

Réunion du 22 février 2017 du Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Lieu de réflexion et d'échanges entre une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs de sociétés du SBF 120, le Cercle a tenu sa cinquième réunion le 22 février 2017.

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.

Compte rendu des débats :

Le premier thème de débat portait sur les lettres des présidents de deux des plus grandes gestions d'actifs du monde, BlackRock et State Street Global Advisors, adressées fin janvier 2017 aux dirigeants exécutifs et aux membres de conseils, respectivement.

<https://www.blackrock.com/corporate/en-no/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

<https://www.ssga.com/investment-topics/environmental-social-governance/2017/Letter-and-ESG-Guidelines.pdf>

Remarques générales :

- Avec une telle communication [BlackRock], on s'éloigne du « quarterly report » pour en revenir aux fondamentaux, à savoir quelle est la stratégie ? Une entreprise ne vit pas au rythme du trimestre. **Les investisseurs sont demandeurs d'une vision à un peu plus long terme que le trimestre.** C'est à saluer.
- Cette lettre soulève une bonne question : quand il y a une rupture, comment réagissez-vous ? Quand il y a des chocs, comment réagit la direction face à de tels événements ? Elle parle du sujet fondamental que sont les ruptures technologiques, par exemple le changement climatique. C'est une vision à long terme, alors que nous vivons une accélération du temps, et lorsqu'on regarde la stratégie, c'est important d'envisager ces changements dans les quelques années qui viennent, en tout cas dans les 3 ans.

- Il y a cependant une **contradiction** : cette lettre est une incitation à regarder le long terme, c'est presque un plaidoyer pour le rapport intégré, et, en même temps, elle met en avant les effets des ruptures technologiques sur lesquelles on n'a souvent pas de visibilité. Avec les taux d'actualisation, on ne peut guère faire de projet à long terme, on a une vision à court-terme des choses à cause de ces taux d'actualisation que l'on emploie de nos jours.
- Il est intéressant de voir un investisseur de cette ampleur accorder **autant d'importance aux questions sociales**. N'est-ce pas une inquiétude conjoncturelle qui vient des taux bas ? Toutes les entreprises seraient en grande difficulté avec la protection sociale, avec les systèmes de retraite ... La digitalisation aussi menace l'emploi classique.
- On peut penser que, au moins, l'auteur de cette lettre a fait une bonne analyse de ses propres risques. C'est une bonne cartographie des risques : charité bien ordonnée commence par soi-même...

Rôle des administrateurs

- La première lecture procure un sentiment de satisfaction avec, enfin, une perspective au-delà des 3 ou 6 mois, l'analyse est bonne, les sujets abordés, en particulier les ruptures sociale et technologique, sont des sujets de préoccupation pour ces fonds, c'est plutôt positif, l'analyse économique est pertinente, etc., mais que veulent-ils ? **Quel est l'objectif poursuivi ? Que font de cela les conseils à qui ils s'adressent ?** Le point est de savoir quelle devraient être la réaction et le rôle d'un administrateur indépendant s'il était approché par des investisseurs avec une communication comme celle-là ? Quelle réponse apporter ? Pour en avoir parlé avec les présidents de deux sociétés dans laquelle l'administrateur siège, leur réponse a été : vous ne pouvez pas ne pas leur répondre mais je serais très mal à l'aise que vous leur en parliez seul et sans moi. Faut-il alors associer les dirigeants ?

- Plutôt le sentiment que le conseil est un organe collégial et qu'il agit dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. A ce titre-là, [avoir des démarches individuelles en tant qu'administrateur indépendant est quelque peu gênant](#). Quelle doit être la démarche en tant qu'indépendant si d'autres sujets extrêmement importants comme la concurrence, par exemple, apparaissent, compte tenu du devoir de confidentialité qui s'impose ?
- Qu'un président dise « non » est un mauvais signal quand il s'agit d'un grand investisseur international qui s'adresse à un administrateur indépendant. Mais il faut [d'abord s'assurer de tout ce qui est dit](#) dans le dialogue entre l'entreprise et le fonds en question.
- Qui est habilité par la loi à représenter l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur ? C'est le président, pas les administrateurs indépendants. L'administrateur ne peut pas s'exprimer à l'extérieur sans l'autorisation du président. [Il faut une délégation de pouvoir, un mandat du conseil](#), une délibération spéciale du conseil, pour parler en tant qu'administrateur indépendant aux investisseurs.
- La réponse des investisseurs risque d'être : vous êtes, en tant qu'administrateurs indépendants, nos représentants au sein du conseil.
- Mais c'est inexact, les administrateurs indépendants représentent l'ensemble des actionnaires, pas tel ou tel fonds.
- Attention, la lettre est adressée aux « CEO ». A-t-on l'assurance que nos « CEO » répondent à ces questions ? En tant qu'administrateurs, avec cette lettre, on peut poser un certain nombre de questions au « CEO », et voir s'il a répondu. Elle est très utile cette lettre ! Il s'agit d'étudier ces questions, de [s'assurer que ces questions sont posées et que des réponses sont données](#).
- La seconde lettre [State Street] paraît très politique. C'est une lettre complètement ouverte aux conseils, sans envoi individuel. Il y a néanmoins un semblant de solidité dans la démarche avec la doctrine jointe à la lettre.
- L'objectif de cette lettre n'est pas clair, le message n'est pas compris.

Le second thème de discussion concernait le sujet de l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

A côté de l'évaluation du fonctionnement du conseil en tant qu'organe collégial qui est très largement entrée dans les mœurs depuis de nombreuses années, il se développe en effet une tendance à ajouter l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

C'est en particulier le [code Afep-MEDEF](#) qui énonce que l'un des trois objectifs de l'évaluation du conseil consiste à « apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil » (§9.2)

Expériences

- Selon l'expérience acquise dans une société norvégienne, chaque administrateur recevait un [questionnaire](#) : est-ce que vous pensez être suffisamment compétent, est-ce que vous estimez être bien informé, etc. ? Il était prévu de garder pour soi les réponses. C'était utile, parce qu'on se posait de nouveau de bonnes questions à cette occasion.
- Une autre expérience : l'évaluation est faite par un tiers externe qui donne ensuite à chacun un [retour sur ce que les autres pensent de l'administrateur](#). Ce n'est pas toujours agréable à entendre mais c'est utile.
- L'évaluation individuelle est-elle effectivement en cours dans vos conseils ? Les membres du Cercle répondent majoritairement « oui ». Le président du conseil fait aussi l'objet de l'évaluation individuelle, c'est un administrateur comme les autres.

Risques

- Il y a cependant un [risque de foire d'empoigne](#). Il faut ainsi faire attention à ne pas introduire avec cette méthode un biais pour faire remarquer que l'on intervient avant les autres, etc. Ce qui est fondamental, c'est la collégialité du conseil. Il y a des administrateurs qui s'expriment beaucoup mais cela peut ressortir aussi en négatif dans les évaluations si certains s'expriment trop et toujours sur les mêmes sujets...
- Certaines personnes peuvent aussi être très clivantes, avec la moitié du conseil qui trouve leur contribution très intéressante et l'autre qui ne l'apprécie pas.
- La méthode peut créer le [risque d'une responsabilité individuelle accrue des administrateurs](#). Imaginons qu'il y ait une procédure en responsabilité ouverte dans une entreprise, des dossiers seront remis au tribunal, et on pourra avoir un jugement tenant compte de l'évaluation individuelle des administrateurs, qui n'ont aucune légitimité à juger. Certes, ces évaluations sont des documents confidentiels mais si le tribunal les veut, il les obtiendra.
- Il peut aussi y avoir le [risque de vouloir éliminer les administrateurs indépendants](#) qui vous dérangent, par le biais de ces évaluations individuelles...
- Ce que l'on veut savoir, c'est si le conseil, dans sa collégialité, fonctionne bien ou mal ; il ne s'agit pas de donner des notes à chacun. Si on va au-delà (c'est une recommandation du code Afep-MEDEF), [on va de plus en plus rechercher la](#)

responsabilité individuelle des administrateurs. Pourtant, on travaille en équipe et les administrateurs ne doivent pas être des individus qui se challengent les uns les autres au sein de la collégialité.

Intérêt et dynamique du conseil

- La méthode aide des administrateurs à comprendre, notamment au moment des renouvellements, lorsqu'ils ne sont pas très à l'aise, qu'il vaut mieux chercher ailleurs d'eux-mêmes plutôt que d'attendre une décision du conseil. **C'est une démarche positive**, permettant de mieux discerner ce que l'on attend de vous et si vous fournissez ce que l'on attend de vous.
- Lorsque l'évaluation individuelle est menée par un tiers extérieur, c'est souvent fait avec bienveillance et professionnalisme.
- Elle permet d'avoir des **signaux d'alerte au sein du conseil**. Dans les faits, l'exercice ne peut servir que lorsqu'il y a des problèmes, ou des évolutions perçues par le président du conseil et le dirigeant exécutif. Se servir du tiers externe pour faire passer les messages est une très bonne chose.
- Maintenant, une évaluation objective est difficile, on ne peut exclure une dose de partialité ou d'empathie, par exemple. D'où l'intérêt de **l'accompagnement d'un expert**, davantage dans le but de donner des signaux très précis à certaines personnes que d'évaluer de façon exhaustive les membres du conseil.
- Les points d'amélioration ne sont pas forcément individuels, mais peuvent porter sur le fonctionnement du conseil dans son ensemble.
- Très révélateur du fonctionnement du conseil, l'exercice dépend aussi du sentiment que l'on a d'appartenir à une collégialité, ou pas, ainsi que de la **dynamique propre du conseil**.
- C'est utile, cela peut aider notamment à situer où est l'attente de vos collègues par rapport à ce que vous pensez être le cas, ce qui peut être vu positivement.
- Il ne faut pas oublier qu'il y a des contributions, hors présence aux séances, qui peuvent exister et qui ne sont pas forcément visibles des autres administrateurs. Ces contributions peuvent être mises en avant dans l'auto-évaluation.
- **La restitution est importante**, comme il est important de savoir qui la fait et comment. En fonction du courage et de la bienveillance de celui qui restitue - car il faut un peu des deux - la restitution sera exactement perçue ou non. Un diagnostic fiable mais mal restitué peut susciter des situations très inconfortables et défavorables.
- On n'est pas obligé de faire des notes individuelles, on peut se limiter à faire des commentaires.

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.

© 2017 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 : Markets - OLIVER - Mars 2017.