

Perspectives des conseils d'administration pour 2020

Défis et priorités



Introduction

Alors que nous entamons une nouvelle décennie, la gouvernance d'entreprise en 2020 apparaît aussi prometteuse que complexe. Culture d'entreprise, RSE, activisme, incertitude politique : ces thèmes, qui ont fait la une en 2019, ont également donné le ton pour la nouvelle année. Qu'est-ce qui attend les conseils d'administrations français pour cette nouvelle année ?

Pour dresser le premier rapport de notre série de 2020 sur la gouvernance moderne, Diligent s'est associée à CGLytics, premier fournisseur de données sur la gouvernance et d'outils de rémunération des cadres dirigeants, afin d'analyser les tendances de gouvernance d'aujourd'hui et demain.

Table des matières

Perspectives d'avenir

4

1. La RSE et la rémunération des dirigeants vont être amenés à converger
2. Les conversations autour de la diversité des conseils d'administration vont évoluer
3. La raison d'être de l'entreprise devient réalité
4. Les cultures d'entreprise inadaptées continuent d'être vecteurs de crises
5. De nouveaux modèles d'informations pour les administrateurs vont émerger

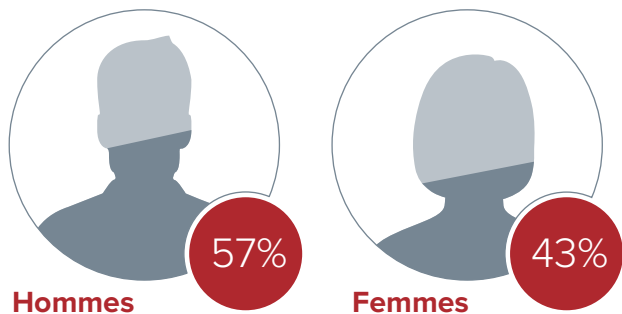
Le nouvel impératif

10

Les grands chiffres de la gouvernance en France en 2019

CAC 40

Composition du Conseil



Durée moyenne d'un mandat d'administrateur



9 Surcumul de mandats

Score d'efficacité des Conseils Top 10

- | | |
|---|------------------|
| 1 TOTAL S.A. | 6 TechnipFMC Plc |
| 2 Airbus SE | 7 Accor S.A. |
| 3 ArcelorMittal | 8 ENGIE SA |
| 4 Kering SA | 9 Vivendi SA |
| 5 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.E. | 10 Bouygues SA |

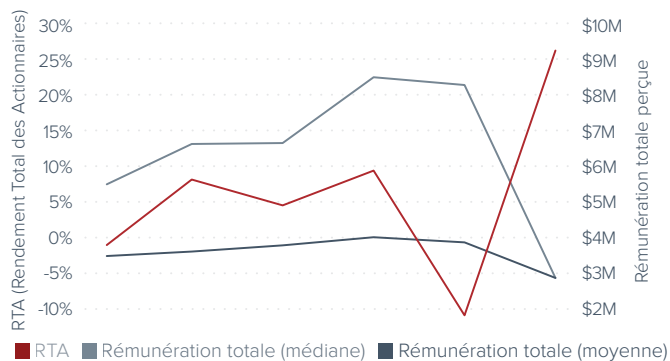
Méthodes de calcul

Le score d'efficacité du Conseil d'Administration est calculé à partir de 13 indicateurs incluant l'indépendance des directeurs, le cumul des mandats, la diversité de genres et de parcours ou encore d'origine.

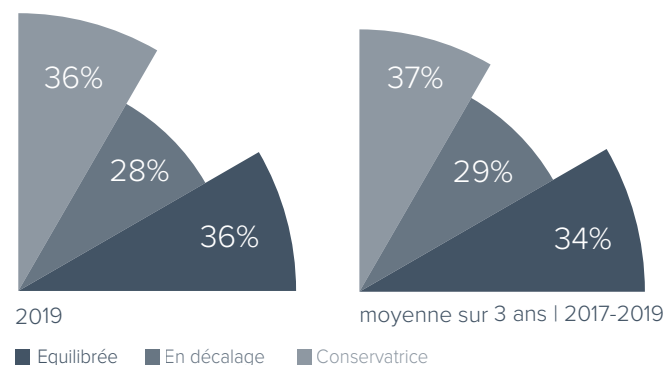
Vous souhaitez connaître votre score d'efficacité ?
[Cliquez ici pour en savoir plus.](#)

Rémunération

RTA vs. rémunération du PDG



Rémunération à la performance¹



PDG les mieux payés (2018)²

Bernard Arnault LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.E. \$95,568,447	Bernard Charlès Dassault Systèmes SE \$57,629,726
François-Henri Pinault Kering SA \$13,112,474	Carlo Bozotti STMicroelectronics NV \$12,825,313
	Jean-Paul Agon L'Oréal S.A. \$12,303,891

¹La logique de rémunération à la performance est basée sur les revenus perçus en 2019 sur les performances de 2018.

