

Intervention de Patricia Barbizet à l'Académie des Sciences Morales et Politiques	
Séance du lundi 17 avril à 15 heures	Président : Jean-Claude Trichet Secrétaire perpétuel : Bernard Stirn

Académie des sciences morales et politiques

« Gouvernance optimale des entreprises privées françaises »

Lundi 17 avril 2023

Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres de l'Académie,

Je vous remercie de votre invitation à cette séance du lundi.

Le Président Trichet m'a indiqué que vous souhaitiez une présentation sur la « *gouvernance optimale des entreprises privées françaises, vue sous l'angle du Haut Comité de gouvernement d'entreprise* ».

C'est donc en qualité de présidente du Haut Comité que je m'exprime aujourd'hui.

Au fil des ans, j'ai été amenée à connaître d'entreprises de secteurs, de dimensions et de nationalités très variés.

J'ai assuré la direction exécutive de certaines d'entre elles.

Pour les autres, je les ai connues ou les connais actuellement en tant qu'administratrice.

Au fil des ans, le contexte économique et sociétal a été profondément modifié.

Le monde d'hier n'est plus celui d'aujourd'hui.

Le monde change sans cesse.

Il en va de même pour les entreprises et leur gouvernance.

Cette variété d'expériences a nourri ma réflexion sur les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

J'utiliserai indistinctement les termes de gouvernance et de gouvernement.

L'étymologie latine des deux termes est identique.

Cette étymologie témoigne de l'ancienneté de la question que nous nous posons aujourd'hui :

qu'est-ce qu'un bon gouvernement ?

La République de Platon cherchait déjà à y répondre.

Au livre VI, Socrate propose à Glaucon l'image suivante :

« Imagine donc quelque chose comme ceci se passant à bord d'un ou de plusieurs vaisseaux.

Le patron, en taille et en force, surpasse tous les membres de l'équipage, mais il est un peu sourd, un peu myope, et a, en matière de navigation, des connaissances aussi courtes que sa vue.

Les matelots se disputent entre eux le gouvernail :

chacun estime que c'est à lui de le tenir, quoiqu'il n'en connaisse point l'art [...]

Ils ne se doutent même pas que [le vrai pilote] doit étudier le temps, les saisons, le ciel, les astres, les vents, s'il veut réellement devenir capable de diriger un vaisseau ».

Les questions de gouvernance que soulève cet extrait sont tout à fait contemporaines.

- Qui tient le gouvernail des grandes entreprises et suivant quelle méthode doit-on désigner ce capitaine ?
- Qui valide les orientations stratégiques qu'il propose ?
- Comment contrôler ses décisions opérationnelles ?
- Dans quelles conditions révoquer le dirigeant qui ne donne pas satisfaction ?

La réflexion sur les modes de gouvernement est ancienne.

Mais un tel questionnement sur la bonne gouvernance des entreprises est relativement récent.

Jusqu'au mitan du 19^{ème} siècle, les entreprises étaient majoritairement possédées et dirigées par un fondateur ou ses descendants.

Quatre grandes transformations sont intervenues depuis.

Le capital des entreprises a été progressivement ouvert à des tiers.

La production industrielle a changé d'échelle.

Les chaînes de valeur se sont mondialisées et les marchés financiers internationalisés.

Une 5^{ème} mutation s'ajoute à cette liste en France :

le mouvement de privatisation de la fin du XX^{ème}.

Ces transformations ont mené à une réflexion sur les critères de bonne gouvernance.

La réflexion est d'autant plus prégnante que la place des entreprises est incontournable dans nos sociétés contemporaines. Elles produisent des biens et services qui irriguent nos sociétés.

Elles contribuent à la formation de leurs collaborateurs.

Elles génèrent des revenus pour leurs salariés, leurs actionnaires et l'État.

Les entreprises ont une empreinte dans et sur la société, quelle que soit leur secteur d'activité ou leur envergure économique.

Cet état de fait appelle des responsabilités sociétales.

Il justifie aussi un ensemble de revendications, en particulier sociales et environnementales.

Les bonnes pratiques que nous allons examiner s'intéressent aux trois pouvoirs qui cohabitent dans les entreprises.

Il y a d'abord le pouvoir des actionnaires, c'est-à-dire des détenteurs de droits sociaux de l'entreprise qui prennent le risque de perdre leurs capitaux.

Il ne prend pas de directions opérationnelles.

Celles-ci sont prises par le pouvoir exécutif, la Direction Générale qui assure la conduite quotidienne de l'entreprise et la gestion des affaires.

Les orientations stratégiques sont examinées et validées par le pouvoir de supervision, c'est-à-dire par le Conseil d'Administration.

Ce dernier pouvoir est central et incontournable.

Le CA approuve les orientations stratégiques, se prononce sur les grands choix de l'entreprise, comme les cessions ou acquisitions, nomme ou révoque les dirigeants, et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires.

Ce trinôme de gouvernance est largement majoritaire dans le monde. Nous nous intéresserons à la répartition des pouvoirs entre ces différentes instances, à leur rôle respectif et à leur fonctionnement.

Au cours de cette séance, mon propos répondra à trois ensembles de questions :

1. Comment les principes de bonne gouvernance ont-ils vu le jour, en France comme à l'étranger ?
Quelles en sont les grandes lignes ?
2. Comment ces principes sont-ils concrètement mis en œuvre dans la vie réelle des entreprises cotées en France ?
Quel est le rôle du *Haut Comité de gouvernement d'entreprise* – le HCGE – à cet égard ?
3. Quelles évolutions observe-t-on en matière de responsabilité sociétale des entreprises ?
Quelles en sont les perspectives pour les années à venir ?

Avant de répondre à ces questions, je tiens à partager deux observations.

Première observation :

la quête de « la » bonne gouvernance est illusoire.

La bonne gouvernance n'existe pas davantage qu'un remède médical capable de guérir tous les maux.

Chaque modèle de gouvernance présente des particularités.

Les caractéristiques choisies doivent être adaptées à chaque entreprise et à son environnement.

Elles doivent aussi être adaptables, car il est souvent nécessaire d'ajuster la gouvernance d'une entreprise en fonction du contexte stratégique, concurrentiel ou conjoncturel.

Seconde observation :

la gouvernance n'est pas un objet théorique, c'est une affaire de pratiques.

Certes, des législations et des règles de droit souple régissent l'organisation des pouvoirs au sein des entreprises.

Mais la gouvernance n'est pas hors sol.

Elle résulte d'un équilibre effectif de rapports de force.

Elle se traduit par des décisions stratégiques et des mesures opérationnelles.

Cela ne nous empêchera pas de relever des dénominateurs communs aux bonnes ou mauvaises pratiques de gouvernance.

Gardons néanmoins à l'esprit que la gouvernance est une matière vivante.

Commençons maintenant par le début, c'est-à-dire par la chronologie des événements.

La cristallisation des principes de bonne gouvernance d'entreprise date de 1978 et nous vient des États-Unis.

L'American bar association publie cette année-là un guide du dirigeant de société cotée.

Ce guide fixe une série de principes fondateurs de la bonne gouvernance.

Il établit la distinction clé entre le pouvoir exécutif et le pouvoir non-exécutif.

Il rappelle les vertus attendues d'un dirigeant d'entreprise, telles que l'intégrité et le tact.

Il indique la nécessité d'un engagement substantiel des membres du conseil d'administration.

Il fournit quelques orientations en matière de taille et de composition du conseil et de ses comités.

Il ouvre des réflexions, sans beaucoup de précisions à ce stade, sur l'articulation entre les différents pouvoirs constitutifs de la gouvernance.

Il faut attendre les années 1990 pour que les autres pays développés s'approprient la réflexion sur le gouvernement d'entreprise.

Le Royaume-Uni et la France font figure de pionniers en Europe, avec deux contributions majeures.

Outre-Manche, avec le rapport de Sir Adrian Cadbury en 1992.

Puis, dans l'hexagone, avec le rapport Vienot en 1995.

Je reviendrai en détails sur le cas français.

Les autres États membres de l'OCDE s'emparent quelques années plus tard de ces enjeux, à la fin des années 1990.

Ces travaux se cristallisent en 1999 par l'élaboration d'un guide de l'OCDE sur les « Principes de gouvernement d'entreprise », régulièrement ré-édité depuis.

Les bonnes pratiques de gouvernance ont continué d'essaimer au début de notre siècle.

En Asie, en Amérique latine comme en Afrique, des associations régionales dites de « *Corporate Governance Network* » ont vu le jour. Ces associations ont mené à leur tour des réflexions sur le gouvernement d'entreprise.

En l'espace d'une trentaine d'années, le monde entier s'est emparé de principes communs de bonne gouvernance des entreprises.

Cela ne veut pas dire que ces principes sont unanimement respectés aux quatre coins du globe.

Mais cela témoigne d'une vision partagée des principales règles de gestion.

Les règles et les pratiques se sont rapprochées au niveau mondial pour les grandes sociétés cotées.

Cela ne veut pas non plus dire que les traditions continentales ou les particularités nationales ont entièrement été effacées.

En Allemagne, par exemple, le pouvoir de supervision demeure partagé entre les actionnaires et les salariés.

Le fameux principe de *Mitbestimmung*, de co-détermination, n'a que quelques équivalents dans l'OCDE.

Même si certaines traditions demeurent, les principes communs de gouvernance sont désormais très largement répandus dans le monde.

