

Les Echos du Cercle de la Gouvernance

Juin 2025

Board Leadership Center

KPMG. Make the Difference.



Facilité par le Board Leadership Center, le Cercle de la Gouvernance de KPMG offre aux administrateurs un espace d'échanges entre pairs sur les enjeux clés de la gouvernance, en confrontant expériences, points de vue et témoignages. La publication « **Les Echos du Cercle de la Gouvernance** » rapporte la synthèse de ces échanges.

Thématiques clés abordées

Accédez à la rubrique souhaitée en un clic 

Intelligence Artificielle
et Gouvernance

Durabilité, parties prenantes
et Gouvernance

AVANT-PROPOS

L'année 2025 fut particulièrement intense pour la gouvernance des organisations. Les échanges du Cercle confirment que la **mise en œuvre de la CSRD** demeure un défi considérable : inflation des IROs, sophistication des arbitrages méthodologiques, contraintes calendaires et montée en compétence encore insuffisante au sein des comités spécialisés. Dans ce contexte, les administrateurs du Cercle expriment également une préoccupation croissante face au risque de consacrer davantage d'énergie au pilotage du reporting qu'à la prise de décision stratégique, alors même que la double matérialité devrait constituer un levier d'orientation et de priorisation des enjeux.

Parallèlement, **l'intelligence artificielle** s'impose comme un sujet structurant pour les Conseils. Son adoption, rapide et souvent portée par les usages métiers, reconfigure les chaînes de valeur, bouscule les compétences disponibles et introduit des interrogations profondes en matière d'éthique, de souveraineté technologique et de sécurité. Les administrateurs doivent renforcer leur rôle de supervision : comprendre les risques, interroger les modèles, challenger les stratégies de déploiement, tout en identifiant les opportunités de valeur associées.

Enfin, les échanges autour de l'évolution du rôle des **parties prenantes** en Assemblée Générale témoignent d'une transformation durable des attentes vis-à-vis des Conseils. Confrontées à la densification normative, à l'accélération technologique et à la pression compétitive, les organisations sont invitées à renforcer la coordination entre leurs instances, clarifier les périmètres de responsabilité et moderniser leurs pratiques de supervision. Des efforts qui constituent un levier clé pour ancrer leur trajectoire dans une dynamique de performance, de résilience et de confiance durable.

IA et gouvernance : nouvelles promesses, nouvelles responsabilités

L'IA transforme les entreprises, mais son intégration stratégique reste freinée par un manque de compréhension et de formation, ainsi que quelques peurs qui ne sont pas toutes infondées.

Les participants s'accordent à penser que l'IA est amenée à transformer profondément les entreprises. L'évolution de l'IA a été extrêmement rapide, avec quelques cas d'usage identifiés mais encore peu de mises en œuvre concrètes. À ce stade, il reste difficile pour les Conseils d'administration d'intégrer pleinement les enjeux afférents à l'IA dans la stratégie globale de l'entreprise. **Le besoin d'information et de formation demeure important.**

Contrairement aux sujets liés à la durabilité, pour lesquels il existe désormais une prise de conscience assez claire des enjeux et des obligations, l'impact de l'intelligence artificielle reste encore aujourd'hui plus flou et abstrait. Il est nécessaire de se former pour comprendre ce qu'elle peut apporter et comment elle peut être utilisée utilement et efficacement.

Pour les administrateurs, se former à l'IA doit viser à mieux comprendre les enjeux sous-jacents et, même pour certains, à dépasser les peurs. Il s'agit de situer l'IA dans la chaîne de valeur et dans le modèle économique, tout en gardant un œil sur l'état d'avancement de la concurrence.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises utilisent l'IA générative pour explorer leurs bases documentaires, ce qui peut représenter un intérêt stratégique pour les Conseils. Cela permet de revisiter l'historique des analyses et la restitution des données.