²La rémunération des PDG est calculée à partir des revenus perçus en 2019 sur les résultats de 2018.

Réalisé par



Perspectives d'avenir : Prévisions pour 2020

1 | La RSE et la rémunération des dirigeants vont être amenés à converger

En 2020, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) devrait davantage impacter la rémunération des cadres dirigeants - une tendance déjà observable en 2019.

Tout au long de l'année 2019, le déclin des investissements actifs au profit des fonds indiciels passifs s'est poursuivi. Face à cette tendance, les actionnaires institutionnels se concentrent davantage sur la santé à long terme de leurs portefeuilles et sur l'ensemble des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) présentant un risque potentiel.

D'après Aniel Mahabier, PDG de CGLytics, plus de 30 000 milliards de dollars d'actifs d'investissement

mondiaux sont désormais alloués aux stratégies ESG, un chiffre qui a augmenté de plus de 30 % au cours des deux dernières années et qui devrait encore augmenter de 17 % au cours des deux prochaines années.

« Il s'agit de participations à long term », a déclaré M. Mahabier, « les investisseurs attendent donc des sociétés émettrices qu'elles soient proactives et qu'elles précisent de quelle manière les pratiques ESG et la RSE s'intègrent à la stratégie à long terme. »

L'adoption et le développement progressifs de mesures de durabilité et de comptabilité ESG devraient servir de catalyseur pour l'intégration des salaires des cadres dirigeants en 2020.

« Les investisseurs se concentrent de plus en plus sur les pratiques ESG et de RSE dans le cadre de leur processus décisionnel en matière d'investissement. Cette stratégie d'investissement de niche est devenue une stratégie courante et un élément fondamental de la manière dont les investisseurs évaluent et jugent les entreprises. »

– Aniel Mahabier, PDG de CGLytics



Conseil pour 2020 : Ne sous-estimez pas l'impact de cette tendance

La rémunération des cadres dirigeants ne représente généralement pas un environnement favorable à l'expérimentation. L'utilisation d'indicateurs bien établis présente un certain degré de confort. Cependant, les comités de rémunération devraient entamer dès maintenant des discussions relatives aux facteurs ESG et à la RSE, car la situation pourrait évoluer plus rapidement que prévu, selon M. Mahabier : « Rappelons que lorsque les systèmes de recouvrement, de malus et de report de bonus ont été intégrés aux structures incitatives des banques à la suite de la crise financière, ils se sont rapidement imposés parmi les entreprises cotées au FTSE 350, indépendamment du secteur. »

2 | Les conversations autour de la diversité des conseils d'administration vont évoluer

Les conversations autour de la composition des conseils d'administration sont en pleine évolution. Si la diversité de genre reste une question cruciale pour les conseils d'administration (comme le montre avec la révision du Code Afep-Medef en janvier 2020), le discours sur la diversité des conseils va rapidement s'élargir et par la force des choses.

Dans le cadre du Diligent Directors' Experience, des administrateurs du monde entier ont orienté la conversation sur la solidité des conseils d'administration : quelle combinaison unique de compétences le conseil d'administration doit-il offrir pour contribuer à la réalisation de la stratégie à long terme de l'organisation ? La priorité ne porte plus sur les compétences et les critères individuels, mais sur

une vision plus globale, qui tient également compte des compétences non techniques, de la dynamique interpersonnelle et **de la manière dont ces éléments interagissent au sein de la salle du conseil.**

Le prochain jalon d'application de la loi Copé-Zimmermann dans les entreprises de plus de 250 salariés rappelle à chacun le travail accompli depuis 2011, mais également le chemin qu'il reste à parcourir dans les entreprises de taille moyenne et au sein du Comité Exécutif.

Par ailleurs, les matrices des compétences utilisées pour évaluer les points d'amélioration des conseils d'administration devient dangereusement insuffisant au fur et à mesure que notre monde devient de plus en plus connecté et numérique.

En d'autres termes, les compétences technologiques ne sont pas nuancées et la cybersécurité ou encore le marketing digital tombent sous cette même expertise numérique, diminuant ainsi l'importance de ces compétences à la bonne exécution de la stratégie d'entreprise.

En 2020, la composition et la diversité des conseils d'administration devraient rester prioritaires pour les investisseurs institutionnels. Cependant, nous pensons qu'ils se tourneront de plus en plus vers les conseils d'administration pour obtenir davantage de précisions sur le contexte : « Pourquoi ce groupe de personnes et cet ensemble de compétences sont-ils les mieux adaptés pour relever les défis à venir de l'organisation ? »

« [Les conseils d'administration doivent interpréter] la diversité comme étant bien plus qu'une classification d'éléments. [Ils doivent] réfléchir aux types de diversité susceptibles de faire progresser la réflexion stratégique de leur organisation ainsi que sa capacité à se développer et à prospérer... Quels sont les domaines dans lesquels vous excellez ?... Quel genre de décideur êtes-vous? Êtes-vous de ceux qui posent beaucoup de questions... ? À quel type de réseau avez-vous accès ? Quel a été votre parcours professionnel ? »

– **Jennifer Chapman**, Professeure à la Haas School of Business de l'Université de Californie à Berkeley et administratrice indépendante du conseil d'administration de Simpson Manufacturing



Conseil pour 2020 : Qualifiez les compétences numériques

Le terme « numérique » n'est pas monolithique. La sécurité des informations, l'analyse des données, le marketing digital et l'e-commerce représentent autant de domaines et de parcours professionnels s'inscrivant dans le cadre de l'avènement du numérique. Faute de comprendre ces compétences et leurs différences, les conseils d'administration éprouveront des difficultés à identifier les lacunes dans leur composition ou à identifier le type d'expertise dont ils ont besoin pour prospérer. Fixez-vous comme objectif pour 2020 de cartographier les sous domaines du numérique pour tous les membres du conseil d'administration.

3 | La raison d'être de l'entreprise devient réalité

Pourquoi votre organisation existe-t-elle ? Influence-t-elle de manière positive ses salariés, ses actionnaires, ses clients et ses communautés ? Comment ? Les sociétés qui ne disposent pas de réponses aux questions précédentes pourraient se retrouver en mauvaise posture cette année.

La promulgation de la Loi Pacte en mai 2019 a déjà suscité de nombreuses conversations au sein des salles de conseil sur la raison d'être des entreprises dans un monde capitaliste. Désormais autorisées à inclure une "raison d'être" à leur statut, les entreprises françaises intègrent les intérêts des parties prenantes et impliquent un public plus large dans la définition

de leur mission, de leurs valeurs et de leurs processus. En outre, cette nouvelle loi a également introduit le concept d'« entreprise à mission », une nouvelle forme d'activité qui permet aux entreprises d'ajouter à leur statut une raison d'être sociale aussi importante que leur principale motivation de profit, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives quant au rôle de ces nouvelles entreprises.

Les conseils d'administration les plus efficaces sont conscients que la raison d'être de l'entreprise est plus qu'une simple question de bien-être. Lorsqu'elle est abordée de manière stratégique, la raison d'être de l'entreprise doit avoir un impact sur chaque aspect, depuis la rémunération des cadres

dirigeants (Encourageons-nous les bons comportements?) à la culture d'entreprise (Quelles valeurs, processus et organisation nous permettront d'atteindre nos objectifs à long terme?).

« Quel est le rôle d'un PDG aujourd'hui ? C'est d'atteindre une rentabilité à long terme en privilégiant les intérêts actuels des parties prenantes. Le défi consiste à établir des liens entre les différents éléments. Compte tenu de leurs mandats plus longs, les conseils d'administration actuels peuvent représenter un point d'ancrage et un atout stratégique dans le processus de création de valeur à long terme. »

– Brian Stafford, PDG de Diligent



Conseil pour 2020 : Concentrez-vous sur les résultats

Les entreprises dont la raison d'être est claire pourront facilement nouer le dialogue avec leurs salariés et le grand public. Les conseils d'administration et les professionnels de la gouvernance doivent être prêts à débattre des initiatives et des politiques axées sur la raison d'être de leur organisation tout en se concentrant sur les résultats. Comment ces politiques ont-elles influé (ou comment ces initiatives influenceront-elles) de manière positive sur les parties prenantes de la société au fil du temps ?

4 | Les cultures d'entreprise inadaptées continuent d'être vecteurs de crises

Analysez n'importe quelle crise survenue en 2019 (Renault-Nissan, Celio, Boeing...) et vous découvrirez généralement à son origine une ou plusieurs failles dans la culture de l'entreprise en question. Une culture inadaptée peut être causée par plusieurs facteurs : attitude des dirigeants, bonus inadéquats, manque d'empathie des parties prenantes, etc. Le nombre de crises liées à la culture d'entreprise ne devrait malheureusement pas diminuer en 2020, mais il semblerait que les conseils d'administration accordent beaucoup plus de temps et d'attention à ce sujet cette année.

La culture est un sujet délicat. Elle est aussi difficile à définir qu'à contrôler et à influencer. Pour le conseil

d'administration, les facteurs culturels sont intégrés à la structure de tous les grands comités de conseil et fonctions de gouvernance, depuis la gestion des risques à la relève du PDG, en passant par la rémunération et le calcul des bonus.

Le contrôle de la culture exige des administrateurs qu'ils s'engagent au-delà de la simple lecture des documents du conseil. « Je ne me contente jamais des conclusions de l'enquête sur l'engagement des salariés », a déclaré Jan Babiak lors d'une interview pour un article de Diligent sur la culture. « Je demande toujours à lire le rapport complet avec les résultats filtrés par sexe, ancienneté, zone géographique et fonction. »

Qu'il s'agisse de lire des avis d'employés sur Glassdoor ou de passer du temps avec d'autres membres de la direction, les membres du conseil d'administration doivent exploiter leur intelligence émotionnelle tout en tenant compte d'indicateurs de risque clés tels que la rotation du personnel ou les dépositions des lanceurs d'alerte. La mesure et le contrôle de la culture d'entreprise peut représenter un défi, mais les administrateurs doivent faire preuve de ténacité et d'ingéniosité pour trouver et analyser l'information.

« Du point de vue de la gouvernance, la culture est plutôt abstraite. Elle ne fonctionne pas comme les autres aspects à surveiller et permettant aux conseils d'administration de dire : « Nous dépassons nos bénéfices par action de X. » Vous ne pouvez pas mesurer la culture de cette façon, car elle est à la fois positive et négative, et chaque culture comporte à la fois du bon comme du mauvais. »

– Jan Babiak, membre de plusieurs conseils d'administration



Conseil pour 2020 : ne négligez pas la culture au sein du conseil d'administration

Les conseils d'administration ne doivent pas négliger la relation entre la culture d'entreprise et la culture du conseil. Les conseils d'administration qui refusent de traiter des questions difficiles ou d'écouter les points de vue divergents n'entameront sans doute jamais de discussions susceptibles d'influencer la culture de l'entreprise. De même, les conseils d'administration manquant de diversité cognitive et démographique resteront tout simplement insensibles aux signaux d'alerte.

5 | De nouveaux modèles d'informations pour les administrateurs vont émerger.

Au cours des dernières décennies, les conseils d'administration ont mené leurs activités entre les quatre murs de la salle de conseil en utilisant le papier comme support de communication. Les réunions trimestrielles du conseil d'administration laissaient du temps pour les délibérations. Les documents du conseil fournissaient toutes les informations dont les administrateurs avaient besoin pour remplir leurs obligations fiduciaires.

Aujourd'hui, cette dynamique a très largement évolué. La numérisation et la mondialisation ont amélioré

notre connectivité et ont apporté des améliorations majeures à travers le monde. Cependant, cette nouvelle dynamique expose également les organisations à toute une série de nouveaux risques. Les médias sociaux, les cybermenaces et les activistes ne dorment jamais. Et les conseils d'administration ne peuvent plus se fier à des documents préparés par la direction ou des centaines de feuillets comme unique source d'information.

Dans le cadre d'une étude récente sur la préparation des réunions du conseil d'administration, le Diligent

Institute a découvert que 71 % des administrateurs de sociétés cotées collectent de manière indépendante des informations sur l'entreprise en préparation des réunions du conseil d'administration.

En 2020, la diversité des sources d'information et points de vue devrait être intégrée de manière plus formelle dans le processus de gestion des informations du conseil d'administration. Davantage de conseils devraient exploiter les données, voire l'intelligence artificielle, de manière à gagner en visibilité et en rapidité.

« Les conseils d'administration ne sont pas plus à l'abri du changement que les autres départements de l'entreprise. Il existe un... décalage entre le rythme de fonctionnement des conseils d'administration et du monde, et [un décalage entre] les attentes des actionnaires et des employés par rapport à notre agilité et notre réactivité. »

– **Dr. Anita Sands**, administratrice chez ServiceNow, Symantec et Pure Storage (via The Corporate Director Podcast)

« L'intérêt est d'obtenir des éléments de données alternatifs. Ainsi, que je discute avec des clients ou des fournisseurs ou que j'assiste à des... conférences d'investisseurs, j'essaie de mettre en corrélation plusieurs éléments de données différents... Le fait de disposer de données provenant de sources multiples, notamment des opinions contraires et indépendantes de la direction, me permet de poser de bien meilleures questions. »

– **Nora Denzel**, membre du conseil d'administration d'AMD, de Talend Software et d'Ericsson (via The Corporate Director Podcast)



Conseil pour 2020 : n'ayez pas peur de la transformation (numérique)

Les besoins des conseils d'administration en matière d'informations évoluent, et le secrétaire général de l'entreprise est le mieux placé pour faire évoluer l'entreprise de manière à répondre à ces changements. Les professionnels de la gouvernance les plus efficaces seront ceux qui sauront anticiper les besoins des membres du conseil d'administration et améliorer leur visibilité de manière à optimiser la prise de décisions. Qu'il s'agisse de numériser le conseil d'administration ou de fournir des données traitées via les canaux appropriés, jamais le besoin d'outils permettant de simplifier la gouvernance n'a été aussi fort. Les professionnels de la gouvernance doivent se sentir en mesure de combler cette lacune grâce aux outils technologiques disponibles.

Le nouvel impératif : la gouvernance moderne

À mesure que ces tendances se manifestent au sein des conseils d'administration, les entreprises à travers le monde doivent répondre à une série de questions difficiles : comment notre entreprise influence-t-elle de manière positive le monde qui l'entoure ? Disposons-nous des talents et de la culture appropriés pour évoluer ? Nos pratiques et outils actuels nuisent-ils à notre agilité ? Nos systèmes et processus ouvrent-ils la porte aux cybermenaces ? Quels risques sommes-nous prêts à prendre ?

Les coûts engendrés par une gouvernance inadaptée sont tout simplement trop élevés.

Dans un rapport de 2019, le Diligent Institute a analysé les conséquences financières d'une « crise liée à la gouvernance ». Le Diligent Institute a examiné le cas de 14 entreprises qui avaient récemment souffert d'un problème de gouvernance allant de la cyberfraude à la fraude financière. Il a découvert qu'un an après l'incident, ces 14 entreprises avaient perdu au total 490 milliards de dollars en valeur actionnariale, un déficit qu'elles tentent toujours de combler. Cependant, ce même rapport était également porteur de bonnes nouvelles...

Une gouvernance efficace peut constituer un avantage concurrentiel.

Ce même rapport a également mis en lumière la surperformance des entreprises dotées d'une gouvernance solide et dans l'air du temps (20 % des entreprises avec la meilleure gouvernance) ont obtenu des résultats financiers supérieurs de 15 % à ceux de leurs homologues moins bien classés sur une période de deux ans. En d'autres termes, une gouvernance efficace est synonyme de retour sur investissement. Mais à quoi ressemble une bonne gouvernance, dans l'air du temps ? Quelles sont les caractéristiques des administrateurs les plus performants ? Quelles sont les meilleures pratiques appliquées par les plus grandes organisations à travers le monde ? Ce sont autant de questions auxquelles nos équipes cherchent à répondre cette année.



Mettre en place une gouvernance au service des performances de l'entreprise

La modernisation de la gouvernance peut se révéler difficile, surtout lorsque nous ne savons pas par où commencer. Pour vous aider à relever tous les défis ci-dessus et à révolutionner votre gouvernance, Diligent a compilé un éventail de ressources :



Échangez avec l'un de nos experts

pour en savoir plus sur les outils à votre disposition qui vous aideront à simplifier vos processus et à améliorer l'efficacité de vos équipes, depuis la conformité jusqu'au service juridique, en passant par le conseil d'administration.



Abonnez-vous à notre newsletter

pour obtenir des conseils et des astuces sur les meilleures pratiques de gouvernance à travers le monde.



Rendez-vous sur notre site Internet

pour consulter l'ensemble de notre contenu disponible : webinaires, livres blancs, questionnaires interactifs.