



## Compte-Rendu des débats

### Cérémonie du Grand Prix de l'Assemblée Générale 2011





## La montée en puissance des enjeux de Responsabilité Sociale

Par Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé

Pour le ministre, la RSE, de même que la valorisation du capital humain, sont des priorités politiques. Ce sont aussi ses convictions personnelles. A ses yeux, deux développements récents sont significatifs : l'intégration de la RSE dans les discours stratégiques lors des Assemblées Générales et la valorisation du capital humain dans le discours des dirigeants. Placer la dimension humaine au cœur de la vie de l'entreprise, c'est une volonté de plus en plus claire des dirigeants. Dans ce contexte évolutif, la France offre son profil spécifique : un rapport complexe avec le travail, un historique d'inégalités et d'injustices, et une situation particulière face à la crise, puisque le pays a été moins touché que d'autres, avec pour conséquence paradoxale que les discours réformateurs d'après crise y sont moins audibles.

La RSE est dans l'intérêt des salariés, mais aussi dans celui des entreprises. Le développement social et environnemental, ajoute le ministre, permet d'accroître la performance économique, et cela au bénéfice de l'emploi : « *un salarié considéré est un salarié qui donne davantage* », ce qui, concrètement, peut signifier moins d'absentéisme. A cet égard, la RSE n'est pas un coût de fonctionnement, c'est un investissement d'avenir.

La RSE, c'est aussi l'intégration des seniors et des travailleurs handicapés, et l'emploi des jeunes. La France est aujourd'hui menacée d'une véritable fracture générationnelle : « *il faut avoir le réflexe « jeunes », et surtout le réflexe « jeunes des quartiers* ». Tous représentent un vrai trésor d'énergie. « *Travailler plus pour gagner plus, je suis d'accord, mais il faut aussi faire travailler davantage de monde* » : les femmes, les jeunes, les seniors et les personnes handicapées.

Il faut aussi améliorer la qualité du travail. Cela passe par la lutte contre le stress, par la prévention des maladies professionnelles, par l'encouragement à concilier vie familiale et vie professionnelle. Cela requiert aussi une meilleure association des salariés aux décisions de l'entreprise. Le ministre croit, en particulier, au dispositif de l'actionnariat salarié.

Une autre idée lui tient à cœur : l'équité de répartition du résultat entre le capital et le travail. Il ne s'agit pas de punir les entreprises ou de doper le pouvoir d'achat. C'est avant tout une question de justice. Le principe de la prime est un principe de justice, de meilleur partage, qui ne nuit en aucun cas à la productivité de l'entreprise.

En ce qui concerne les rémunérations excessives, il faut passer par la « Soft Law » : « *mais dans Soft Law, il y a « Law », et ces lois doivent être appliquées* ». Il faut surtout faire attention aux comportements de quelques uns qui donnent une mauvaise image de tous. Reagan, rappelle Xavier Bertrand, disait : « *le problème du socialisme, c'est le socialisme. Le problème du capitalisme, ce sont quelques capitalistes* ». Beaucoup de groupes font d'importants bénéfices mais ne se décident pas à agir socialement car ils sous-estiment l'importance du capital humain. Et pourtant, cette action sociale profite aux salariés, à l'entreprise elle-même et à l'ensemble de la société française.



### **Les 5 tendances clés de la saison des AGs 2011,**

*Par Caroline de La Marnierre, Fondatrice et Présidente de Capitalcom, et Anne Maréchal, Associée chez DLA PIPER*

Caroline de La Marnierre a relevé 5 grandes tendances au cours des Assemblées Générales de 2011 :

- **La montée en puissance de la RSE dans les Assemblées Générales :**

Il s'agit cette année d'une étape véritablement nouvelle. On compte désormais sur les doigts de la main les entreprises qui négligent la responsabilité sociale et environnementale. Non seulement cette dimension prend une importance inédite, mais elle est aussi totalement intégrée dans la marche de l'entreprise.

Plus d'un quart des entreprises présentent lors de leurs AGs des objectifs et des indicateurs extra-financiers (elles sont onze, contre 5 l'an dernier et aucune en 2009). Certaines entreprises présentent ces indicateurs au même niveau que les indicateurs financiers. Citons quatre exemples :

- GDF SUEZ présente une dizaine d'objectifs extra-financiers ;
- Bouygues ouvre l'AG avec des données sociales ;
- L'Oréal mentionne pour la première fois une croissance non seulement durable mais aussi « partagée » ;
- PPR présente un compte de résultat environnemental pour l'une de ses filiales.

On entend également, de la part des actionnaires, une nouvelle catégorie de questions portant sur la capacité des entreprises à attirer les jeunes talents, sur le turn-over ou sur le taux d'accidents. Le champ des préoccupations s'élargit donc, à la fois pour les dirigeants et pour les actionnaires.



Anne Maréchal rappelle que sur le plan juridique, on en est toujours, en matière de RSE, à la « Soft Law ». Ce n'est pas la loi qui modifie les comportements : les entreprises n'ont qu'une obligation, celle d'informer. Leur choix d'être plus sensibles aux aspects de la RSE n'est pas dicté par le législateur, il est fait par les entreprises et les actionnaires eux-mêmes.

- **Le débat sur le partage de la valeur ajoutée :**

L'émergence du thème de la valeur partagée est à l'évidence le fruit de l'actualité. Aucune AG ne s'est achevée sans que la question soit abordée, en écho du projet de loi sur la distribution de primes aux salariés dans les entreprises augmentant les dividendes. Les actionnaires s'inquiètent clairement d'un éventuel gel de la distribution des dividendes. Certains demandent aux dirigeants de faire œuvre de pédagogie quant à la



répartition de la valeur ajoutée. Ils tiennent au principe du partage et répugnent à l'idée d'être considérés comme profitant de l'entreprise. Ce positionnement plus sociétal des actionnaires est une donnée à prendre en compte. Ils interrogent de plus en plus les managers sur l'affectation des résultats et sur la manière dont ceux-ci sont investis.

Conscients de cette atmosphère nouvelle, certains groupes ont pris l'initiative :

- L'Oréal a anticipé le projet de loi en distribuant une prime à l'ensemble des salariés à l'issue d'une excellente année ;
- France Télécom Orange a projeté en AG un graphique sur la répartition de la valeur ajoutée ;
- Au cours de leur AG, Vivendi, Schneider Electric et Axa ont consacré des développements importants au partage de la valeur.

- **Les risques :**

Là encore, l'actualité, en l'occurrence celle de Fukushima, a façonné le débat. Les questions étaient nombreuses sur la gestion du risque : la prime d'assurance couvre-t-elle bien l'ensemble des risques qu'affronte l'entreprise ? Les réflexions d'anticipation sont-elles suffisantes ? Les plans de prévention sont-ils à la hauteur ?

Les entreprises sont toutefois peu nombreuses à s'exprimer sur ces points :

- Michelin a effectué dès l'an dernier une cartographie des risques, qui sera approfondie cette année ;
- Air Liquide a fait un effort de pédagogie en révélant le taux d'occurrence de ses risques ;
- Accor et GDF SUEZ ont abordé la question en présentant les travaux de leur comité d'audit.

Il existe encore un décalage entre les interventions des dirigeants et les attentes des actionnaires.

Anne Maréchal mentionne le risque juridique, comme étant une préoccupation croissante pour les entreprises. Ce risque peut mettre en danger non seulement l'image de la société, mais son existence même. Le risque juridique fait donc l'objet d'une attention particulière. Il est difficile à évaluer, surtout pour les entreprises ayant des filiales dans de nombreux pays. Beaucoup de groupes ont réalisé une carte de leurs risques, une tendance qui semble avoir de l'avenir.

- **Une pédagogie sur la gouvernance, avec un focus sur trois points : la mixité, les structures monistes et la rémunération :**

1. La mixité : le taux de mixité est passé de 15,3% à 20,8% en deux ans ;
2. Structure moniste avec cumul des fonctions : c'est une spécialité française, 60% des grandes entreprises du CAC 40 ont décidé de regrouper les fonctions de Président et de Directeur général. Cela ne semble pas poser pas de problèmes aux actionnaires, à condition que ce choix soit justifié et expliqué ;



3. Rémunérations : curieusement, le débat n'a pas porté sur celles des dirigeants mais sur celles des administrateurs. Douze groupes ont fait voter une augmentation des rémunérations de ces derniers. La question a été systématiquement posée en AG. Dans une dizaine de cas, les actionnaires ont demandé si les administrateurs comptaient réinvestir la totalité du montant de leurs jetons de présence en actions, comme le suggèrent les recommandations AFEP-MEDEF.

Anne Maréchal rappelle qu'au nom de la diversité, il faudrait plus de juristes et pas seulement des financiers, dans les Conseils d'Administration.

- **Une forme de « parler vrai » :**

Dans le passé, l'AG était souvent très formelle, très juridique, remplie de non-dits, parfois houleuse, voire agressive. Cette année, l'évolution se poursuit. On constate une vraie liberté de ton de la part des dirigeants. Ils vont, par exemple, jusqu'à exprimer leur mécontentement face à des décisions juridiques qui réduisent leurs marges de manœuvre. Ce ton nouveau traduit une confiance renouvelée. La saison marque un véritable tournant dans la relation entre dirigeants et actionnaires, un retour, en somme, à l'affectio societatis.

A conscience nouvelle, expression nouvelle. Anne Maréchal insiste sur la nécessité de traiter l'actionnaire en égal. Haro sur les demi-mots et les ambiguïtés ! Evoquer le partage des résultats n'est plus tabou, annoncer les mauvaises nouvelles non plus. Une nouvelle maturité s'installe.



### « Say on Pay » : bientôt une réalité française ?

*Par Jean-Pierre Hellebuyck, Vice-Chairman d'AXA IM*

La question du « Say on Pay » : droit de vote des actionnaires sur les rémunérations, est un sujet d'actualité. La Commission Européenne a publié récemment un livre vert qui évoque l'éventuelle mise en place d'un vote des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants.

Cette pratique est déjà une réalité dans la plupart des pays les plus développés : au Royaume-Unis (depuis 2002), en Suède (2006), en Australie, au Canada, en Norvège, et plus récemment en Belgique. Il existe, pour les actionnaires, deux modes de vote : consultatif ou contraignant. Seuls deux pays ont adopté le vote contraignant : la Suède et les Pays-Bas.

En France, l'Assemblée Générale, si elle ne vote pas directement les rémunérations, dispose cependant de certaines compétences concernant l'enveloppe globale des actions gratuites et des stock-options, sur les indemnités et les avantages en nature... Il convient donc de nuancer l'impact qu'aurait le « Say on Pay ». Là où il est en vigueur, le taux de rejet des rémunérations des dirigeants n'est pas considérable. Il oscille autour de 12,5% en moyenne.

Le dispositif comprend des aspects positifs. Il permet d'abord une meilleure information et une meilleure publicité autour de la rémunération. Il légitime la politique de rémunération, établit un lien encore plus fort avec l'actionnaire, améliore le lien entre rémunération et performance et contribue à réduire certains excès en matière de bonus d'arrivée, de parachutes dorés ou d'indemnités de départ...

Toutefois, le « Say on Pay » n'est pas exempt de défauts : le dispositif alimente dans l'entreprise une polémique autour de la rémunération, qui masque d'autres sujets importants. En outre, il risque de déresponsabiliser les Conseils d'Administration. Il faut en effet reconnaître que les actionnaires n'ont pas toujours la capacité technique d'appréhender ses effets. Enfin, et surtout, le dispositif ne met nullement fin à l'inflation des rémunérations, car il n'est pas un rempart à la surenchère : les actionnaires ne souhaitent pas que leurs dirigeants soient moins bien payés que ceux des entreprises concurrentes.

Il est certain que la France ne pourra pas rester à l'écart de ce mouvement de fond. Ce ne serait d'ailleurs pas dans l'intérêt des entreprises françaises. Mais le « Say on Pay » ne réglerait pas tous les problèmes. Faisons confiance au Conseil d'Administration, et notamment au Comité des rémunérations.



### **Le visage humain du capitalisme**

*Par Sœur Cécile Renouard, Religieuse de l'Assomption et Economiste*

Promouvoir le visage humain du capitalisme, c'est aussi lutter contre les aspects déshumanisants du capital. Lors des précédents échanges, l'accent a été mis sur la responsabilité sociale des entreprises, sur la question du partage de la valeur : cela montre bien que c'est là la finalité de l'entreprise. Les questions des actionnaires vont dans le même sens.

La finalité de l'entreprise n'est pas la maximisation du profit : faire du profit est un moyen au service d'une fin, une fin qui est à la fois économique, sociale et environnementale. Mais la tension est forte entre une logique financière inscrite dans le court terme et une logique extra-financière qui ne se révèle que dans le long terme.

Parlons de responsabilité, plutôt que de responsabilité sociale. Et englobons toutes les responsabilités de l'entreprise : la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés, la responsabilité sociétale vis-à-vis de la collectivité, la responsabilité environnementale. Une autre responsabilité capitale est souvent oubliée, à savoir la responsabilité fiscale. Elle met en lumière la difficulté de faire converger l'optimisation financière et la responsabilité extra-financière.

*« Poser la question du type de valeur que l'on crée c'est aussi réfléchir à d'autres formes de croissance ».* Le bien-être des salariés et l'avenir de la société impliquent de créer de la valeur économique et sociale, mais à quel prix dans la durée ? Les engagements des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale doivent prendre en compte non seulement le moyen terme mais aussi le long terme. Bref, il faut passer à une autre croissance. Il est très positif qu'un certain nombre de critères extra-financiers aient été mentionnés dans les Assemblées Générales en 2011, mais beaucoup reste à faire pour que soient réellement représentées les perspectives propres des différentes parties prenantes.

*« J'entends assez souvent dire que l'éthique est avant tout une question d'engagement et de conviction individuelle, mais je ne le crois pas » :* l'éthique ne peut pas être simplement affaire de bonnes volontés individuelles. Elle doit être une éthique sociale et collective. Si l'on veut améliorer les règles du jeu pour qu'elles deviennent plus équitables pour tous et surtout pour les plus vulnérables, nous devons faire converger la « Soft Law » et la « Hard Law ». L'éthique individuelle doit aller de pair avec une réflexion collective en matière de vision et de mise en pratique de ces convictions éthiques.



### Cumul des mandats : profession administrateur ?

Par Aldo Cardoso, Administrateur de sociétés

« *Je pars du principe qu'une bonne gouvernance c'est un Conseil d'Administration fort et très impliqué* » : c'est dans l'intérêt des actionnaires et des parties prenantes. Comment, alors, définir les meilleures règles structurelles pour avoir le meilleur Conseil d'Administration possible ?

D'abord en énonçant une évidence parfois oubliée. « *Etre administrateur c'est une profession* » qui requiert un certain nombre de compétences, notamment techniques, d'où l'importance de passer par une phase de formation. En France, l'opinion a tendance à considérer le rôle d'administrateur comme une fonction et non comme une profession, et à y rattacher un certain statut honorifique.

Mais pourquoi parler de cumul ? Ce terme est inapproprié car il suggère que le titulaire est trop occupé pour mener à bien son mandat d'administrateur. Il laisse à croire que dans le cas où il exercerait trop de mandats, il ne remplirait pas suffisamment bien son rôle d'administrateur dans chacune des sociétés où il occupe cette fonction.

Le terme « cumul » est un concept hérité du monde politique, qui fait référence à des fonctions théoriquement à temps plein, ce qui n'est pas le cas de la fonction d'administrateur. Celle-ci est une activité continue qui demande du temps, mais un temps très partiel. « *Il n'y a pas de conflits d'intérêt, à partir du moment où on accepte l'idée qu'on ne va pas être en même temps administrateur de deux entreprises concurrentes, ou d'une société et de l'un de ses gros clients.* » : la question qui se pose est de savoir quelle activité est compatible avec celle de la fonction d'administrateur. Cette question de la compatibilité est bien plus pertinente que celle du cumul.

Et les administrateurs qui ont une fonction exécutive ? On ne pose la question que pour les Directeurs généraux, en estimant qu'il faudrait limiter leurs mandats à moins de 5. Cette règle ne devrait pas être appliquée aux seuls DG : « *n'importe quel membre du comité exécutif a un job à temps plein pour lequel il est payé par les actionnaires* ». On peut légitimement se demander comment une personne payée à temps plein pour une activité peut soustraire jusqu'à 20 jours par an pour exercer un autre mandat. En Grande-Bretagne, contrairement à l'usage français, lorsqu'un administrateur rejoint un Conseil d'Administration, le Président lui fait signer ce qu'on appelle le « time commitment », qui lui indique précisément la quantité de temps qu'il doit libérer pour assurer sa fonction d'administrateur.

Pour un administrateur, quelles activités peuvent être exercées à temps partiel, avec la flexibilité et la disponibilité nécessaires ? La première, naturellement, c'est la non-activité professionnelle : retraité ou rentier.

Plusieurs mandats d'administrateurs, ce n'est pas un cumul, c'est une fonction : cela peut





renforcer l'administrateur, le rendre plus à même de répondre aux attentes des actionnaires et des investisseurs. Faire partie de plusieurs Conseils d'Administration est une bonne façon d'apprendre et d'acquérir de l'expérience. La détention de plusieurs mandats est aussi une garantie d'indépendance.



### Quand les shareholders deviennent des stakeholders...

Par Clara Gaymard, Présidente et CEO de GE France et City Initiative Leader pour GE International

« La réalité, c'est qu'aujourd'hui, les stakeholders font partie intégrante de la vie de la société ». Dans un contexte de crise, il est important de dresser ce constat : « C'est une crise qui n'a pas été provoquée par un manque de compétence ou un manque d'argent, elle a été provoquée par les gens qui connaissaient la question et qui étaient les mieux payés. C'est une crise d'experts. A un moment donné, ces experts ont eu trop confiance en eux ». La conclusion de cette crise, c'est un retour salutaire à une forme d'humilité.

L'opinion publique, ou encore les stakeholders, attaque les grands groupes sur leurs pratiques juridiques qu'elle juge immorales. La question de l'éthique devient prédominante. De plus en plus d'entreprises mettent en place et valorisent des actions de responsabilité sociale. Elles offrent ainsi un autre profil que financier. Ce qui permet de mettre en lumière la vraie raison d'être des entreprises.

Il faut ensuite mettre en exergue la présence croissante des stakeholders et la question de l'innovation. Aujourd'hui, « ce n'est plus celui qui détient le savoir qui gagne la bataille de l'innovation, mais celui qui partage le savoir ». Les entreprises se retrouvent confrontées à la question de la croissance partagée et de la co-création. Les entreprises font participer leurs clients et leurs partenaires à la création des nouvelles innovations, pour gagner la bataille du futur. L'exemple de la voiture électrique et du business model qui en découle est frappant, car il suppose un réel échange entre ceux qui vont la créer et la gérer d'une part, et ceux qui vont l'utiliser, à savoir les stakeholders, d'autre part. Google et Facebook incarnent parfaitement ce partage de l'information.



### **Informé sur les risques pour rassurer ?**

*Par Alain Mourot, Secrétaire Général de Chartis (ex-AIG Europe)*

Le passage d'un risque purement financier à un risque extra-financier soulève de nombreuses questions. La façon de communiquer des entreprises dépend de leur localisation, de leur taille et de leur statut de cotée ou de non cotée.

La présentation des risques est une pratique de plus en plus courante dans les AGs. En 2011, les institutions ont largement communiqué sur les impacts de la crise européenne, qui a touché la Grèce, l'Irlande et le Portugal. Nombreuses sont les sociétés qui commencent à communiquer sur l'impact de la crise dans le monde arabe, principalement celles qui sont présentes dans le tourisme et celles qui ont des filiales ou des sous-traitants en Afrique du Nord. Ces dernières indiquent bien, parmi les facteurs de risque, les dangers liés à la sous-traitance dans ces pays.

2010-2011 a vu également émerger dans le discours le risque sociétal et tout ce qui concerne la RSE. A partir de cette période, les entreprises ont appliqué les exigences du Grenelle 2, telles que la communication sur l'impact carbone. Des pratiques qui devraient se généraliser en 2012.

Face aux enjeux sociaux, comme le harcèlement, la discrimination ou la diversité, certaines entreprises se sont également engagées sur ce qu'on peut appeler le risque « psychosocial ». Il s'agit d'engagements éthiques que prennent les sociétés par rapport à leur propre comportement.

Enfin, pour anticiper les risques qu'elles ne connaissent pas, les entreprises doivent mettre en place des cellules de crise. Depuis 2011, les entreprises commencent aussi à communiquer sur leur risque de réputation, un risque matérialisé par les réseaux sociaux. Avec l'émergence de ces derniers, les entreprises éprouvent le besoin d'exercer un certain contrôle sur ce qui se dit sur elles, à tout le moins de le savoir. Si la réputation est affectée, l'entreprise cotée doit savoir comment répondre pour limiter les effets sur le cours de l'action.