Sur la base des témoignages des participants au débat, **des cas d'usage concrets** ont été évoqués qui ont pu aider les administrateurs à mieux appréhender

les risques, évaluer les compétences internes nécessaires pour les maîtriser, et prendre des décisions éclairées sur les investissements (capex). Par exemple, l'analyse fine de la formation de la marge grâce à l'IA révèle des enseignements précieux.

De l'avis des participants, le **risque de biais algorithmique reste une préoccupation majeure** : comment être en capacité de les détecter efficacement ? Ce point peut constituer une crainte et donc un frein majeur à l'adoption et au déploiement à grande échelle.

Un autre risque identifié concerne **les fuites potentielles de propriété intellectuelle ou industrielle**. Le système chinois, dans ce contexte, s'est révélé dangereusement biaisé. Face à des incidents survenus, l'analyse des retours d'expérience est clef pour comprendre comment cela a pu se produire. Cela dit, sur les sujets très techniques et scientifiques, les biais tendent à se réduire de manière significative.

Les enjeux éthiques, environnementaux et de souveraineté technologique deviennent cruciaux dans la gouvernance de l'IA

Une conscience ou préconscience des enjeux commence à émerger chez les administrateurs. Certains demandent : « *Dites-nous comment cela va améliorer notre rentabilité ?* », tandis que les administrateurs salariés expriment une autre préoccupation : « *Nous avons compris que cela va détruire des emplois et en créer d'autres. Comment cela va-t-il être planifié ?* »

L'IFA, auteur d'un guide sur l'IA, rappelle qu'à chaque adoption de technologie majeure, on observe une « **tragédie des horizons** » : une tendance à surestimer les risques à **court terme** (cybersécurité, etc.) et à sous-estimer les transformations structurelles profondes à **long terme** (automatisation, disparition de certains métiers, arbitrages éthiques, durabilité, etc.).



L'environnement technologique dans lequel nous évoluons l'« **exposome** » revient aujourd'hui avec un **effet boomerang**. L'IA consomme énormément d'énergie, d'eau et de matériaux rares. Cela pose la question de la régulation, notamment au regard des objectifs de durabilité. Il semble incontournable de passer par une phase d'intensification des usages de l'IA, notamment dans le traitement des données chiffrées. Les effets secondaires, souvent imprévus, apparaîtront dans un second temps, une fois que les volumes seront suffisants pour les révéler.



Les comités éthiques des Conseils d'administration vont devoir s'emparer de ces sujets. Il devient nécessaire que les Conseils demandent l'élaboration d'une **charte éthique dédiée à l'IA**.

Pour les usages rétrospectifs, l'éthique semble absente : on parle de puissance de calcul, de corrélation, d'optimisation de la gestion. Pour les usages prédictifs et génératifs en revanche, l'éthique doit jouer son rôle. L'exemple de la voiture autonome donne une illustration des dilemmes éthiques majeurs que l'usage de l'intelligence artificielle peut soulever : le cas échéant, faut-il endommager le véhicule ou accidenter un piéton ?

Les risques de **manipulation de l'information** sont également préoccupants. Ce n'est pas la technologie elle-même qui est néfaste, mais l'**intention** de l'utilisateur. Comme pour la *blockchain*, l'IA peut amplifier le danger et cette puissance d'action.

Quant à la question de la **souveraineté** technologique, elle devient de plus en plus centrale. Les membres du Cercle soulignent à quel point les entreprises s'appuient de plus en plus sur des plateformes dont elles ne maîtrisent pas toujours les sources et les systèmes. Ce sujet est déjà bien présent dans les débats, notamment en France, où la conscientisation a émergé de façon relativement précoce (plus qu'au Canada par exemple).

Des exemples sont partagés, illustrant cette dépendance et les menaces induites :



⊙ La désactivation par Donald Trump de l'accès du procureur en chef Karim Khan aux services numériques critiques de son compte Microsoft. L'incident a été perçu comme un signal d'alerte et a renforcé les appels en Europe à développer des alternatives souveraines aux services *cloud* et infrastructures numériques dominées par les géants américains.

⊙ La désactivation par Elon Musk du service Starlink dans certaines zones stratégiques d'Ukraine, provoquant un *blackout* des communications pour les troupes ukrainiennes, ravivant le débat sur la dépendance des États aux infrastructures privées contrôlées par des acteurs étrangers. Et si le matériel militaire acheté par la France aux États-Unis pouvait être désactivés à distance ?

La **sécurisation des prompts et l'hébergement des données** sont devenus des réflexes essentiels. Si l'on sait ce que l'autre possède, on peut mieux se défendre.

Les *clouds* sécurisés proposés par Amazon Web Services ou Google sont plus robustes face aux hackers. En revanche, ils ne sont pas nécessairement protégés contre des entités comme la *National Security Agency* (NSA), qui peuvent accéder aux données. Même si celles-ci sont cryptées, une commission rogatoire oblige à fournir la clé au *Department of Justice* (DoJ) américain. Cela dit, dans ce cadre, on sait ce que l'on transmet et dans quelles conditions. La question du *cloud* souverain en Europe est néanmoins posée, notamment pour certaines industries.

L'IA modifie profondément les métiers, les compétences et les processus décisionnels

Les membres du Cercle évoquent la tension croissante qui se fait sentir entre, d'un côté, les administrateurs qui souhaitent comprendre dans quelle mesure l'intelligence artificielle va transformer les compétences, les fonctions RH et les métiers, et de l'autre, les équipes informatiques, qui peinent à suivre le rythme effréné des évolutions technologiques et reconnaissent ne pas être toujours prêtes, **tant les changements sont constants et rapides.**

Dans les emplois de bureau, notamment pour des tâches comme l'analyse juridique, l'IA permet d'obtenir des réponses plus rapidement et à moindre coût qu'en sollicitant un avocat. En revanche, dans les environnements industriels, les usages sont différents : l'ouvrier peut interagir avec son outil de production via des interfaces du type « *talk to my plant* » par exemple : « *Qu'as-tu observé cette nuit comme anomalie ? Que proposes-tu pour y remédier ?* »

Le métier d'auditeur est également en pleine transformation.



- Première étape : sur les états financiers, on passe d'une logique d'échantillonnage à une analyse de populations entières, grâce au data profiling et à une couverture accrue. Cela permet d'améliorer la pertinence des vérifications (profilage, détection, etc.), tout en conservant une validation humaine, mais en bout de chaîne.
- Deuxième étape : se pose désormais la question de l'audit des processus fondés sur l'IA chez les clients. Comment auditer des transactions traitées par des modèles de *deep learning*, par exemple ? Cela soulève des enjeux de fiabilité et de traçabilité, d'où l'émergence du concept de « *trusted IA* ».

Enfin, la **question de l'assurance appliquée à l'IA** progresse. Aux États-Unis, des référentiels existent déjà (comme l'IA SCPA, équivalent de l'OEC), alors qu'en Europe, ils sont encore rares. Lorsqu'un référentiel et des critères objectifs sont disponibles, il devient possible, d'un point de vue méthodologique, de délivrer une forme d'assurance sur les systèmes d'IA dans une logique de label.

Les Conseils d'Administration doivent s'approprier les enjeux technologiques pour en faire un levier stratégique

Les membres du Cercle s'interrogent sur le niveau de préparation des organisations face aux enjeux de l'intelligence artificielle. La question se pose : la Direction a-t-elle suffisamment sensibilisé les équipes à la typologie des IA définie par l'IA Act, et l'entreprise est-elle en conformité avec ces exigences réglementaires ?

La **structuration interne** est également en débat. Certaines entreprises ont mis en place des groupes de travail pour identifier les cas d'usage et encadrer les expérimentations, tandis que d'autres laissent les initiatives se développer librement, parfois de manière dispersée. Un équilibre semble nécessaire entre pilotage centralisé et autonomie locale. Dans ce contexte, les directeurs de la conformité expriment une forte inquiétude, voire une forme de sidération face à la rapidité et à la complexité des évolutions.

