

Réunion du 4 mars 2020

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-septième réunion le 4 mars 2020. 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.

MIXITÉ DES INSTANCES DIRIGEANTES

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF vient d'être révisé en janvier 2020. La plupart de ses dispositions restent identiques, mais deux aspects importants sont néanmoins touchés : l'adaptation aux nouvelles exigences légales du « *say on pay* » et l'introduction d'une politique générale de mixité femmes/hommes. C'est l'aspect probablement le plus important, symboliquement et pratiquement. Le code crée un chapitre 7 sur la « Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes ». Précédemment, il ne fixait qu'un objectif général (« que les dirigeants mettent en œuvre une politique de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes » : art. 1.7).

Dans la loi Pacte l'ambition autour de la mixité recommandée reste limitée, les exigences portent davantage sur les processus organisant le choix final entre un homme et une femme et sont restreintes aux Directeurs Généraux Délégués (DGD), sans réelle obligation de résultat en matière de composition du groupe des DGD. Il faut noter que les Directeurs Généraux (DG) ne sont pas dans le périmètre de la recommandation mais on peut penser que cela ne sera qu'une étape et que la politique de mixité hommes/femmes va jouer un rôle de plus en plus important dans les directions générales et dans les conseils d'administration. La révision du code AFEP-MEDEF introduit des nouveautés qui supposent de redéfinir la notion d'instance dirigeante qui peut aller jusqu'au personnel d'encadrement supérieur de manière totalement informelle, bien au-delà du seul comité exécutif. Certains membres du Cercle soulignent bon nombre de réactions politiques de tous bords, critiquant

Dorénavant :

- le Conseil devra arrêter des objectifs de mixité sur proposition de la direction générale ;
- la direction générale devra en définir les modalités, établir un plan d'action et en préciser le délai, et présenter l'ensemble au Conseil ;
- la direction générale devra informer annuellement le Conseil des résultats ;
- le Conseil devra décrire cette politique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (objectifs et modalités) ainsi que les résultats de l'exercice ;
- il devra, si les résultats n'ont pas été atteints, en indiquer les raisons et les mesures de redressement prises.

Selon le communiqué de presse de l'AFEP-MEDEF, cette recommandation est applicable à compter des assemblées générales statuant sur les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier soit, en pratique, dans la plupart des cas, à compter des assemblées de 2021, mais il invite les sociétés à faire leurs meilleurs efforts pour publier leurs objectifs de féminisation dès cette année.

le code AFEP-MEDEF et l'absence d'inclusion d'objectifs au-delà des seuls processus. Cependant, du fait de l'imprécision de la loi mais aussi du code, il va falloir qu'à la fois les DG et les conseils d'administration s'approprient le sujet.

Des objectifs déraisonnables ?

Le premier objectif d'un taux de 20 % en 2022 semble atteignable à tous, en revanche l'objectif de 40 % en 2024 ne semble pas réaliste. En étant trop ambitieux en termes de délai, elle pourrait avoir comme biais un élargissement de la composition des comités en ajoutant des femmes plutôt que des recompositions.

La loi Copé/Zimmermann portait sur les Conseils et il y avait eu un délai de six ans entre la promulgation de la loi et son entrée en application. Mais la différence est que les mandats d'administrateurs sont bornés dans le

temps et ont une fin. Pour des comités exécutifs, il est plus malaisé de mettre fin à des mandats de dirigeants hommes pour les remplacer par des femmes sans autre raison et légitimité que le quota de mixité.

Un aparté est fait sur l'actualité européenne et notamment sur le rôle des Conseils et la vision de la nouvelle commission européenne à ce sujet. La nouvelle commission européenne est très active et alors que le parlement et les états membres sont divisés. On peut s'attendre à voir différentes mesures dans plusieurs domaines comme la diversité des genres, la représentation des salariés ou une nouvelle réglementation européenne sur le climat. La gouvernance des entreprises peut être un moyen pour faire avancer ces différents sujets. En Norvège, le rapport SMART est très avancé sur le climat, la diversité et tout ce qui est égalité des genres. Il est à noter que la Norvège est souvent en avance sur ces différents sujets. On peut aussi s'attendre à une extension du reporting non financier qui soit plus prescriptif avec des demandes d'audit des différentes données. On peut supposer que ces critères rentreront dans les éléments de détermination de la rémunération variable des dirigeants. Certains membres espèrent que cette directive ne sera pas obligatoire puisqu'elle pourrait, si elle l'était et s'avérait moins contraignante que certaines réglementations nationales, avoir un effet inverse à l'effet souhaité. La problématique est la gestion de l'héritage, et il est nécessaire d'avoir plusieurs années pour assurer une transition. Enfin le Royaume-Uni reste à l'ECODA, il s'agit d'un choix de l'organisation et du Royaume-Uni vis-à-vis de la commission européenne.

L'AFEP-MEDEF quant à elle est allée très loin. Le terme d'instance dirigeante et la définition qui en est donnée est très large. Les membres observent que le sujet commence à être évoqué en comité de rémunérations, et à être mis à l'agenda des Conseils à l'initiative des directions générales.

Néanmoins la mixité des instances dirigeantes ne suscite pas un grand enthousiasme de la part des membres. Certains se disent que cela va pousser certaines sociétés soit à réduire très fortement ou à élargir très fortement les Comités de direction et d'avoir des instances dirigeantes autres qui ne porteraient pas le titre de Comex afin de respecter le critère de 40 % en 2024. Le fond du sujet est de réussir à analyser le pipeline et favoriser via les processus l'émergence de

femmes au sein des comités de direction. Nommer une femme « alibi » est très négatif.

Au-delà de la diversité des genres, la question de l'internationalisation des instances dirigeantes

Le débat se poursuit sur l'internationalisation des instances dirigeantes et plus particulièrement des Conseils. Beaucoup de membres sont d'accord sur le fait que la diversité ne devrait pas se focaliser sur le genre mais porter aussi sur la diversité de nationalités et sur la représentation d'autres minorités. La diversité des nationalités enrichit les débats, les Conseils français doivent s'internationaliser et s'ouvrir, cela suppose d'augmenter l'inclusion et de favoriser certaines minorités. La langue est un obstacle puisque certains Conseils continuent de se tenir en français, l'éloignement géographique en est un autre avec les contraintes d'organisation, d'horaires, etc. Certains membres du Cercle siègent dans des Conseils qui ont des jetons de présence supérieurs pour les Européens non français ou les administrateurs outre Atlantique qui se déplacent physiquement. L'apport de ces administrateurs est très complémentaire à celui des administrateurs français et le sujet des rémunérations est un bon exemple pour illustrer cela.