*

Revenons à la France. Nous sommes en 1995.

L'Afep et le Medef demandent à Marc Viénot de conduire un travail visant à « *examiner dans quelle mesure la pratique française du gouvernement des entreprises appelait des évolutions* ».

Mis au point par un groupe de Présidents de sociétés cotées françaises, le rapport Viénot formule un ensemble fondateur de recommandations.

Celles-ci placent la France dans le mouvement de transformation de la gouvernance des entreprises, dans le sillage des États-Unis et du Royaume-Uni.

Le code Afep-Medef est en train de naître.

Les recommandations mettent l'accent sur le conseil d'administration.

Trois éléments clés sont à relever.

- Premièrement, le rôle du conseil d'administration est clarifié et nettement renforcé.

Le rapport charge Conseil d'Administration de définir la stratégie, de désigner les mandataires sociaux, de contrôler la gestion et de veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

- Deuxièmement, le rapport Viénot se prononce en faveur de la création de comités du conseil d'administration.

Il recommande en particulier la création d'un comité de sélection des administrateurs, d'un comité des rémunérations et d'un comité des comptes.

- Troisièmement, l'accent est mis sur les droits et devoirs des administrateurs.

Le rapport recommande notamment de limiter le nombre de mandats d'administrateurs exercés.

Quatre ans plus tard, l'ouvrage est remis sur le métier par le même Marc Viénot.

Le rapport de 1999 constate que les précédentes recommandations sont globalement suivies.

Il invite à poursuivre la modernisation du gouvernement des entreprises.

- Une nouvelle fois, le fonctionnement des conseils d'administration est concerné au premier chef.

Le rapport recommande d'accorder plus de place aux administrateurs indépendants.

C'est la première fois en France que les administrateurs indépendants sont aussi explicitement considérés comme essentiels à la garantie de la prise en compte de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires.

- Le rapport ouvre la voie à une seconde évolution majeure en France : la distinction plus nette du pouvoir exécutif et du pouvoir de supervision.

Il recommande effectivement d'autoriser la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Appliquée par 90 % des sociétés cotées au Royaume-Uni de l'époque, cette dissociation n'était pas permise par le droit français.

Elle le sera à la suite du rapport par la loi de 2001 sur les nouvelles réglementations économiques (NRE).

Le nouveau millénaire ne s'ouvre pas seulement sur cette loi dite NRE.

Elle débute par un séisme économique, celui des scandales Enron et Worldcom.

La confiance est entamée, aux États-Unis comme dans le reste du monde.

En France, la confiance est également affectée par les échecs stratégiques et financiers de quelques entreprises des télécommunications et des médias.

L'Afep et le Medef confient donc une nouvelle réflexion à Daniel Bouton pour contribuer à restaurer la confiance.

« Au-delà de l'impératif moral, c'est un véritable impératif économique pour les économies développées prises globalement et pour chacune d'entre elles » affirme le rapport en introduction.

Le rapport Bouton de 2002 poursuit le travail d'amélioration du gouvernement d'entreprise, selon le double prisme de la transparence et de l'efficacité.

La plupart des recommandations concernent l'indépendance des commissaires aux comptes, les pratiques comptables et la qualité de l'information financière.

Le rapport met à nouveau l'accent sur la composition des conseils d'administration et l'évaluation de leur efficacité.

Il fournit en particulier une boussole pour le choix des administrateurs en affirmant qu'« *un Conseil doit être un savant dosage de compétence, d'expérience et d'indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaire* ».

Ce principe sage est devenu incontournable.

Le travail d'ajustement des recommandations s'est poursuivi au cours des années qui ont suivi.

En 2003, le corpus de recommandations a été consolidé pour constituer le «code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées».

La crise économique de 2007-2008 s'est accompagnée de nouvelles recommandations en matière de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Des objectifs d'égalité entre les femmes et les hommes dans les conseils ont été fixés en 2010, puis élargis et renforcés.

En 2013, le principe de vote des actionnaires sur les rémunérations dit «*say on pay*» a été établi.

Depuis 2016, la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises occupe une part importante de la scène de la bonne gouvernance, j'y reviendrai.

Ce que je viens de brosser à grands traits, c'est une évolution profonde et fluide de la gouvernance des entreprises cotées, qui s'est construite par touches successives.

Les pratiques des sociétés, les recommandations des associations patronales et la législation française se sont influencées et articulées avec minutie.

➤ Elles se sont déployées dans une logique de consensus.

Voilà 10 ans que les révisions du code Afep-Medef donnent lieu à une large consultation, notamment des pouvoirs publics, des associations d'actionnaires, des investisseurs, des agences de conseil en votes, etc.

➤ Mais ce consensus est loin d'être mou.

Le code Afep-Medef présente un ensemble de recommandations exigeant et précis sur le gouvernement d'entreprise. Aujourd'hui, près de 30 ans après le premier rapport Viénot, il est adopté par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120.

Le résultat est là :

la France est aujourd'hui dans le peloton de tête de la bonne gouvernance des entreprises.

C'est un atout qui permet à nos grandes entreprises de se hisser parmi les premières du monde dans leur domaine.

Je l'ai moi-même vécu durant trois décennies aux côtés de François Pinault.

L'entreprise de négoce de bois est devenue en quelques années le 3^{ème} acteur mondial du luxe.

La qualité de sa gouvernance et sa grande souplesse ne sont évidemment pas étrangères au développement exceptionnel de l'entreprise.

La qualité de la gouvernance des entreprises françaises est un travail d'équipe.

J'ai cité l'action des associations patronales.

Je pense également à celle des pouvoirs publics, notamment de l'Autorité des marchés financiers, qui participent grandement à l'élaboration d'un corpus de gouvernance, en dialogue avec le HCGE.

Diverses associations professionnelles participent également de la qualité de la gouvernance par leurs contributions aux travaux de place.

On peut citer :

l'IFA, le Cliff, l'IFR, l'ANSA, le HCJP, Paris Europlace, le Club des juristes

Ces associations jouent un rôle décisif dans le partage des bonnes pratiques et la diffusion d'une culture commune de l'excellence.

Je m'y suis investie et y demeure attachée.

Enfin, aux côtés des émetteurs, les investisseurs jouent un rôle fondamental pour faire avancer les pratiques.

Les agences de conseil en vote font aussi partie de cet écosystème et nous devons nous assurer de leur indépendance.

La France est dans le peloton de tête.

Mais cela ne signifie pas que de mauvaises pratiques de gouvernance n'existent pas en France.

Au cours de ma carrière, j'ai relevé une série d'écueils funestes en matière de gouvernance.

Je qualifie ces écueils de funestes car les défaillances de gouvernance peuvent causer la ruine de l'entreprise.

Nous nous souvenons des conséquences du tournant stratégique d'Alcatel en direction d'une « entreprise sans usines » ...

Je vous livre brièvement quatre écueils :

- Premier écueil : l'impréparation de la succession à la tête de l'entreprise.

Cette impréparation conduit, en cas de départ soudain du dirigeant, aux errements du gouvernail et donc du navire.

- Deuxième écueil : une priorisation excessive des objectifs de court-terme.

Si l'on n'entretient pas la coque du navire ou l'on n'investit pas dans un nouveau modèle de propulsion, notre bâtiment se dirige droit vers l'abîme à moyen ou long terme.

Cet écueil est bien connu.

- Troisième écueil : le flou dans la répartition des responsabilités. Si les rôles de chacun ne sont pas clairs ou ne sont pas respectés entre le pouvoir des actionnaires, le pouvoir exécutif et le pouvoir de supervision, alors le processus de décision de l'entreprise sera grippé et pourra conduire à de mauvaises décisions.

- Quatrième écueil : le manque d'humilité et de mesure des dirigeants.

L'absence de ces vertus conduit à des erreurs manifestes d'appréciation.

Comme l'affirmait le Cardinal de Richelieu,

« il faut écouter beaucoup et parler peu pour bien agir au gouvernement d'un État ».

Autrement dit, l'écoute, l'exemplarité et la tempérance sont requises.

Plus l'envergure et la visibilité de l'entreprise est grande, plus ces défaillances sont préjudiciables à l'économie de marché.

Nous avons vu tout à l'heure l'impact des défaillances de grandes entreprises cotées au tournant du XXIème siècle.

Quelques échecs sont susceptibles d'affecter la confiance de l'ensemble du système.

Ces effets de bord sont aujourd'hui démultipliés par le contexte médiatique contemporain.

Comme prévenir et limiter ces effets de bord ?

Au-delà de la rigueur individuelle des dirigeants, le droit dur des législations et le droit souple du code Afep-Medef sont des réponses clés à cette question.

Mais la régulation professionnelle de la gouvernance nécessite également un travail collectif de vigie et de conseil.

Je dis bien de vigie et de conseil.

Car il faut veiller au respect des règles de bonne gouvernance, mais aussi aider les entreprises à les mettre en œuvre efficacement.

Ce travail est assuré par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise.

Institué en 2013, le HCGE suit avec vigilance l'application du code Afep-Medef et accompagne les sociétés dans leur application.

Le Haut Comité a en effet pour mission d'assurer le suivi de la mise en œuvre du code Afep-Medef, et son application aussi rigoureuse que possible par les sociétés qui choisissent de s'y soumettre.

Nous veillons à l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe « appliquer ou expliquer ».

C'est là la particularité du droit souple que promeut le Haut Comité en application du code Afep-Medef.

Il s'agit d'inciter sans contraindre, afin que les entreprises adoptent des pratiques vertueuses qui correspondent à leurs besoins et leurs spécificités.

Dans l'exercice de cette mission, et afin de vérifier que les sociétés se référant au Code en respectent la lettre et l'esprit, nous intervenons de trois manières :

- D'abord, nous dialoguons avec chacune des sociétés qui décident de se référer au Code, soit l'année dernière avec 103 sociétés du SBF 120, dont 35 sociétés du CAC 40.

Le Code est un référentiel de plus en plus répandu et le dialogue s'étend aussi à des sociétés cotées de taille moins importantes.

Nous intervenons à la fois de notre propre initiative et en réponse à des consultations d'entreprises.

Les modalités de ce dialogue peuvent être informelles, ce qui permet d'anticiper des difficultés potentielles.

Elles peuvent aussi être plus formelles, tel l'envoi de lettres aux sociétés concernées, afin de nouer un échange sur les pratiques qui nous semblent soulever une difficulté.

- Ensuite, nous intervenons sur des situations particulières, telles que les conditions de départ d'un dirigeant, les conflits d'intérêts, l'indépendance des administrateurs ou les politiques de rémunération.
- Nous agissons soit à la suite d'une saisine de la société concernée ou d'un tiers, soit d'une auto-saisine lorsque nous l'estimons nécessaire.

En pratique, le HCGE est notamment saisi par les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés.

Il peut aussi s'autosaisir afin d'appeler l'attention des sociétés sur les points du Code qu'elles n'appliquent pas sans explication suffisante. Cette intervention nous conduit alors à rendre un avis.

Celui-ci peut être ou non rendu public.

- Enfin, nous élaborons chaque année un rapport annuel qui assure le suivi des pratiques des entreprises et la mise en avant des bonnes pratiques attendues.

Il contribue à la réalisation des missions du Haut Comité.

Ce rapport est divisé en deux parties :

- **La première dresse un rapport de l'activité du HCGE au titre de l'année écoulée.**

C'est l'occasion pour nous de faire un état des lieux des saisines et auto-saisines et des objets sur lesquels elles ont porté.

Nous exposons aussi la doctrine du HCGE telle qu'elle est élaborée saisine après saisine, discussion après discussion. Nous attirons l'attention sur les recommandations du Code insuffisamment appliquées.

En ce sens, le Rapport constitue, avec le Guide d'application du Code élaboré par le HCGE, un support sur lequel les sociétés concernées peuvent en toute confiance fonder leur comportement.

Au-delà, le HCGE aborde dans ce rapport les thématiques qui lui paraissent essentielles.

Dans le rapport, le comité évoque les thèmes de réflexion retenus pour l'année à venir.

Nous participons ainsi à la réflexion de place sur l'évolution des règles de gouvernance.

- **La seconde partie dresse un état des lieux des pratiques des entreprises qui se réfèrent au Code Afep-Medef.**

Elle est élaborée avec l'aide des équipes de l'Afep et du Medef.

Elle permet d'étudier l'évolution de la gouvernance.

Les statistiques qu'elle contient donnent une mesure de la progression des bonnes pratiques des grandes entreprises.

Le HCGE a également pour mission d'interpréter la lettre du code Afep-Medef lorsque cela s'avère nécessaire.

Dans cette optique, nous élaborons un guide d'application du code que nous enrichissons régulièrement.

Cela nous conduit à attirer l'attention de l'Afep et du Medef, rédacteurs du Code, sur des situations particulières en ce qu'elles peuvent servir d'exemple.

Nous exerçons notre mission avec pragmatisme, grâce à un principe clé : « se conformer ou se justifier ».

C'est le fameux « *comply or explain* » anglo-saxon.

C'est une réponse au constat qu'une bonne pratique n'est pas universelle.

« *One size doesn't fit all* ».

Le principe « appliquer ou expliquer » permet de tenir compte des particularités propres à chaque organisation ou de situation particulière.

Il ne remet nullement en cause les grands principes de gouvernance.

Notre pragmatisme s'accorde avec notre rigueur.

Lorsque les sociétés persistent à s'écarter des recommandations significatives du Code, nous pouvons recourir exceptionnellement au « *name and shame* ».

La pratique est rare, bien sûr.

Mais c'est une pratique doublement efficace, car elle est à la fois curative et préventive.

Selon la situation, le Haut Comité rend public ses avis sur son site ou dans son rapport annuel.

Je constate que le HCGE contribue efficacement à la diffusion des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprises.

La conformité aux recommandations du Code est en constante amélioration.

C'est vrai en France mais c'est aussi vrai à l'étranger.

J'ai l'occasion de le relever dans le cadre du dialogue européen des « *seven chairs group* », qui regroupe mes principaux homologues européens.

Quelles sont donc les bonnes pratiques les plus partagées ?

Ces bonnes pratiques concernent en particulier les rémunérations des dirigeants.

Il s'agit d'un sujet de vigilance constante pour le Haut Comité.

Nous multiplions les échanges avec les sociétés et entretenons un dialogue nourri avec leurs dirigeants, comme avec les autres acteurs de la place.

Nous insistons sur un ensemble de principes importants.

Je n'en citerai que deux.

D'abord, les sociétés doivent disposer d'un comité des rémunérations. Il est recommandé que le président de ce comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.

Ensuite, il est indispensable d'organiser une information fiable et claire sur les parts fixes et variables de la rémunération, notamment à l'appui de critères quantifiables et précis.

J'observe que ces deux principes sont très largement respectés.

Le HCGE est également très mobilisé par les règles de composition des conseils d'administration.

Chaque conseil doit définir l'équilibre souhaitable de sa composition, notamment en termes de diversité.

Par diversité, j'entends la représentation des femmes et des hommes, mais aussi des nationalités, des âges, des qualifications et des expériences professionnelles.

Bien entendu, les attentes du marché et des parties prenantes doivent être formulées dans le respect de la loi française en matière de traitement des données personnelles.

La totalité des sociétés cotées françaises respecte désormais le seuil de 40 % de femmes au sein du Conseil tel qu'il avait été défini par le Code puis repris par la loi Copé-Zimmermann de 2011 et enfin par la régulation européenne.

En 2020, une politique de mixité a été introduite dans le Code pour les comités exécutifs, avant que la loi Rixain de 2021 ne fixe des règles obligatoires.

Les critères de composition des conseils dépassent les enjeux de diversité.

Il est particulièrement important que les sociétés veillent à l'indépendance d'au moins un tiers de leurs administrateurs, voire d'au moins la moitié dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Il est aussi de bonne gestion que les sociétés se dotent d'un administrateur référent lorsqu'elles font le choix de l'unicité des fonctions de président et de directeur général.

Au total, les conseils d'administration d'aujourd'hui sont bien différents de ceux que j'ai connus en début de carrière ou même de ceux des années 90.

Ces instances sont désormais composées selon une double logique d'excellence et de complémentarité des compétences.

Les matrices de compétences des administrateurs se sont généralisées.

Elles s'articulent avec les évolutions stratégiques des entreprises, pour les accompagner au mieux.

Le nombre de mandats des dirigeants s'est aussi significativement réduit.

La plupart des dirigeants exécutifs n'ont qu'un seul mandat, le leur, ce qui leur permet de se concentrer sur leurs tâches et d'éviter les situations de mandats croisés. tant décriées par le passé.

Les visages de ces instances ont également changé.

Lorsque j'ai rejoint Renault Véhicules Industriels à ma sortie de l'ESCP, il y avait moins de 20 femmes cadres dans une entreprise comptant 30 000 salariés.

Les femmes sont demeurées très peu nombreuses durant très longtemps.

J'ai souvent été pionnière, aux côtés de quelques-unes.

Et le devoir des pionnières, c'était de veiller à ce que la porte demeure ouverte pour toutes les femmes qui suivaient.

Et la société a changé progressivement.

Le code Afep-Medef puis les lois Copé-Zimmerman et Rixain ont favorisé cette évolution.

La marche vers l'égalité au sein des conseils d'administration comme des comités exécutifs s'est accélérée.

Les visages de ces instances ont bel et bien changé.

Mais nous pouvons et devons faire encore mieux dans les années à venir.

Avant de conclure, je veux traiter un enjeu majeur : la RSE.

La responsabilité sociétale des entreprises n'est pas une question nouvelle.

Il y a plus de 100 ans, Henri Ford affirmait déjà que

« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra.

Mais [que] si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être ».

Je partage cette conviction.

L'entreprise a une raison d'être qui ne se limite pas au seul profit. Cette conviction est aussi celle de l'excellent rapport de Jean-Dominique Senard et de Nicole Notat de 2018.

Leur formule est aussi concise que complète :

« l'entreprise a une raison d'être et contribue à un intérêt collectif ». L'intérêt collectif n'est pas l'intérêt général, bien sûr.

Mais il est celui d'un ensemble de parties prenantes.

Un ensemble de parties prenantes qui formulent des attentes croissantes vis-à-vis des entreprises.

Le cadre juridique français a été remodelé à la suite des recommandations du rapport Notat-Senard.

La loi Pacte de 2019 a apporté trois innovations législatives clés :

- D'abord, la loi consacre la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Le code civil prévoit que les sociétés sont gérées dans leur intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité.

- Ensuite, une raison d'être peut désormais être inscrite dans les statuts de l'entreprise.

Cette inscription implique un travail préalable de réflexion sur les valeurs de l'entreprise et son impact sociétal.

Elle conduit aussi à affecter des moyens humains et financiers dans la réalisation de cette raison d'être.

- Enfin, la loi Pacte a institué la qualité de société à mission.

Le choix de ce modèle de société implique une gouvernance spécifique, incluant la mise en place d'un comité de mission et d'une évaluation indépendante de la démarche ESG.

Selon le baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission, 726 sociétés ont choisi cette qualité en France.

Ces problématiques ESG soulèvent sans cesse de nouvelles questions.

Deux sont aujourd'hui au cœur des débats.

En premier lieu le partage de la valeur.

La responsabilité sociétale des entreprises pose la question du partage de la valeur au profit de l'ensemble des parties prenantes, au-delà des seuls actionnaires.

Le partage de la valeur est au centre des préoccupations des entreprises et doit continuer à l'être.

Cela matérialise leur première responsabilité sociétale :

la valeur qu'elles participent à créer par l'innovation bénéficie à l'ensemble de la société.

Le HCGE, dans le cadre de ses missions, a évidemment vocation à contribuer à la réflexion à l'œuvre sur ces questions.

Le débat concerne en second lieu la prise en considération par les sociétés des enjeux climatiques contemporains.

Au cours des 20 dernières années, deux étapes importantes ont été franchies dans les réponses apportées par les entreprises au titre de leur responsabilité sociétale :

celle du *reporting* et celle de l'action.

Une première étape a consisté à travailler sur la publication d'informations quantitatives puis qualitatives en matière de RSE. Le droit français a fait partie des pionniers en la matière.

Les exigences de *reporting* extra-financier ont été établies par les pouvoirs publics dès 2001.

La loi relative aux nouvelles régulations économiques a chargé les sociétés cotées de publier des données sur la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité.

Ces dispositions ont été renforcées au cours des « Grenelle » des années 2000.

Depuis une dizaine d'années, l'Union européenne est devenue le principal vivier d'élaboration des nouvelles normes de *reporting* extra-financier en écho aux attentes plus fortes.

Je veux bien sûr parler des *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), la déclaration performance extra financière, et *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), le rapport de durabilité extra financière.

Ces directives européennes cherchent en particulier à renforcer la fiabilité, l'accessibilité et la pertinence des informations ESG.

La deuxième étape de la RSE est davantage stratégique.

Elle consiste à ancrer les enjeux ESG au cœur de la gouvernance des entreprises.

Mon sentiment est que les entreprises françaises ont désormais pris la pleine mesure de leur responsabilité, qu'elle soit sociale, sociétale ou environnementale, et traduisent cette responsabilité dans des engagements et des plans d'action concrets.

Nous passons ainsi d'une logique descriptive à une logique d'action. Chacun des pouvoirs de l'entreprise participe à cette transformation profonde.

La dernière modification du code Afep-Medef en décembre dernier s'inscrit dans une telle dynamique.

Je voudrais insister sur cinq avancées apportées par le nouveau Code :

- Premièrement, la direction générale est chargée de proposer au conseil d'administration des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de RSE.
Elle lui présente les modalités de mise en œuvre de cette stratégie et l'informe annuellement des résultats obtenus.
- Deuxièmement, le code confie au conseil d'administration le rôle de garant de la mise en œuvre de la stratégie RSE des entreprises.
Ce rôle est renforcé dans le domaine climatique.
Dans ce domaine, le conseil est appelé à examiner chaque année les résultats obtenus et l'opportunité d'adapter le plan d'action.
- Troisièmement, le code Afep-Medef établit le principe d'une présentation de la stratégie climat à l'assemblée générale des actionnaires au moins tous les 3 ans, et en cas de changement significatif de la stratégie.
- Quatrièmement, la rémunération des dirigeants doit désormais intégrer, parmi les critères liés à la RSE, au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise.
- Enfin, une politique de formation des administrateurs sur ces sujets doit être mise en œuvre.

.....

Que de changements !

Un nouveau chapitre de la gouvernance des entreprises est en train de s'écrire devant nous.

Nous tournons la page de la contestation du « green washing » de l'écoblanchiment, social ou environnemental.

Des pratiques peu satisfaisantes perdurent, notamment à l'étranger. Mais nous sommes en train de les mettre à l'index.

Au sens propre, comme au sens figuré.

Fidèle à ses traditions, la France se place dans le peloton de tête de ces transformations profondes.

Là encore, le HCGE a un rôle à jouer.

Non pas pour ajouter des règles, mais pour contribuer au débat, et surtout, et guider les sociétés dans leur mise en œuvre.

Le pouvoir d'application et d'interprétation du Code Afep-Medef par le HCGE est l'occasion d'un dialogue et d'une amélioration des pratiques existantes.

Les évolutions ne peuvent pas être seulement juridiques.

Elles sont aussi et avant tout dans les faits.

Le HCGE a retenu comme priorité le suivi des recommandations du Code liées à la RSE.

Nous sommes très attentifs à ce que ces enjeux soient pleinement pris en compte.

Deux indicateurs sont particulièrement suivis :

- Le premier : le pouvoir de supervision s'est emparé de ces enjeux.

L'an dernier, 69 % des entreprises du SBF 120 disposaient d'un comité RSE spécialisé parmi les comités du conseil d'administration.

- Le deuxième : la RSE s'intègre résolument à la rémunération.

Les critères environnementaux sont quasi-généralisés dans la rémunération variable des dirigeants :

c'était déjà le cas pour 81 % des entreprises du SBF 120 et 91 % des sociétés du CAC 40 en 2021.

Beaucoup reste à faire.

L'information des comités d'audit sur l'exposition aux risques sociaux et environnementaux demeure insuffisante.

Le HCGE l'a observé dans un quart des sociétés du CAC 40.

Par ailleurs, la proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité en charge des rémunérations doit continuer d'augmenter.

Les sociétés du SBF intègrent à plus de 90 % des critères RSE dans la rémunération de leurs dirigeants, mais ces critères doivent encore être définis de manière plus précise et lisible pour être mieux intégrés à la rémunération variable des dirigeants.

Plus largement, nos sociétés ont encore du travail pour renforcer les liens entre les enjeux sociétaux, les modalités de *reporting* RSE, les préférences des investisseurs et la stratégie des entreprises.

J'ai la conviction que ce travail mobilisera toutes les parties prenantes tout au long de la décennie 2020.

Les pouvoirs publics, les investisseurs, les entreprises, les salariés, la société civile.

Chacun d'entre nous a une partition à jouer dans cette grande transformation.

Et bien sûr, le HCGE jouera pleinement la sienne pour contribuer à la régulation professionnelle de la gouvernance.

Cette large mobilisation conduit certaines entreprises à se doter de nouvelles instances qui enrichissent leur gouvernance.

Je pense en particulier aux comités des parties prenantes.

Ceux-ci peuvent éclairer l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Chacun d'entre nous a une partition à jouer.

Mais chacun dans son rôle, chacun à sa place.

J'indiquais plus tôt que le flou dans la répartition des responsabilités est délétère.

Il faut donc être vigilant à ce que de nouvelles instances de gouvernance, comme les comités de mission, n'introduisent pas de confusion sur les attributions de chacun.

Le pouvoir des actionnaires, le pouvoir exécutif et le pouvoir de supervision doivent être constamment, nettement et pleinement exercés.

Je conclurai cette intervention par quatre messages généraux :

- Primo, la régulation professionnelle concertée mise en place ces 30 dernières années a fait ses preuves.

Le code Afep-Medef a joué et joue toujours un rôle clé dans l'évolution des pratiques de bonne gouvernance.

Ce référentiel assure la diffusion des meilleures pratiques et permet l'amélioration de la gouvernance des sociétés.

➤ *Secundo, l'édifice de la gouvernance des entreprises repose sur une clé de voûte : le conseil d'administration.*

Son rôle est incontournable, aussi bien en matière de stratégie que de contrôle ou encore de communication financière.

Les grands échecs d'entreprises viennent généralement d'une défaillance du conseil.

Ce rôle pivot explique qu'un grand nombre de bonnes pratiques concernent sa composition, son organisation et son fonctionnement.

La décennie RSE devra et pourra compter sur cet organe décisif.

➤ *Tertio, le pragmatisme doit prévaloir sur le dogmatisme.*

Dans la vie pratique des affaires, les problèmes rencontrés ne sont pas théoriques.

Ils sont incarnés et concernent untel ou unetelle, cette action ou celle-ci.

Les réponses apportées doivent donc tenir compte des spécificités de l'entreprise et de son contexte.

Nous devons être vigilants à ce que l'effort des parties prenantes aboutisse à des solutions pragmatiques, pour les questions de RSE. comme pour les autres enjeux.

➤ *En dernier lieu, je veux insister sur deux conditions sine qua non d'une bonne gouvernance.*

Il faut :

1. un juste équilibre entre les différentes instances de gouvernement ;
2. des femmes et des hommes engagés et à la hauteur de leurs missions, c'est-à-dire qui se saisissent des problèmes et qui les règlent.

Deux conditions qui sont aisées à énoncer, exigeantes et parfois difficiles à remplir dans les faits.

Il faut pourtant s'y astreindre.

Je vous remercie,

*