Autre changement notable : la **dynamique d'adoption s'inverse**, elle ne vient plus des directions informatiques (DSI), comme c'était le cas historiquement, mais des **utilisateurs** eux-mêmes, qui expérimentent et poussent les usages de l'IA depuis le terrain.

L'exemple d'un CAC 40 est partagé, illustrant cette évolution. En décembre 2023, un an après le lancement de ChatGPT, l'entreprise a présenté une démonstration de traduction instantanée de vidéos de la direction générale, dans un contexte marqué par des fraudes au président. La première étape a consisté à sécuriser les usages, en créant un environnement protégé le « *Secured ChatGPT* » afin d'éviter que les prompts ne sortent du périmètre de l'entreprise. Un an plus tard, les cas d'usage ont été recensés dans les fonctions de *back-office* et dans l'industrie, notamment pour la détection de pannes. En 2025, le CIO a réuni à trois reprises un comité dédié à la recherche et au développement durable, et s'est engagé à présenter en novembre les premières réalisations concrètes, les étapes de déploiement, les perspectives d'industrialisation et les leviers de création de valeur. Ces projets feront l'objet de décisions d'investissement et de diffusion à l'échelle du groupe.

Enfin, la **gouvernance** elle-même est questionnée. Aux États-Unis, certains Conseils d'administration ont mis en place des comités spécialisés, comme les « **comités technologiques** », pour traiter ces sujets. Cette approche pourrait-elle s'imposer en Europe ? Les membres du Cercle expriment des réserves : multiplier les comités spécialisés peut conduire le Conseil à se décharger de sa responsabilité propre et à mal s'approprier le sujet à son niveau. Or, les enjeux liés à l'IA sont appelés à devenir si stratégiques qu'ils doivent être pleinement intégrés dans le champ du Conseil lui-même.

Autour de la table du Conseil, il est essentiel de réunir des profils disposant d'une expertise technique, mais aussi capables d'adopter une **vision généraliste**. Une gouvernance trop fragmentée, fondée sur un *patchwork* d'experts très pointus, risque de manquer de **cohérence stratégique** alors qu'elle se doit de tracer la trajectoire de l'organisation pendant plusieurs années. Être administrateur est un métier à un certain niveau, qui nécessite une montée en compétence sur ces sujets. Avant tout, il s'agit de recruter des profils à l'étoffe de *Board Members*, et non uniquement des spécialistes. Les censeurs, dans ce cadre, peuvent jouer un rôle utile en alimentant les réflexions du Conseil.

Les Conseils doivent pouvoir s'appuyer sur des expertises indépendantes, avec une autonomie budgétaire adaptée à leurs responsabilités

Le débat débouche sur un autre sujet : est-ce que les Conseils devraient disposer d'un **budget dédié** pour engager des spécialistes afin de les éclairer, voire de les accompagner dans leurs réflexions ? Même le management peut faire intervenir des experts devant les Conseils, mais la bonne pratique serait que le Conseil soit autonome dans sa capacité à solliciter ce type de compétences. Il a besoin de ses propres conseils, même si ceux-ci sont rémunérés par le management.



Dans un certain nombre de cas, le **Conseil doit se faire assister** : lorsqu'il est confronté à des opérations délicates, ou lorsqu'il doit prendre des décisions complexes. Cela peut aussi concerner des situations particulières où un doute sérieux existe sur la qualité ou la fiabilité des informations qui lui sont présentées.

De l'avis des membres du Cercle, la question du budget dédié reste délicate : il est difficile de savoir comment le calibrer, combien prévoir, et s'il faut le dépenser simplement parce qu'il existe. En revanche, **avoir la possibilité d'y recourir à tout moment** est essentiel. Bien sûr, une demande du Conseil pour diligenter une étude ou une consultation ne serait jamais refusée, mais devoir passer par le Directeur Général pour obtenir cette autorisation n'est pas équivalent à une capacité d'action indépendante. Le Conseil devrait pouvoir engager des dépenses sans avoir à solliciter ni le DG ni le directeur financier (CFO).

