance d'entreprise. La Commission européenne souligne en effet que tant les entreprises que les investisseurs doivent tenir compte des facteurs de durabilité et de l'horizon de temps long-terme dans leurs décisions et leurs stratégies.

Parallèlement, la crise sanitaire n'a pas freiné l'élan de la croissance des financements à dimension ESG. Bien au contraire, elle a clairement contribué à l'accélération du mouvement d'imbrication des problématiques ESG dans la sphère des financements, même si cette thématique résulte aussi de paramètres antérieurs à la crise, en particulier au regard des exigences des investisseurs autour des sujets de l'ESG qui n'ont cessé de se renforcer sous la contrainte réglementaire mais aussi des clients finaux, poussant les émetteurs à promouvoir davantage d'informations dans ce domaine.

Enfin les nouveaux enjeux autour de la lutte contre le changement climatique bousculent la donne dans les entreprises, les forçant à afficher plus clairement leurs ambitions dans ce domaine, dans un système où les attentes semblent déconnectées du monde réel.

Référentiel ESG

Constatant l'accélération du mouvement d'imbrication des problématiques ESG dans la sphère des financements, des réglementations et de la communication, plusieurs participants mettent le doigt sur la difficulté que constitue l'absence de référentiel normé pour encadrer le suivi et l'information ESG. L'existence d'un tel référentiel à l'instar du référentiel international IFRS en matière d'information financière serait une réponse adéquate, rassurante et universelle, face à la multiplication des index et autres critères de performance aussi hétérogènes que difficiles à contrôler. Ce serait également une réaction à la « main mise » des

proxys sur le sujet des indicateurs qui peut s'avérer l'expression d'intérêts divers. Les récentes initiatives de certains organismes comme l'ESMA quant à l'impact de ces sujets ESG sur la communication financière vont dans ce sens mais ne traitent pas encore complètement la question.

Dans certains groupes y compris de taille modeste, le Comité de Rémunération donne l'impulsion pour introduire des critères RSE dans les critères de rémunération variable. Pour ce faire il s'appuie sur le rapport DPEF qui est une bonne base, sans doute insuffisamment exploitée dans les conseils d'administration. Mais il est certain que l'on a besoin de



davantage de critères précis et normés. Le rapport de la Commission Européenne sur ce sujet, à l'issue de la consultation publique qui a été lancée, est attendu avec impatience. On peut en espérer un cadre davantage comparable d'un groupe à l'autre, même si en France, l'expérience NRE s'est révélé un peu décevante en la matière.

RSE : comité ou Conseil ?

Les participants au débat soulignent qu'ils font l'expérience dans leurs groupes de la création et du fonctionnement depuis ces dernières années de comités RSE au sein de leurs Conseils. Leurs domaines de responsabilité portent sur les enjeux d'environnement au sens large, les enjeux sociaux et sociétaux, ainsi que la gouvernance. Une majorité de sujets sont traités dans le cadre de ces comités mais une tendance actuelle est aussi d'essayer de porter au maximum ces sujets en conseil d'administration qui est le plus haut niveau de gouvernance et vérifier que la Direction avance bien sur ces sujets.

Certains de ces sujets ESG/RSE méritent de sortir du comité RSE et d'être portés directement par le Conseil, avec la même rigueur qu'il consacre aux autres questions qui entrent dans son champ direct de responsabilité, et ce en interaction avec le comité d'audit et le comité des rémunérations. Ceci est indispensable pour assurer une cohérence de vue et d'actions quel que soit l'angle sous lequel on considère ces questions (incentives, communication, etc.).

Judiciarisation des sujets RSE ?

Face à la pression de certains activistes poussant les entreprises à s'exprimer sur d'autres critères que ceux purement financiers, une autre tendance nette qui ne manque pas de poser question est celle de la judiciarisation de ces sujets. La question de la responsabilité (collégiale voire personnelle) des administrateurs autour de ces enjeux RSE revient avec force, à la suite par exemple du Livre blanc UK tendant à renforcer la responsabilité personnelle de l'administrateur sur les comptes et le contrôle interne, projet qui pourrait déboucher sur une nouvelle loi au Royaume-Uni.

Comités des parties prenantes

Outre les comités RSE, les participants au débat évoquent également les comités des parties prenantes. Il s'agit de comités récemment créés ou réactivés opérant au niveau des directions générales et qui ne sont pas des comités spécialisés émanant du conseil d'administration. En faire des comités ad hoc du Conseil semble incompatible avec le respect de cohérence des intérêts défendus au sein des conseils d'administrateurs. Ils ont cependant l'avantage d'être un lieu de veille et d'écoute des parties prenantes pour le management. Rendus juridiquement obligatoires dans les sociétés à mission, ces comités des parties prenantes sont un enjeu étroitement relié à celui de la raison d'être. Pour les sociétés qui affichent une raison d'être, se doter volontairement d'un comité des parties prenantes peut être une réponse face au besoin de suivre et vérifier que la mission, la raison d'être, est bien mise en œuvre ●



Thème 2

GOVERNANCE DES ENJEUX CLIMAT – SAY ON CLIMATE

De plus en plus d'investisseurs tentent d'imposer aux sociétés cotées de prendre en compte l'aléa climatique dans leur activité. Ils estiment qu'il fait peser un risque de dépréciation des actifs de la société et donc de leur portefeuille. Plusieurs ont lancé un mouvement, qui est né en Grande-Bretagne, puis s'est étendu aux USA et maintenant en Europe, pour essayer d'implanter un « Say on Climate » sur le modèle du « Say on Pay », l'objectif étant d'exiger de la direction générale d'établir un rapport spécial annuel et de faire délibérer l'assemblée générale ordinaire. Depuis la loi Grenelle II de 2010, la France impose aux entreprises d'établir et communiquer un bilan carbone, mais elles n'ont aucune obligation concernant un plan de réduction des émissions. En France, plusieurs sociétés cotées ont déjà été confrontées au « Say on Climate », selon la presse, dont Total, Safran et Vinci.

Un même schéma semble être mis en œuvre : des actionnaires proposent une résolution prévoyant l'introduction dans les statuts d'obligations nouvelles, consistant à imposer statutairement aux dirigeants d'établir un rapport annuel sur leur politique en matière de lutte contre le risque climatique et de la soumettre chaque année à

l'assemblée générale ordinaire. Il s'agit d'une délibération purement consultative comme, dans beaucoup de pays, celle sur le « Say on Pay », alors que celle-ci est obligatoire en France.

Cette méthode soulève une difficulté juridique en droit français des sociétés anonymes : est-ce que des statuts peuvent imposer à la direction générale d'établir un tel rapport, qui n'est prévu par aucun texte, et peuvent-ils exiger une délibération de l'assemblée générale ordinaire, alors qu'il s'agit d'une prérogative de gestion ? En effet, la répartition des pouvoirs entre les différents organes de la société anonyme est fixée impérativement par la loi, et une jurisprudence traditionnelle interdit à l'assemblée générale d'empiéter sur les pouvoirs légaux des dirigeants sociaux. Or, à la suite de la modification imposée par la loi Pacte, l'article L. 225-35 du Code de commerce dispose que « *Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* », et ajoute que s'« *il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concerne* », c'est « *sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires* ». Par ailleurs, si les statuts peuvent prévoir des limitations du pouvoir des dirigeants, c'est par un transfert de prérogatives et non par la création d'obligations nouvelles à la charge du conseil d'administration.



Délibérations consultatives

Plusieurs grands groupes ont été confrontés à ces situations où des actionnaires minoritaires ont souhaité pousser l'assemblée générale à délibérer sur le Climat, les engagements et les progrès annuels en la matière, nonobstant le fait qu'en l'absence de texte et d'obligation à établir de tels rapports de « Say on Climate », il s'agit d'une prérogative de gestion qui relève juridiquement du pouvoir propre de la direction générale. Plusieurs d'entre eux ont rejeté ces propositions mais d'autres ont étudié la possibilité de porter volontairement le sujet devant l'assemblée générale sans pour autant prendre de résolution. Cette réflexion a pu être portée devant certains comités RSE sans que la question ne soit encore tranchée.

Technicité, complexité, compréhension des enjeux et de leurs traductions dans l'entreprise

Il y a en outre une difficulté de fond à transférer certaines prérogatives en matière de gestion des enjeux climatiques et environnementaux vers l'assemblée générale car dans certains secteurs, ces questions sont très techniques et très complexes au niveau des métiers. On voit mal comment aller au-delà d'une éventuelle délibération à titre consultatif sur l'environnement ayant pour but de prendre connaissance du plan carbone de l'entreprise et prendre acte que l'entreprise a pris conscience du sujet et que les pratiques et les méthodes l'intègre au bon degré de vigilance. Il est néanmoins envisagé de conclure ce type de délibération par un vote.



Pour d'autres participants au débat, l'enjeu du « Say on Climate » est un véritable sujet de mise à niveau, reconnaissant qu'il n'y a pas d'égalité de la compréhension des enjeux RSE et Climat au sein des différentes strates de l'entreprise jusqu'au plus haut niveau et que la transcription dans la stratégie et en termes de risques et opportunités reste insuffisante. De plus, il est pris en compte, avec de plus en plus de précision, dans la détermination de la part variable et à long terme de la rémunération des dirigeants sociaux.

Un exemple est donné d'une initiative d'organisation d'un séminaire d'une journée entière consacrée pour le Comex et le Conseil à la compréhension que l'on en a, à la réflexion sur les enjeux afférents pour l'entreprise, pour son éco-système, pour la demande de ses clients et de ses parties prenantes. Il doit en ressortir des décisions sur la révision de la stratégie, l'alignement avec les engagements pris, la méthodologie et les modes de mesure des KPIs associés, l'impact sur les agences de notation, ainsi que sur la traduction purement opérationnelle de ces enjeux. Le processus décisionnel et stratégique de l'entreprise se doit de tenir compte des enjeux climatiques : cette dimension peut être intégrée dans les choix d'investissements, les choix d'infrastructures, la localisation des actifs, etc. Si le degré de maturité sur ce sujet dépend encore beaucoup des spécificités sectorielles, le risque climatique arrive désormais en tête dans bon nombre de cartographies des risques généraux.

Plusieurs participants au débat soulignent le caractère de plus en plus nécessaire de la construction d'un corpus réglementaire et normatif plus clair, avec taxonomie et indicateurs, afin d'introduire une plus grande comparabilité, autour des critères RSE en général mais, en particulier, autour des critères climatiques de façon plus spécifique, afin d'être plus à même de les insérer dans les critères de rémunération des Comex et comités de direction par exemple et aussi à long terme dans les objectifs attachés aux actions de performance ●



Thème 3

PARITÉ DANS LES COMEX, L'IMMINENCE DES QUOTAS

Face à la trop lente progression des femmes dans les comités de direction, l'Etat réfléchit à mettre en place des quotas. Les femmes représentent moins de 20 % des effectifs dans les comités exécutifs au sein du CAC 40, contre 7 % en 2009. Dès lors, les organisations patronales, Afep et Medef, militent pour des quotas volontaires, que les entreprises se fixeraient à elles-mêmes.

Mais le sens de l'histoire s'annonce différemment. En effet, le Ministère de l'Economie et des Finances

présentera en mars prochain un projet de loi pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique. Le 26 janvier 2021, le HCE (Haut Conseil à l'Egalité entre les hommes et les femmes), missionné par le Gouvernement, lui a remis un rapport sur « L'accès des femmes aux responsabilités ». Il recommande le recours aux quotas pour les comités exécutifs et comités de direction des sociétés cotées (20 % de femmes pour 2022 et 40 % pour 2024).

Par tradition, la France, qui affectionne le sacro-saint principe d'égalité des chances, goûte peu les quotas et, contrairement aux Etats-Unis, utilise rarement la discrimination positive pour faire évoluer les comportements.

Codir, Comex, cadres dirigeants...

10 ans après son entrée en vigueur, la loi Copé Zimmermann apparaît en France comme une réussite dans les sociétés du SBF 120 et du CAC 40, un peu moins pour les sociétés de taille plus modeste en dessous des radars. En revanche, au niveau des comités de direction et des comités exécutifs autour des directions générales, force est de constater que nous sommes très loin de la parité.

Le projet de loi vise les Comex mais une difficulté juridique se pose car le Comex n'a pas d'existence dans la loi française. C'est pourquoi il est peut-être nécessaire de préférer la notion de population des cadres dirigeants qui existe en droit français, mais n'est pas sans poser question également quant à la prise en compte des cadres dirigeants étrangers au sein de cette population. Ou bien faut-il laisser le soin à chaque groupe de définir ce qu'est un cadre dirigeant dans son organisation ?

Parité versus représentation équilibrée

Quoi qu'il en soit, un point de bon sens sera de tenir compte des spécificités sectorielles et des écarts de proportion de femmes dans l'effectif total de l'entreprise pour déterminer la proportion cible de femme dans la population des cadres dirigeants. La représentation équilibrée (plutôt qu'une parité mathématique et

mécanique) doit tenir compte des spécificités sectorielles et du niveau de mixité des viviers correspondants.

Si cette réalité n'était pas suffisamment prise en considération, certains participants au débat craignent que l'effet des objectifs de parité soit biaisé avec la création de postes de type fonctionnels à la marge, à défaut de pouvoir atteindre la proportion cible au niveau des postes opérationnels, au niveau des patrons de pôle par exemple. Ces postes nécessitent des parcours d'expérience longue et lorsque l'on observe qu'il n'y a que 20 % de femmes dans les écoles d'ingénieur, après des années d'expérience à ces postes très techniques dans certains secteurs d'activité, il n'y a quasiment plus de femmes.

La trajectoire envisagée (2024-2027) paraît également extrêmement courte alors que la réussite des ambitions de rééquilibrage repose sur des tendances longues, affaire d'éducation et de courbe d'expérience, qui prennent donc du temps ●

Contacts :

Jean-Jacques Daigre

Of counsel & membre du Conseil scientifique

KPMG Avocats

Tél : +33 1 55 68 49 02

E-mail : 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

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

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 : lettrekpmgdegouvernance@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 ou à l'adresse postale suivante : À l'attention du DPO – Tour Eqho – 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 Eqho, 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.

© 2021 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 – Avril 2021.