



De l'intérêt du dialogue avec  
ses parties prenantes pour un meilleur  
gouvernement d'entreprise



**Parler du dialogue dans un contexte de crise sanitaire et de distanciation sociale peut relever du challenge. Pourtant, sur les dix-huit derniers mois, de nombreuses publications ont été menées sur le sujet du dialogue actionnarial. Désormais, les actionnaires, de plus en plus impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise, souhaitent savoir comment ils peuvent apporter leur pierre à l'édifice avec comme objectif final la création de valeur. Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls.**



**Eric Forest**  
Associé Deloitte

**«L'entreprise doit avoir une démarche préventive en termes de dialogue avec ses parties prenantes pour éviter le conflit. »**

L'enjeu du dialogue actionnarial est de taille puisqu'on a assisté à différentes formes d'activisme et tentatives de changement de gouvernance ayant conduit à des situations de blocage et provoqué des conflits ouverts. La directive européenne sur le droit des actionnaires de 2017, en ce sens et avec du recul, a eu le mérite de clarifier les rôles de chacun et de fluidifier le dialogue. En outre, elle est venue rappeler qu'une plus grande implication des actionnaires dans la gouvernance d'entreprise était en mesure de constituer un des leviers contribuant à améliorer les performances tant financières que non financières des sociétés.

**« L'objectif est de constituer une communauté qui agit ensemble pour créer de la valeur au service de l'entreprise. »**

Mais, l'importance du dialogue ne se limite plus aux sociétés cotées et s'applique donc bien à toutes les entreprises, puisqu'il est bien question d'intégrer dans ce dialogue l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème (clients, fournisseurs, collaborateurs...) sachant que les actionnaires peuvent être financiers, individuels, familiaux ou salariés. Désormais, l'entreprise doit être son propre activiste : maîtriser sa communication, son dialogue avec ses actionnaires, déterminer le timing et les modalités, placer les notions de « transparence », « régularité », « confiance » et « échange » au cœur de sa démarche.

Pour répondre à ces enjeux, on retiendra en particulier ce qui peut être des bonnes pratiques :

- En complément d'un traditionnel roadshow de présentation des résultats financiers, certaines entreprises proposent désormais un roadshow de gouvernance pour rencontrer les actionnaires et parler, de la gouvernance et de son fonctionnement, de RSE... à ce titre, selon le nombre et la typologie des actionnaires, il peut aussi être envisagé de créer un club d'actionnaires pour structurer la communauté ;
- Le dialogue actionnarial était auparavant très financier. Aujourd'hui, on assiste à une convergence des communications financière et extra-financière. Un dialogue à multi-entrées et multi-acteurs implique un travail de préparation et structuration, pour en faire un vecteur de croissance, un pourvoyeur de bonnes idées et de challenges ;
- L'entreprise ne doit pas hésiter à désigner plusieurs portes paroles (nécessitant bien évidemment la formation de ces derniers et la cohérence des propos), par exemple en constituant un binôme dirigeant et CFO. Un administrateur référent peut aussi prendre en charge la responsabilité du dialogue avec les actionnaires, permettant ainsi au dirigeant de prendre du recul et de réserver ses interventions aux sujets les plus importants ;
- L'entreprise doit veiller au bon timing : l'entreprise ne doit pas communiquer sur tout et tout le temps, elle doit choisir les sujets, ne pas hésiter à faire intervenir des experts externes. Elle doit en outre, dans un respect du principe d'égalité, communiquer avec tous les actionnaires et pas uniquement ceux qui ont le plus de questions ou de critiques.
- L'organisation doit s'appuyer sur des outils pour organiser le dialogue avec des actionnaires financiers, familiaux, individuels ou salariés ; dans le cas d'actionnaires familiaux, il peut être utile d'élaborer une charte qui vient préciser les rôles et éviter des tensions et conflits inutiles. Au-delà, les nouveaux canaux digitaux de communication sont pertinents pour conserver le lien, diffuser rapidement l'information à tous et de manière sécurisée.





**Aujourd'hui, l'entreprise doit répondre à la multiplicité des attentes de ses parties prenantes, internes et externes, attentes croissantes et parfois contradictoires. Dans ce contexte, il est important de déterminer le champ des possibles au regard du cadre réglementaire à venir qui orientera désormais les investissements vers les activités « vertes ».**



**Catherine Saire**  
Associée Deloitte

Les prochaines années sont clés pour l'Europe dont l'ambition est de réduire ses émissions et de devenir le premier continent neutre en carbone à l'horizon 2050. La taxonomie européenne - qui désigne la classification des activités économiques favorables à la transition énergétique et écologique - doit en particulier être anticipée pour les entreprises non encore soumises, puisqu'elle viendra impacter les entreprises non cotées de plus de 250 collaborateurs, et donc les ETI, au 31 décembre 2023.

Les entreprises devront publier un rapport de durabilité, communiquer de nouveaux ratios financiers verts aux marchés et à leurs parties prenantes, anticiper les crises à venir en instaurant divers dispositifs (élaboration de process et cartographie des risques, mise en place de politique en matière de prévention de la pollution...) pour assurer la résilience de leur modèle d'affaires à moyen et long terme... Ces efforts favoriseront également l'accès au financement avec l'émergence forte des crédits aux entreprises à impact social et environnemental.

**« L'enjeu de la taxonomie est de démontrer que les engagements climatiques vont malgré tout être créateurs de valeur pour l'entreprise. »**

Si cette nouvelle série de contraintes peut paraître lourde, elle peut néanmoins se révéler comme un exercice de réflexion et de création de valeur pour l'entreprise. Non seulement la démarche constitue une opportunité pour

structurer l'existant, mais surtout elle permet de valoriser ses engagements, que ce soit ce qui a été réalisé ou ce qui est envisagé pour l'avenir, vis-à-vis des parties prenantes.

C'est ainsi que beaucoup de sociétés familiales et groupes mutualistes ont, dans le cadre de cette démarche de transition, fait le choix du statut de « société à mission » de par leur ADN et leurs valeurs : En France, environ 400 entreprises ont inscrit une mission dans leurs statuts, dont une vingtaine dans les régions Bourgogne Franche Comté et Grand Est. La majorité sont des entreprises récentes, de moins de 50 salariés. Les plus grands groupes hésitent encore à franchir le pas, notamment eu égard à une exposition accrue comme l'a rappelé le cas Danone et aux éventuels risques juridiques (ex. opposition de certaines résolutions prises en Conseil d'Administration).

**« Pour les ETI, il s'agit d'une formidable opportunité pour renforcer la marque employeur. »**

Pour appréhender ces enjeux, il ne faut pas céder au syndrome de la feuille blanche mais commencer par mettre à plat tout ce qui existe déjà sur les sujets environnementaux et sociétaux, au sein de l'entreprise. La première étape sera notamment de consulter les parties prenantes en les interrogeant sur la nature de la valeur créée par la société. L'enjeu à ce stade pour l'entreprise est d'embarquer et d'écrire une histoire, une raison d'être qui lui est propre dans le cadre d'un projet structurant pour sa stratégie et sa gouvernance.

**« La société à mission est un premier pas vers un nouveau modèle de gouvernance. »**

La structuration d'une société à mission vient dans un second temps et suppose d'inscrire dans les statuts des objectifs sociaux et environnementaux. Plutôt qualitatifs, ces derniers prendront la forme de grands engagements vis-à-vis des parties prenantes. L'exercice devient plus contraignant car il faut nommer un vérificateur externe qui s'assurera de la réalisation des objectifs, avec comme aboutissement la publication d'un rapport tous les 18 mois. L'entreprise veillera à structurer un comité de mission en interne et à adopter une gouvernance ouverte (en intégrant par exemple des chercheurs, économistes, ONG...) pour être force de proposition et être « challengée » sur les questions éthiques, sociales et environnementales.

Aujourd'hui, si l'on a encore peu de recul sur ce type de démarche, on constate que ce projet permet de renforcer le dialogue et l'ouverture et de poser les jalons d'un nouveau modèle de gouvernance. Toutefois, il est nécessaire pour le dirigeant d'entreprise de rester informé sur toutes ces évolutions. Si le cadre réglementaire européen n'est pas encore complètement figé, l'anticipation reste de rigueur car ces évolutions vont dans le sens de l'histoire. Ainsi, en définissant dès aujourd'hui des indicateurs de pilotage de sa performance environnementale et sociale, l'entreprise engage une réflexion de fond sur sa performance financière à venir.





**Le 2 décembre 2021, Piscines Waterair, constructeur & fabricant français leader de la piscine en kit dont le siège social est en Alsace, a changé ses statuts dans le but de se transformer en société à mission. Elle fait ainsi désormais partie de la vingtaine de sociétés dans l'Est de la France à avoir franchi le pas en la matière et la première dans son secteur d'activité.**



**Vianney Tuffal**  
Directeur général  
Piscines Waterair

Au départ, Piscines Waterair avait simplement la volonté de structurer ses travaux en RSE et de donner une nouvelle dimension au projet stratégique. Mais cette démarche a abouti assez naturellement à écrire une raison d'être puis à une entreprise à mission.

**« Partie de la RSE dans sa genèse, la démarche viendra désormais irriguer toute l'entreprise. »**

Le déclencheur de cette transition a été la révision de la politique RSE du groupe Waterair. Lors de ces travaux, la direction a réalisé que ses engagements n'étaient pas si éloignés de ceux d'une société à mission, ce qui a motivé la rédaction d'une raison d'être, qui viendrait articuler ses engagements et la règle de conduite de l'entreprise. Dans un second temps, Waterair a souhaité donner plus de relief et de résonance à son ambition en engageant ses parties prenantes : l'entreprise a donc confronté la cohérence de sa vision et de son positionnement avec les regards externes de ses partenaires et fournisseurs. Ces derniers ont ainsi confirmé que cette mission correspondait à l'histoire de l'entreprise et à ses valeurs.

**« Loin de vouloir changer le monde, nous nous sommes arrêtés sur une mission simple et étroitement liée à notre métier. »**

L'ETI alsacienne a travaillé avec un consultant afin de s'arrêter sur une mission qui ancre sa proposition de valeur autour de trois objectifs :

- Rendre accessible la piscine sur-mesure et durable ;
- Accompagner le client tout au long de la vie de sa piscine ;
- Contribuer au bien-être de ses parties prenantes.

Piscines Waterair se donne ainsi 18 mois pour planifier la mise en œuvre de sa mission, structurer un comité de mission indépendant et enfin légitimer les raisons d'une telle action, par la communication et le partage d'informations à ses collaborateurs d'une part et à ses parties prenantes d'autre part. La démarche viendra ainsi impacter toute l'entreprise (entretiens annuels RH, communication interne, etc.) et sera ainsi un vecteur mobilisateur pour les collaborateurs. Les premiers bénéficiaires sont ainsi à la fois fondateurs et prometteurs puisque la démarche constitue une cohérence globale et un acte de cohésion pour les équipes.

**“L'ensemble de nos actions est pensé pour contribuer au bien-être de nos clients, mais aussi à celui de nos salariés. Devenir Société à Mission, c'est officialiser ces engagements envers nos parties prenantes”**

**Vianney Tuffal**





## Point de vue

# L'entreprise sensible est l'avenir de tout projet économique.



**Veronique Meyer**  
Associée, Deloitte

**Le succès de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle est indissociable de la confiance qu'elle suscite, produit d'un juste et complexe équilibre entre l'entreprise, ses parties prenantes et la société dans sa globalité. Initié en 2017, notre Think Tank « Confiance & Gouvernance », véritable cercle de réflexion, s'articule autour d'une problématique centrale, communément partagée : comment la gouvernance, creuset de la confiance dans l'entreprise, doit-elle évoluer ?**

La société a besoin de pouvoir faire confiance à ses acteurs économiques, piliers de la croissance et de la prospérité des peuples. Les défaillances, supposées ou réelles, installent le doute et la méfiance, qui se cristallisent sur les dirigeants. Le manque de confiance implique inéluctablement une réglementation plus lourde, avec de plus en plus d'exigences nouvelles : la fameuse « mise en conformité », qui si elle est source de contraintes, peut néanmoins être pour l'entreprise l'opportunité de changements, de questionnements et d'amélioration.

La réussite de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle est donc indissociable de la création de valeur à long terme. Cette dernière est rendue possible par la prise en compte des parties prenantes, et par sa résilience dans un environnement en perpétuelle évolution.

Il ne s'agit plus simplement de comprendre les attentes de la société concernant l'entreprise mais de les ressentir, d'appréhender le ressenti des acteurs externes à l'entreprise quant à l'impact de ses actions sur son environnement.

La loi PACTE et la question de la raison d'être des entreprises ont permis d'initier ces réflexions indispensables aux entreprises qui ont bien conscience que leur forme est inéluctablement en train de changer. C'est l'ensemble du système de gouvernance des entreprises, la direction exécutive, mais aussi les administrateurs et les actionnaires qui doivent initier cette mue et y prendre part.

L'entreprise sensible, est-elle une réponse aux défis de notre époque ? Ce sont les éléments de réflexion de notre think tank « Confiance & Gouvernance » pour alimenter votre réflexion en 2022.





# Vos contacts

## Véronique Meyer

Associée Audit  
Responsable de la Région Est  
Membre du Conseil d'Administration de Deloitte France  
vmeyer@deloitte.fr

## Loïc Muller

Associé Audit et Assurance  
Responsable de l'activité Audit Secteur Public France  
lomuller@deloitte.fr

## Constance Haon

Associée Audit & Assurance  
Responsable du bureau de Nancy  
chaon@deloitte.fr

## Sébastien Frick

Avocat Associé  
Responsable des activités Tax & Legal de Strasbourg  
sefrick@taj.fr

## Mathieu da Costa

Directeur  
Consulting  
madacosta@deloitte.fr

## François Bouillon

Senior Manager  
Audit & Assurance  
fbouillon@deloitte.fr

## Bilel Belkahla

Assistant Manager  
Audit & Assurance  
bbelkahla@deloitte.fr

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte  
6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex