

Réunions des 5 et 12 octobre 2016 du Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Dans le prolongement de la Lettre de la Gouvernance, KPMG a créé le **Cercle de réflexion sur la Gouvernance**, qui a tenu sa troisième réunion¹ en octobre 2016.

Le Cercle est conçu comme un **lieu de réflexion et d'échanges entre administratrices et administrateurs de sociétés du SBF 120** sur des sujets et problématiques de la gouvernance d'entreprise auxquels ils sont susceptibles d'être confrontés dans l'exercice de leurs fonctions au sein des conseils.

Il est composé d'une **vingtaine de membres** qui exercent leurs mandats dans quelque 35 sociétés réparties entre le CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120. Celles-ci reflètent la diversité de la composition des conseils ainsi que de la taille et des activités des sociétés composant l'indice.

Sur un ou plusieurs thèmes, selon les cas, qui leur sont proposés, **les membres du Cercle organisent et orientent leurs débats entre pairs, en toute liberté et confidentialité**.

L'intérêt et la richesse de ces débats justifient leur diffusion, au-delà du Cercle, aux autres membres des conseils et à ceux des directions concernées qui sont destinataires de la Lettre de la Gouvernance.

C'est pourquoi nous vous proposons de lire ci-dessous la transcription de ces débats, qui respecte le style direct afin de rester proche de leur spontanéité.

Compte rendu des débats :

Le premier thème de discussion portait sur la proposition d'un député britannique² préconisant de rendre obligatoire dans les sociétés cotées la constitution d'un comité des actionnaires, composé des **représentants des 5 actionnaires**

institutionnels les plus importants détenant leur participation depuis plus de 12 mois, qui serait chargé :

- en lieu et place du comité des nominations, de recommander au conseil **la nomination et le remplacement** des administrateurs,
- d'approuver les propositions du comité des rémunérations relatives **à la politique de rémunération et aux attributions individuelles** des dirigeants, toutes formes de rémunérations confondues,
- de poser des **questions au conseil** auxquelles celui-ci serait tenu de répondre, y compris sur la stratégie et la performance du groupe.

Expérience d'un comité des actionnaires en Norvège

- Un des membres du Cercle fait part de son expérience du fonctionnement d'un système similaire en Norvège. Les nominations et les rémunérations passent par un comité d'actionnaires (le plus gros de la société en question étant un fonds de pension norvégien avec 6% du capital). Ce comité rend des visites officielles aux membres du conseil et mène des diligences très formelles. Leurs résolutions sont présentées en assemblée générale. **C'est bien ce comité des actionnaires qui, avec le concours d'un chasseur de têtes, fait le choix des administrateurs et les propose au vote de l'AG.** Le comité des rémunérations et des nominations disparaît. En cas de désaccord avec le conseil ou son président, le comité des actionnaires a en fait le pouvoir de révoquer le président du conseil puisque les mandats ne sont que d'un an, et il lui suffit de ne plus proposer le président en place au prochain renouvellement pour qu'il perde sa place.

Remarques générales sur la proposition britannique

- N'y a-t-il pas déjà des [recommandations des institutionnels](#) sur les salaires trop élevés de dirigeants en Angleterre ? Cette proposition s'inscrit certainement dans ce mouvement de fond visant à dénoncer l'évolution exponentielle des rémunérations des dirigeants dans les grandes entreprises britanniques.
- Mais la proposition porte sur les [nominations également](#). Et cet aspect est des plus inquiétants, on assiste de plus en plus à une [érosion du rôle du conseil](#), du plein exercice de la fonction d'administrateur dans tous les domaines, et à l'empilement des contrôles. Tout comme on a imposé la législation SOX au Canada, on vient ajouter encore des étages supplémentaires.
- Avec le projet de loi Sapin II, on est déjà en train de « [vider une bonne partie du rôle du conseil d'administration](#) ». Le conseil est censé représenter les actionnaires, tous les actionnaires, et pas seulement les plus gros. Pourquoi avoir besoin d'une autre instance parallèle hors de la responsabilité du conseil ?
- Cette proposition va dans le sens d'autres tendances visant de plus en plus à [traiter les administrateurs comme des exécutifs](#). Parallèlement, la tentation est forte de les rendre responsables de tout : observation paradoxale de cette érosion du pouvoir d'un côté et de l'accroissement de la responsabilité de l'autre.

Pouvoir des actionnaires et votes en AG

- En France, cela donnerait un [pouvoir important aux plus gros actionnaires à 3 ou 4% du capital que sont les fonds de pension américains, les fonds souverains, les fonds d'investissement, etc.](#) Est-ce réellement transposable d'un pays à l'autre ? A l'heure actuelle, l'AG vote, mais elle n'a pas un grand poids sur les nominations. Pour les rémunérations, c'est un peu différent.
- Quand on parle des 5 premiers actionnaires, quid des activistes ? On risque de faire entrer le « [loup dans la bergerie](#) ».
- Cette proposition s'inscrit dans le mouvement de défense des intérêts des actionnaires dans le prisme britannique, à travers un regroupement autour de quelques représentants. Mais on n'est pas loin du [conflit d'intérêts](#). Ce sont d'ailleurs souvent les mêmes actionnaires qui utilisent les recommandations

des agences de conseil pour se défaire de leur vote. Les actionnaires institutionnels ont-ils réellement envie de jouer un rôle véritable d'actionnaires et de voter ? On constate souvent qu'ils ne le veulent pas. Comment parler de démocratie actionnariale ?

- Si on veut éviter d'avoir des problèmes en AG au moment des votes, [on associe les principaux actionnaires en amont](#) : n'est-ce pas le meilleur moyen d'aplanir les blocages éventuels, y compris sur les sujets de nominations ou de rémunérations ?
- Aujourd'hui, il y a 3 ou 4 [agences de conseil en vote](#) pour les actionnaires, et sur toutes les résolutions, elles sont consultées en amont des votes. Les actionnaires ne voulant souvent pas se compliquer la vie suivent les recommandations des agences.
- L'avantage de cette proposition ne serait-il pas de « garantir » le résultat des votes en AG ? Surtout sur les rémunérations, qui, de nos jours, peuvent être un sujet délicat. Si les 5 actionnaires les plus importants sont dans le comité des actionnaires, cela ne posera plus trop de problème en AG. Mais [pourquoi faudrait-il garantir ce résultat après tout](#) ? Le rôle des agences de conseil en vote n'étant pas négligeable, loin de là, rien ne dit que cela marchera davantage qu'aujourd'hui.

Insuffisances éventuelles des comités, conséquences et risques possibles pour les actionnaires

- On parle de 12 mois comme durée exigée de détention des actions pour faire partie du comité des actionnaires, mais c'est déjà du moyen terme... La réglementation est le minimum de ce qu'on doit faire. Si les entreprises ne proposent pas des avancées, elles ne peuvent pas se plaindre que le législateur intervienne. [Donc cette proposition révèle sans doute des insuffisances.](#)
- Le fait que l'on fasse une telle proposition sous-entend en effet que les comités de rémunérations et nominations ne font pas leur travail comme ils le devraient. Il y a bon nombre de mauvais contre-exemples qui « tuent » le système. Même si la proposition paraît un peu surréaliste, on ne peut nier qu'elle dénonce peut-être une défaillance. [Les comités de rémunérations paraissent \(ou sont souvent\) l'otage du PDG.](#) Aujourd'hui, le président du comité de rémunérations a un peu plus d'autorité et de possibilités de manœuvrer qu'autrefois, mais les réflexes ne sont pas encore toujours les bons dans les entreprises.

- Dans les comités des rémunérations et de nominations, il n'y a **pas de structure indépendante qui s'exprime hors de la présence de la direction** (par opposition aux commissaires aux comptes dans les comités d'audit). Quand les RH présentent des dossiers assez fermés, il n'y a pas grand-chose à faire. Mais on peut parler aux membres indépendants du comité à huis clos, il suffit de le demander, dès lors que c'est normé et normal, et pas occasionnel, sinon cela suscite des suspicions. Il faut aussi donner un retour aux exécutifs.
- Il est certes probable que l'un des buts de cette proposition soit d'éviter que le président fasse coopter ses copains... Mais il y a bien **d'autres garde-fous** de nos jours contre un tel cas de figure. Les processus se sont professionnalisés : on commence par définir un profil, on recourt à des cabinets externes spécialisés dans la sélection de candidats au poste d'administrateur sur la base du profil précédemment défini, il y a ensuite un examen des candidatures, puis une sélection, puis un autre filtre, puis des auditions au niveau des comités des nominations, etc. Et à côté de ce garde-fou qui serait somme toute limité, l'application de la proposition peut poser de vrais problèmes.
- Par exemple, ce serait un **virage à 180 degrés par rapport à la notion d'indépendance des administrateurs**. Si on regarde les critères de conseil aux actionnaires utilisés par la plus importante agence de conseil en vote, les administrateurs présentés par des actionnaires sont considérés comme « non indépendants ». Cela signifierait donc que les administrateurs proposés par le comité des actionnaires ne seraient pas indépendants.
- Par ailleurs, les actionnaires de ce comité risqueraient bien quand même de représenter ensemble une partie significative du capital, ils peuvent même dans certains cas représenter plus de 30%. Quid alors des éventuelles « **actions de concert** » avec une telle proposition ? En l'occurrence, sa mission serait de proposer les membres du conseil, mais aussi d'avoir un œil sur la stratégie puisque c'est dans les attributions du conseil. Attention aux actions de concert, ça y ressemble ... En désignant le conseil qui désigne le dirigeant qui lui-même définit la stratégie, il y a un risque !
- Il se peut que cette idée soit partie de la question des rémunérations, pour ensuite s'épaissir et englober aussi le sujet des nominations et celui de l'examen de la stratégie. **Sur les rémunérations, ça ne marchera pas plus que le vote contraignant**, l'inflation étant ce qu'elle est. Pour ce qui est d'examiner la stratégie et de questionner la direction, cela existe déjà souvent sous la forme des comités consultatifs des actionnaires individuels qui posent des questions très pertinentes.
- Concernant le volet sur les nominations : est-ce aux actionnaires de se prononcer ? Le rôle que l'on confierait à ce comité est trop vaste. Dans la théorie, que les principaux actionnaires soient représentés à un conseil d'administration c'est assez logique et c'est déjà le cas. Le principe ne peut pas être critiqué. Mais **lorsqu'il s'agit des actionnaires institutionnels, cela peut faire d'eux des initiés**. En outre, généralement, ils ne veulent pas siéger dans les conseils pour des questions de conflit d'intérêts. La proposition est de retenir les 5 principaux actionnaires institutionnels, mais s'ils ne veulent pas, on descend dans la liste et on risque alors de tomber sur des activistes pour choisir les administrateurs ! Pour des mandats de 3 ou 4 ans en France, contre 1 an au Royaume-Uni, **on risque d'accroître l'instabilité et de rompre l'équilibre du conseil**.

Responsabilités respectives du comité des actionnaires et du conseil

- Il est probable qu'à travers ce genre de propositions, on paye les dérives passées des conseils « chambres d'enregistrement » mais de nos jours, ce n'est plus le cas. En dessaisissant les conseils de ses prérogatives pour les confier à des actionnaires, **on assiste à une perte de substance et de responsabilisation du conseil**, ce qui est potentiellement dangereux.
- On a besoin d'expertise. Comment ces actionnaires vont-ils pouvoir avoir les **connaissances suffisantes pour faire le bon choix d'administrateurs**, par rapport aux enjeux et à la stratégie ?
- Il y a également la **question de la responsabilité de ce comité des actionnaires**. Quelle sera leur responsabilité s'ils choisissent des gens complètement inadaptés ? C'est l'AG qui vote, c'est l'AG qui est responsable. En Norvège, c'est l'AG qui nomme le comité des actionnaires chaque année. Dans la proposition britannique, leur responsabilité sur les décisions qui leur seraient confiées serait nulle finalement. Les actionnaires n'ont à perdre que l'argent qu'ils ont investi mais pas au-delà.

- La question de la responsabilité des administrateurs se pose à nouveau : elle est collégiale pour l'instant en France, pas individuelle dans les faits. Dans la réalité, la responsabilité des membres de comités d'audit sera peut-être plus forte que celle des autres, cela arrivera sans doute... Mais cette responsabilisation croissante peut aussi être un aiguillon pour travailler plus sérieusement, on ne peut plus être administrateur aujourd'hui comme on l'était il y a 20 ans. [La responsabilité individuelle des administrateurs va aller croissante](#) et, dans ce contexte, vouloir de l'autre côté leur retirer des responsabilités prête à confusion.
 - [Tant qu'à aller retirer du pouvoir aux administrateurs, n'est-ce pas choquant de le donner à des actionnaires ?](#) Aujourd'hui, on explique que les actionnaires, créanciers de tout dernier ressort dans l'entreprise, ont tout pouvoir car ce sont eux qui prennent le plus de risques dans les entreprises. Mais quand une entreprise va au tapis aujourd'hui, qui est le moins protégé ? Ne sont-ce pas les [salariés](#) ? La création de valeur pour l'actionnaire et lui seul, est court-termiste. L'entreprise, lieu de création de valeur, est le lieu d'une prise de risques multiples : quid des partenaires, des banques, des fournisseurs, des clients (ce sont eux finalement qui payent les salariés). Ne faut-il pas renforcer l'actionariat salarié ? Et qu'est-ce qui justifie le pouvoir d'un point de vue philosophique dans une entreprise ? La prise de risques. C'est pour cela qu'il est très choquant que des investisseurs qui « empruntent » leurs titres puissent voter avec ces titres. Celui qui prend le plus de risques en économie de sous-emploi, c'est le salarié.
- Démocratie représentative et démocratie directe, relations des actionnaires avec les membres du conseil**
- Ce n'est pas sans poser la question de la « démocratisation directe » des décisions. Jusqu'à une époque récente, on était obligé de passer par la représentation. Mais maintenant, l'une des questions sous-jacentes à cette proposition est : quelle est la place de la « démocratie représentative » au niveau des entreprises - comme d'ailleurs au niveau des gouvernements, des administrations... ? [A l'heure d'internet notamment, le conseil perd de plus en plus de son pouvoir](#), soit parce qu'on a désormais les moyens techniques de consulter toute la base des actionnaires très facilement sur toutes les résolutions, soit parce qu'on lui dicte de plus en plus précisément ce qu'il doit faire, lui-même ou à travers l'action de ses comités, et ce, de façon de plus en plus détaillée, prescriptive et contraignante (exemple : la réforme de l'audit).
 - Pour aller dans le sens d'une « démocratisation » plus large, on pourrait plutôt abaisser le pourcentage de participation nécessaire pour proposer de nouvelles résolutions en AG. Car le système du comité des actionnaires peut aussi être vu
- comme une [marginalisation de tous les autres actionnaires, avec des actionnaires privilégiés](#), les 5 premiers, et une remise en cause du principe d'égalité des actionnaires.
- Rien n'empêche un actionnaire important de [prendre contact avec le comité des rémunérations ou des nominations](#) pour lui dire ce qu'il pense et l'interroger. Cela se pratique avec des actionnaires stables (dits à long terme).
 - Et sur la 3^{ème} attribution prévue pour le comité des actionnaires (le droit d'interpeller le conseil sur les questions de stratégie et autres), tout institutionnel important peut le faire et peut demander un rendez-vous avec le président. C'est déjà le cas. Il existe en outre [des road shows dits de gouvernance et des one to one, qui se sont considérablement développés ces dernières années](#). On n'empêche personne d'interpeller les dirigeants dans ce cadre, le DG ou le PDG sont à disposition pour cela, mais ce ne peut être une attribution de ce comité.
 - Il y a une forte demande aujourd'hui pour que les investisseurs aient une personne au sein du conseil qui puisse leur parler et être leur contact. C'est dans l'intérêt de l'entreprise que de désigner quelqu'un qui joue ce [rôle de porte-parole](#), sous réserve de faire rapport au reste du conseil, sans avoir une responsabilité dissociée des autres membres du conseil.
 - [Prudence](#) néanmoins : il convient d'être très attentif à la personne qui joue ce rôle de porte-parole car les interlocuteurs en face sont très habiles à vous emmener sur leur terrain. C'est important de [fixer un cadre strict](#). Partant du sujet des nominations, le risque est de glisser vers la stratégie de l'entreprise (ce qui est somme toute assez logique). Beaucoup d'administrateurs n'ont pas assez d'expérience de la relation avec les investisseurs pour être à l'aise dans cette fonction de « référent ». En tout état de cause, cela ne peut pas se faire sans l'[accord du président du conseil](#). La règle du jeu est bien un dialogue de l'administrateur sur des sujets liés à sa fonction dans les comités du conseil, mais il ne s'agit pas de doubler le dialogue entre la direction de l'entreprise et les investisseurs.
 - Les administrateurs sont les représentants de tous les actionnaires. Il peut être normal que ces derniers demandent à avoir un [contact formalisé avec l'administrateur référent](#) par exemple. L'administrateur référent décide s'il peut répondre lui-même ou s'il renvoie vers la direction. Il peut s'agir de questions sur la stratégie, le financement... Il faut cependant être très prudent pour ne pas risquer de générer de l'inégalité entre actionnaires.

Le second thème de discussion portait sur une note de réflexion de McKinsey³ sur l'adaptation des conseils à l'ère digitale et les bonnes pratiques pour élever le « quotient digital » des conseils.

Dans une enquête que le consultant avait réalisée en 2015, seulement 17% des administrateurs déclaraient que leurs conseils soutenaient des initiatives en matière digitale, tandis qu'une étude antérieure montrait que pas plus de 16% d'entre eux considéraient avoir complètement compris comment le processus industriel de leur groupe était en train de changer.

Dans sa note de réflexion, McKinsey définit 4 principes pour promouvoir l'adaptation des conseils à l'ère digitale :

- combler l'écart des connaissances sur la digitalisation entre les conseils et les directions d'entreprises, sans se limiter à nommer un ou deux administrateurs « experts », mais en créant par exemple des comités consultatifs sur les sujets technologiques ou un écosystème de comités spécialisés dans les domaines de la technologie, de la finance et du marketing,
- comprendre comment le digital peut bouleverser les modèles économiques, en interpellant les dirigeants pour les pousser à explorer et valoriser les actifs digitaux de leur groupe, ou à réagir dès que les acteurs de secteurs d'activité voisins mettent en ligne des places de marché, perturbent les réseaux établis des distributeurs et vendent directement à leurs clients,
- s'impliquer plus fréquemment et plus en profondeur dans la discussion de la stratégie et des risques, au-delà des réunions habituelles d'examen de la stratégie, par des points plus réguliers sur ces sujets,
- adapter les processus d'intégration et de prise de fonction des administrateurs « digitaux », souvent plus jeunes et venant d'une culture d'entreprise très différente, pour combler l'écart avec les administrateurs « traditionnels ».

Phénomène omniprésent, intérêt suffisant ?

- La digitalisation touche tous les secteurs, pas un n'y échappera (que ce soient les sociétés de production, les banques, la distribution, etc.) : c'est un vrai sujet que les conseils ne prennent pas forcément assez au sérieux. Peut-être y a-t-il des manques de compétences au niveau des conseils mais il y a surtout une insuffisance d'intérêt. Or c'est un sujet qui change complètement les façons de travailler. Les sociétés en France qui font de la digitalisation ne le font

pas très vite. Pourquoi ne le fait-on pas plus ? Il est vrai que les conséquences sociales sont loin d'être négligeables.

Par exemple, si on remplace les centres d'appel par de la communication par mail, ou les relevés de compteur d'eau/électricité par des compteurs intelligents, les conséquences sur l'emploi sont immédiates et directes. Les entreprises se freineraient-elles d'elles-mêmes ?

- Le deuxième sujet est que l'on observe parfois une certaine réticence au niveau des directions et des conseils à analyser les remises en cause de la chaîne de valeur et du modèle économique que la digitalisation peut et va entraîner. Le risque de désintermédiation qui potentiellement touche tous les secteurs n'est pas suffisamment examiné.

Nécessité d'avoir des administrateurs « experts » ?

- C'est un sujet brûlant mais il doit être traité comme les autres sujets du conseil, en évitant d'avoir un expert à l'intérieur du conseil qui risque de dupliquer le rôle des dirigeants. Ça peut néanmoins être intéressant pour mieux les interpellier mais il ne faut pas qu'il devienne l'expert de la société.
- Un des risques de la digitalisation est que l'on se dise : « c'est tellement nouveau que seules quelques personnes peuvent comprendre ». Chacun des administrateurs peut y aller de son bon sens même s'il n'y a pas vraiment d'expert en tant que tel au sein du conseil. Il n'y a de toute façon en la matière pas de vérité unique.
- Il y a peut-être quand même besoin de monter en compétences dans ces domaines-là, et d'ailleurs la direction aussi. Pour autant, a-t-on besoin d'un administrateur étiqueté « expert en technologie » ?
- Sinon, on finira par avoir une guirlande d'experts dans les conseils. On peut faire appel à des consultants extérieurs (en les faisant tourner) pour avoir des éclairages différents. Il n'est pas forcément nécessaire de les avoir en interne au sein des conseils.
- Cela dépend des sociétés en fait. Il y a des entreprises dont la stratégie est bâtie sur des aspects très technologiques ou qui sont très impactées. Et d'autres qui se croient moins touchées par la digitalisation : dans ces sociétés, comme pour la RSE, on devrait prévoir des conseils réguliers où l'on oblige l'entreprise à se poser des questions et à aborder le sujet de la digitalisation. On n'a pas forcément ce point fixe, au moins une fois par an, dans certaines sociétés, alors que celles qui ne se croient pas impactées le sont ou le seront.

Nature et importance du rôle du conseil

- Dans certains secteurs, ça va extrêmement vite, ainsi dans le BTP (BIM) : présentation des appartements en 3D, immédiatement les demandes d'informations ou de modifications passent aux différents corps de métier, immédiatement on peut chiffrer les différences de prix, interconnexions, etc. Tous ces domaines sont touchés et la digitalisation s'intègre beaucoup plus vite que ce que l'on pourrait penser. Le rôle du conseil là-dedans n'est pas d'être un expert du digital, comme s'il fallait nécessairement dans les conseils des experts du changement climatique, des risques psycho-sociaux, ou même de l'informatique. **Le rôle du conseil est de questionner, d'interpeller, de poser les bonnes questions.**
- Ce sujet a une importance énorme dans tous les domaines. **Le conseil devrait exiger qu'au minimum chaque année, l'entreprise examine dans chaque activité ce qu'il se passe autour d'elle** en termes de digitalisation et de risque/opportunité « d'uberisation » dans la concurrence, et aborder les questions stratégiques.
- Les conseils devraient s'en préoccuper davantage. Le phénomène a pris de l'ampleur depuis 18 mois très clairement. Les directions des entreprises prennent le sujet à bras le corps. **Ce n'est pas encore suffisamment remonté au niveau des conseils** mais cela va venir, et les dirigeants vont leur rendre compte de la façon dont ils traitent le sujet.
- Le risque « d'ubérisation » touche énormément de choses et de métiers. Comment les conseils peuvent-ils s'informer et assurer une veille sur ces sujets ? Il n'y a pas de réponse unique. C'est une juxtaposition d'actions. Chaque conseil a ses propres méthodes mais tous les conseils ont pris la mesure du défi auquel on fait face. En revanche, **il y a un sujet assez transversal qui est la définition des principaux indicateurs en la matière**, afin de définir les critères que l'on peut suivre en tant que conseil pour se rendre compte de la façon dont l'entreprise gère le sujet, et de mesurer le niveau de préparation de l'entreprise en matière de digitalisation.
- Il n'est pas sûr que l'on ait le niveau d'attention et de conscience de l'enjeu que mériterait le sujet. Le dirigeant doit être bien épaulé par son conseil. Là **se pose la question des modalités de travail du conseil, qui est actuellement très formaté**. Il faudrait trouver des formes, des espaces différents. Les figures imposées des sujets de conseil n'ajoutent pas de valeur mais si on ne s'y conforme pas, on en perd. On n'a souvent pas le temps de discuter des vraies

affaires ... Ne doit-on pas changer petit à petit les ordres du jour des conseils pour aborder ce qui semble prioritaire pour les affaires ? Mais il faut faire également attention au temps de préparation qu'exigent les conseils pour les dirigeants, il faut aussi qu'ils dirigent l'entreprise ! Il faudrait **redistribuer le temps, moins sur les exercices obligés, plus sur d'autres sujets**. Par exemple, lorsqu'on envoie un dossier à l'avance, on ne devrait pas avoir à en refaire l'exposé en séance.

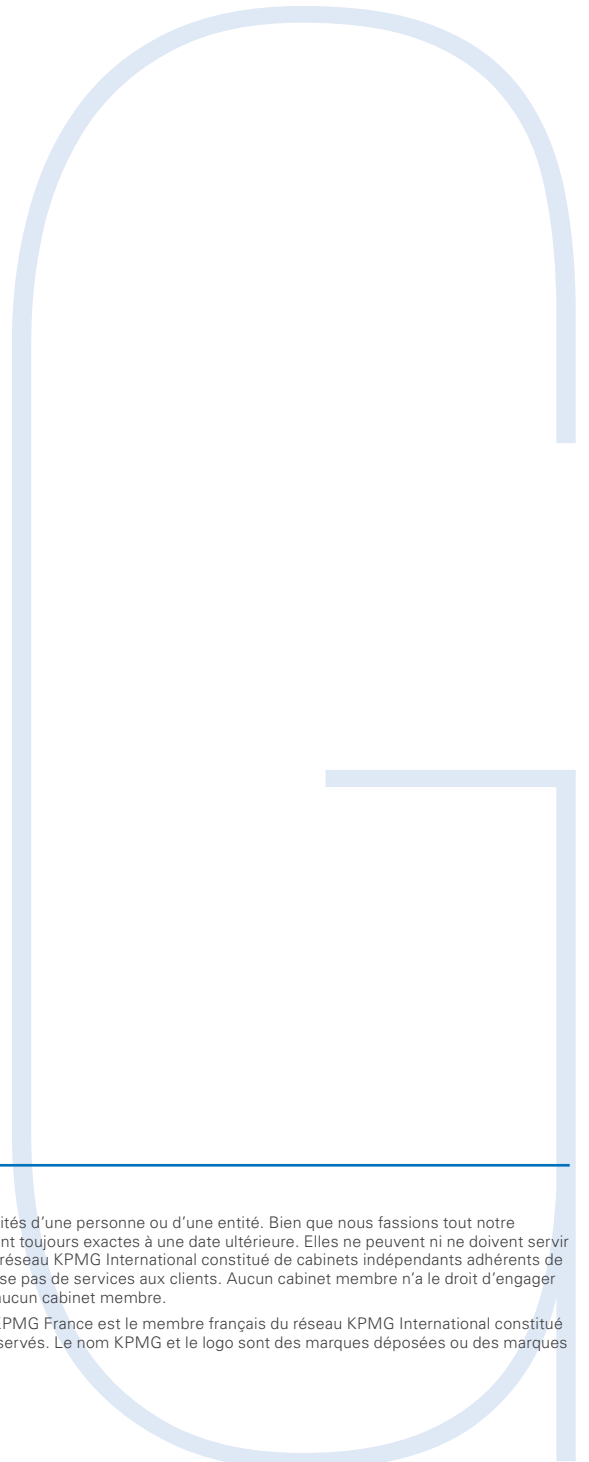
- **Les administrateurs sont bien souvent submergés par le quotidien, ils ne prennent plus assez de recul.** Le temps et l'énergie des membres des comités sont accaparés par l'accessoire lié aux contraintes légales. Le conseil est là pour contrôler et surveiller, pas pour faire. Il ne peut pas être le spécialiste de tout, l'expert de chaque chose.

Bonnes pratiques et valeur ajoutée

- Les choses vont tellement vite, ne faudrait-il pas **avoir des points réguliers** où l'on puisse aborder spécifiquement ces sujets, et que les conseils interpellent la direction pour savoir ce qu'elle fait, ce qu'elle va faire, quels sont les projets sur ces sujets particuliers et nouveaux ? **Il ne faut pas que les conseils restent en arrière, ils devraient être leaders dans ce questionnement.** Dans le défensif, il y a beaucoup de pistes de réflexion. Dans l'offensif, on n'en est pas encore à inventer des nouveaux métiers. Il faut bien le dire, l'initiative vient souvent davantage de l'entreprise et des dirigeants qui ont envie de faire phosphorer leurs conseils sur la question, que du conseil lui-même qui spontanément s'interroge sur ces questions et demande des présentations sur l'innovation, les projets en cours et les orientations stratégiques.
- Il faut avant tout des administrateurs ayant l'esprit ouvert sur ce type de sujets, sans être experts du digital par ailleurs. Ce qui est important, c'est **une bonne compréhension des risques, de l'émergence de nouveaux acteurs autour de soi.**
- Il est finalement étonnant que la note de McKinsey aborde le sujet par le petit bout de la lorgnette. Dans les conseils, on peut toujours cocher les cases de la checklist. Mais **la vraie barrière, ce sont les gens qui n'ont pas l'esprit à ça**, à qui on parle un langage qui leur est tellement étranger qu'ils ne comprennent rien. Mais quelle est la valeur ajoutée d'un conseil ? Cela n'a rien à voir avec une compétence technique que d'analyser un modèle économique, les risques d'un nouvel entrant, etc.

«Uberisation», cybersécurité, opportunités et partenariats

- Dans les groupes qui ont une croissance externe soutenue, on devrait se poser la **question à chaque acquisition des risques « d'uberisation », de désintermédiation. Et également la question de la cybersécurité**. Dans plusieurs des conseils, ces questions sont déjà là ou en train de venir. Avec les objets connectés, on aura de plus en plus de problèmes de ce type, cela va augmenter encore et il est de plus en plus difficile de s'en prémunir.
- **La sécurité informatique et la cyber criminalité sont des sujets qui concernent tout le monde**. Face à ces sujets, les conseils sont un peu démunis. Les comités d'audit examinent le risque et voient comment il convient d'agir. Obliger la direction générale à faire un point régulier là-dessus est un bon aiguillon. S'il y a un comité stratégique, il doit se saisir du sujet, s'il n'y en a pas, le conseil doit s'en saisir.
- Attention, **la digitalisation n'est pas qu'un risque contre lequel se défendre, c'est aussi et surtout des opportunités, des moyens d'introduire de nouvelles voies de développement, voire « d'uberiser » à son tour d'autres secteurs**, des sources de productivité qui ne sont pas plus destructrices d'emplois que n'importe quel progrès technique ou de mécanisation. La digitalisation révolutionne l'organisation du travail (télétravail, réseau au lieu de silos...), mais comme le coût d'un ingénieur en Inde est toujours 5 fois moins élevé que celui d'un ingénieur en France, elle a aussi un impact sur les coûts de l'entreprise.
- La notion de **partenariat avec des alter ego ou des start ups** devient très prégnante aujourd'hui, ou éventuellement celle de l'intégration de start ups ou de nouveaux métiers à l'intérieur de l'entreprise. « Tous mes concurrents d'hier sont mes partenaires d'aujourd'hui » : **ce sont des pistes de réflexion très importantes**, au-delà des questions de la performance interne des systèmes de l'entreprise.
- Les relations de l'entreprise avec ses salariés sont en train de changer également : les salariés ont un accès très important à l'information et veulent devenir eux aussi des partenaires de l'entreprise. **Conséquences de la digitalisation sur l'organisation du travail** : il y a aura beaucoup moins de salariat, beaucoup plus de sous-traitance, et de nouveaux liens dans la délégation de travail, de contrôle, de culture d'entreprise, d'espace géographique qui n'existera plus (partenaires, sous-traitants etc.). C'est **un profond changement dans le mode de fonctionnement des entreprises**. Cela va arriver très vite. Les salariés deviennent partenaires. Les DRH sont assez mal préparés à cela et pourtant c'est imminent.
- Vu d'Amérique du Nord, il est d'ailleurs étonnant que l'on ait en France **des comités des rémunérations et non pas des comités de ressources humaines** qui considéreraient les différents enjeux de façon plus large, au-delà de la seule rémunération des mandataires sociaux : diversité, gestion des talents, rétention, enquêtes de satisfaction, politique générale de rémunération, etc.
- S'agissant enfin des **Big data**, le champ des transformations est très significatif dans les modèles économiques et les modes de travail, comme le sont les conséquences sur l'emploi et les gains de productivité. On ne peut qu'être frappé par **l'accélération** que l'on observe en ce domaine.



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 France 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.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International 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 (Markets) - Studio KPMG - OLIVER.