Cette question soulève des enjeux de gouvernance et de confiance. La relation de confiance entre le Conseil et le management doit être préservée : **une confiance a priori, assortie d'un contrôle a posteriori**. Certains peuvent craindre que l'excès de prudence ne freine l'action, alors que le Conseil doit aussi être en capacité de prendre des risques. Il ne s'agit pas de créer une dynamique de méfiance ou de se « couvrir » systématiquement, mais de permettre au Conseil d'obtenir un éclairage indépendant, ce qui est légitime et parfois nécessaire.

Durabilité et gouvernance : CSRD, représentativité et légitimité climatique en question

La mise en œuvre de la CSRD soulève des enjeux de simplification, de personnalisation et de cohérence sectorielle

Les membres du Cercle observent que les benchmarks sectoriels devraient permettre de réduire significativement le nombre d'IROs (indicateurs requis obligatoires), ce qui constitue une avancée importante vers une simplification des exigences. Toutefois, une incertitude demeure : sera-t-il possible de retirer certains IROs une fois qu'ils auront été intégrés dans les premiers rapports ? Une crainte s'exprime quant à l'**irréversibilité** de ces choix, et à la difficulté de revenir en arrière après la première application.

Ils remarquent également que, malgré les enjeux communs, les échanges entre acteurs restent limités. Il y a eu peu de discussions dans les cercles professionnels, les organisations sectorielles ou les instances représentatives. Même au sein d'un même secteur, il semble difficile de partager les pratiques et d'harmoniser les approches, ce qui freine la construction d'une vision collective.

Les rapports CSRD de la deuxième année devront impérativement évoluer par rapport à ceux de la première. Il est essentiel d'aboutir à une version plus épurée, plus lisible, sous peine de voir l'ensemble du dispositif rejeté en bloc. De l'avis des membres du Cercle, la mise en œuvre actuelle est jugée trop complexe, et une révision à la baisse est perçue comme indispensable pour préserver **la crédibilité et l'efficacité** de la CSRD.

Il faut éviter de complexifier inutilement les dossiers. Des échanges nourris ont eu lieu avec l'EFRAG et la commission européenne, et des pistes d'assouplissement commencent à émerger. On se dirige vers une plus grande capacité pour les émetteurs à **personnaliser leur récit ESG**, en fonction de leur réalité propre.

Une réduction du nombre d'indicateurs potentiellement de moitié est envisagée, notamment en ciblant les **dimensions qualitatives**.

Un filtre de matérialité pourrait également être appliqué aux données relatives à un sujet sélectionné, permettant de concentrer les efforts sur ce qui est réellement pertinent. Les textes qui ont été ouverts à consultation pendant l'été, laissent espérer des ajustements.



Face à cette complexité, certains administrateurs ont exprimé **une forme de résistance**, voire un « refus d'obstacle ». La CSRD leur semble difficile à comprendre, et ils n'ont pas toujours manifesté l'envie de s'y plonger. Pourtant, le risque d'engagement de leur responsabilité ne peut être ignoré.

Les administrateurs internationaux, en particulier, ne partagent pas tous le même prisme. Ils se montrent souvent encore plus critiques vis-à-vis de la complexité de la réglementation européenne et de ses modalités de mise en œuvre, qu'ils jugent excessives et peu adaptées à une gouvernance efficace.



La gouvernance climatique en Assemblée Générale interroge la légitimité des actionnaires et la représentativité des parties prenantes

Les débats en Assemblée Générale évoluent, et les membres du Cercle disent observer une inflexion notable dans les priorités. Une tendance à la baisse des résolutions climatiques se dessine, notamment l'année où les émetteurs ont publié leurs premiers rapports de durabilité, souvent riches en informations. Ce recul semble s'expliquer par un déplacement de l'attention vers les enjeux de **compétitivité**, qui prennent parfois le pas sur les préoccupations environnementales.

Les résolutions dites « *say on climate* » sont perçues par certains comme une forme d'illusion, voire comme un simulacre surtout lorsqu'on les compare aux résolutions « *say on pay* ». Dans le cas du « *say on pay* », l'absence de vote entraîne une conséquence directe : seule la rémunération fixe est versée. À l'inverse, pour le « *say on climate* », l'actionnaire reçoit l'information, mais reste libre d'en faire ce qu'il veut, sans impact contraignant. La portée de ces deux mécanismes est donc très différente.

Cette situation soulève **une question de légitimité** : en quoi les actionnaires seraient-ils les mieux placés pour se prononcer sur des enjeux climatiques, parfois complexes et techniques, alors que d'autres parties prenantes clients, salariés, experts pourraient avoir une compréhension plus fine ou un intérêt plus direct ? Le climat est un sujet sérieux, et pour une majorité des participants, faire croire que les actionnaires peuvent en décider par le biais de ces résolutions revient à leur attribuer une responsabilité qu'ils ne sont pas nécessairement en mesure d'assumer.

Par ailleurs, les activistes semblent s'être quelque peu essouffés. L'agressivité sur les sujets climatiques diminue, comme si la dynamique militante avait perdu de son élan, voire de son effet de mode.

Faire voter les actionnaires sur ces questions revient aussi, selon certains, à priver les administrateurs de leurs **prérogatives décisionnelles**. Cela peut être perçu comme une forme de déresponsabilisation, alors même que les administrateurs sont censés incarner une forme de démocratie représentative dans la gouvernance d'entreprise.

Cette réflexion conduit à une interrogation plus large : faut-il envisager une **Assemblée Générale des parties prenantes** ? Même si une telle instance n'a pas d'existence juridique, elle pourrait jouer un rôle d'interpellation utile. Veolia envisage d'expérimenter ce modèle pour observer si les résultats obtenus seraient similaires à ceux d'une AG actionnariale. Si tel est le cas, cela renforcerait la légitimité de la gouvernance actuelle. Dans le cas contraire, cela poserait la question de la représentativité réelle des actionnaires.

L'idée serait de constituer cinq catégories de parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, société civile réparties équitablement, avec une pondération de 20 % chacune. Cette proposition interroge : est-il légitime que les actionnaires détiennent 100 % du pouvoir décisionnel, alors que ceux qui contribuent directement à la création de valeur, comme les clients, ne sont pas consultés ?

Ce débat sur la gouvernance climatique met en lumière les tensions et les divergences potentielles entre les intérêts et les préoccupations des administrateurs, des actionnaires et des autres parties prenantes, notamment en matière de gouvernance et de durabilité.



Le Board Leadership Center (BLC)

Accompagne les acteurs de la gouvernance dans :

- L'identification des enjeux clés de la gouvernance
- Le décryptage de l'actualité
- Le diagnostic des pratiques du Conseil
- L'acquisition de nouvelles compétences
- Le partage de bonnes pratiques

Offre un espace de réflexion et d'échanges dédié aux acteurs de la gouvernance, en mettant à leur disposition :

- Une équipe d'experts en **gouvernance**, conformité et ESG, s'appuyant sur le conseil scientifique de KPMG Avocats
- Un mode de **communication multiforme** : publications, émissions de radio, ateliers en one-to-one, conférences, cercle entre pairs...
- Un accès aux pratiques de **gouvernance internationales**, via le réseau mondial des BLC de KPMG

✉ Contactez-nous

Jean-Marc Discours
Associé, Président du BLC France
T : +33 (1) 55 68 68 83
E: jdiscours@kpmg.fr

Stella Vitchérian
Associée, BLC France et Global Assurance
T : +33 (1) 55 68 68 30
E: svitchenian@kpmg.fr

Pierre-Yves Le Naourès
Directeur, BLC France et GRC Advisory
T : +33 (1) 55 68 74 89
E: plenaoures@kpmg.fr

En savoir plus →

kpmg.fr



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 membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent 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.

© 2025 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG