# Panorama de la Gouvernance

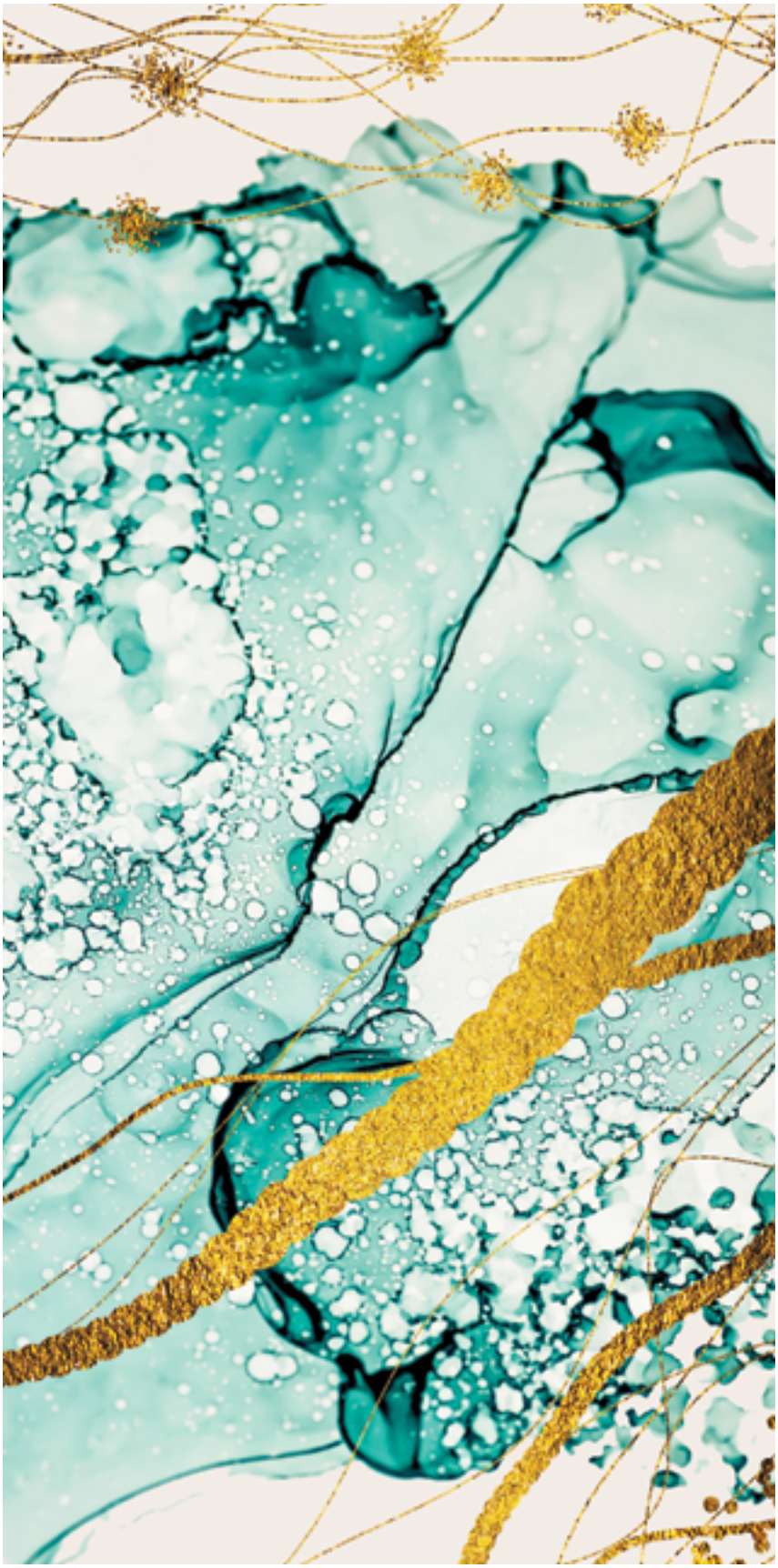
Gouvernance et Responsabilité

**2019**

LABRADOR MAVERICK

Ethics & Boards
Make your own decisions

EY
Building a better working world




**Remerciements**

Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui ont contribué à éclairer les résultats de ce panorama :

**Pierre de Bausset,**
Secrétaire Général du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

**Inès Djadour,**
Chargée de mission
à la Direction du Mouvement des Entreprises de France - MEDEF

**Fianna Jurdant*,**
Programme and Team Leader
Corporate Governance and Corporate Finance Division
Directorate for Financial and Enterprise Affairs - OCDE

**Gilberte Lombard,**
Administrateur indépendant

**Alexandre Malafaye,**
Président de Synopia

**Joëlle Simon,**
Directrice générale adjointe
Juridique, Éthique et Gouvernance des Entreprises
Mouvement des Entreprises de France - MEDEF


** Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas le point de vue officiel de l'OCDE ou de l'un de ses pays membres.*

# AVANT-PROPOS

À l'évidence, la gouvernance des sociétés cotées s'est largement transformée au cours des dernières années. Le fonctionnement du Conseil est plus structuré, plus intense, avec des thèmes de travail qui prennent mieux en compte les grands enjeux de transformation. La qualité de l'information sur la gouvernance est en amélioration constante dans des Conseils toujours plus ouverts aux administrateurs indépendants. Enfin, la parité homme/femme se consolide en 2019, tandis que le dispositif réglementaire ouvre de nouvelles perspectives avec la loi Pacte.

Ces améliorations sont réelles et doivent être poursuivies. Pour autant, sont-elles essentielles et définissent-elle la bonne gouvernance de nos entreprises pour les prochaines années ?
Dans l'ambiance de forte défiance que nous vivons, les normes et les pratiques de gouvernance doivent encore accélérer leur transformation : évolution du partage du pouvoir et de la valeur, véritable changement culturel en faveur de la parité homme/femme dans l'entreprise bien au-delà de l'affichage dans les Conseils, prise en compte effective des enjeux RSE dans la stratégie à long terme.

L'édition 2019 du Panorama de la gouvernance met en exergue plusieurs signaux encourageants qui annoncent peut-être une gouvernance plus responsable pour les prochaines années. Souhaitons que ces signaux se transforment en actes, pour le plus grand bénéfice des entreprises, de leurs salariés et, plus globalement de la société.

## Méthodologie

**240** **sociétés**

**5** **pays européens**

**150** **critères analysés**

**100 000+** **informations saisies dans notre base de données**

*Les données relatives au fonctionnement et à l'organisation des Conseils proviennent de la base de données de notre partenaire Ethics & Boards. Celles relatives à la transparence ont été fournies par notre partenaire Labrador.*

## Périmètre

- **120 Bigcaps** françaises (CAC 40 et SBF 80)
- **40 Midcaps** françaises appartenant au CAC All Tradable 250
- **Les 80** plus grosses capitalisations boursières européennes en dehors de la France

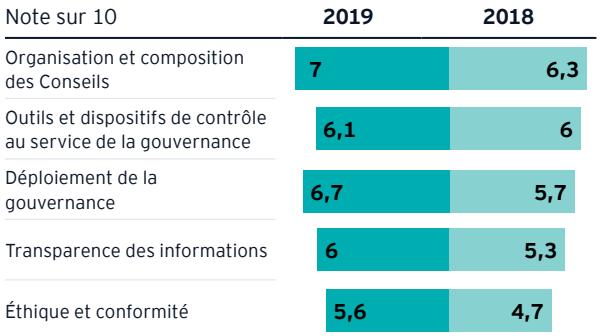
## Thèmes

- organisation et composition des Conseils
- outils et dispositifs de contrôle au service de la gouvernance
- déploiement de la gouvernance*
- transparence des informations
- éthique et conformité

**activité des Conseils et des Comités spécialisés.*

## 1 Évaluation de la gouvernance 2019 : une nouvelle progression

- Une meilleure qualité de l'information sur les compétences présentes au sein du Conseil.
- La poursuite de l'ouverture des Conseils aux femmes et aux administrateurs indépendants.
- De réels efforts de pédagogie sur les risques et leurs impacts, mais les Comités d'Audit ne disposent pas systématiquement d'une cartographie des risques à jour et hiérarchisée.
- Des progrès dans la mise en place des dispositifs éthiques et conformité.




Comme pour les années précédentes, les pratiques de gouvernance progressent sur chacun des thèmes, malgré le degré d'exigence croissant de nos critères d'évaluation. Naturellement, plusieurs axes d'amélioration demeurent. Ils témoignent de l'évolution des attentes des parties prenantes pour une gouvernance plus équilibrée, responsable et en phase avec les enjeux de société actuels.

## 2 Thèmes de travail des Conseils

Création de valeur à long terme, stratégie RSE, politique de diversité, évaluation et suivi des risques sont parmi les sujets les plus fréquemment traités par les Conseils. Ces évolutions positives démontrent à quel point les Conseils s'appuient désormais sur les travaux des Comités spécialisés.

**61%**

des Conseils du SBF 120 en 2019 contre 39 % en 2018 traitent de la création de valeur à long terme et du développement durable.

## 3 Loi Pacte et partage de la valeur

Les débats sur le partage de la valeur n'ont jamais été aussi vifs entre les citoyens et la sphère publique. La loi Pacte, votée en avril 2019, comporte plusieurs leviers pour des évolutions significatives dans la gouvernance des sociétés et pour la promotion d'un meilleur partage de la valeur entre les différentes parties prenantes.

**Ouverture des Conseils aux administrateurs salariés :**

**> 50%**

des sociétés du SBF 120 respectent déjà la loi Pacte.

## 4 Composition des Conseils et compétences des administrateurs

Les Conseils poursuivent leur ouverture aux femmes, aux indépendants et aux représentants des salariés.

Les compétences au sein des Conseils sont dans l'ensemble beaucoup mieux décrites en 2019. Concentrées sur les domaines de la finance et de la direction générale, elles tardent à mettre en évidence certains sujets clés pour les Conseils d'administration tels que la transformation digitale, la conformité, la RSE et la gestion des risques.

**Proportion d'indépendants au sein des Conseils :**
(pour l'ensemble du panel)

## Messages clés

### Équilibre homme/femme dans les instances de gouvernance

5

Au niveau du pouvoir exécutif, aucun changement culturel ne s'est produit en 2019.

**81%** d'hommes siègent dans les Comités de direction du SBF 120.

**9/120** Seules neuf femmes ont des postes de PDG, DG ou présidentes de directoire sur les 120 sociétés que comptent l'indice.

Si l'équilibre est devenu la norme dans les Conseils, la situation est contrastée au sein de leurs Comités spécialisés : majoritaires dans les Comités RSE et dans les Comités d'Audit, la part des femmes dans les Comités stratégiques n'est que de 35 %.

### Transparence : la gouvernance, bientôt une data comme une autre

6

Rémunération et ratios d'équité, parité homme/femme au sein du Comex, actionnariat et salariés… l'entrée en vigueur de la loi Pacte et du Document de référence universel, notamment, imposent la communication de nouvelles informations. Comme les lecteurs, le régulateur attend de la pertinence, de la clarté et de la pédagogie, autrement dit de la transparence.

L'arrivée en France, à partir de 2021, de l'ESEF et l'iXBRL va révolutionner l'information d'entreprise, y compris celle relative à la gouvernance. Après l'information financière, les éléments non financiers pourraient eux aussi fournir matière à « data ». Ces informations deviendraient alors des données exploitables et comparables comme les autres.

23 % des sociétés du SBF 120 ont opté pour une présentation des principaux éléments de rémunération sous forme graphique contre 15 % en 2018.

### RSE et gouvernance : à la croisée des chemins face à l'urgence

7

Deux signaux encourageants en 2019 :

- la stratégie RSE et la création de valeur à long terme figurent désormais parmi les sujets les plus fréquemment débattus au sein des Conseils ;
- les Comités RSE consolident leur position au sein des Conseils.

**44%** des sociétés du SBF 120 disposent d'un Comité RSE parmi leurs Comités spécialisés.

**30%** des Comités d'Audit seulement revoient les données extra-financières.

**9%** des Comités d'Audit effectuent une analyse spécifique des indicateurs de performance RSE.

### Risques et Contrôle Interne

8

Les dispositifs de contrôle interne globaux poursuivent leur généralisation :

**93%** des sociétés du panel ont mis en place ces référentiels. Elles n'étaient que 78 % dans ce cas en 2018.

En revanche, dans un contexte réglementaire qui élargit les missions de l'audit interne et du *risk management*, certains travaux de terrain ne sont pas encore suffisamment systématisés, tels que les cartographies des risques et les tests sur le dispositif de contrôle interne.

**30%** des sociétés du SBF 120 ne mettent pas à jour annuellement leur cartographie des risques.

**1/2** seule une société sur deux fait état de l'existence d'un plan de continuité d'exploitation et de gestion de crise.

**57%** seulement des sociétés cotées déclarent procéder à des tests réguliers de leur dispositif de contrôle interne.

### Éthique et compliance

9

Deux ans après l'entrée en vigueur de la loi dite « Sapin II », le dispositif d'éthique et de compliance devient une priorité d'ordre stratégique pour assurer une croissance pérenne et protéger les dirigeants et la réputation de l'entreprise. Dans un tel contexte, les progrès affichés par les sociétés doivent être accélérés.

**33%** des Conseils d'Administration des sociétés du SBF 120 (9 % en 2018) mettent les thématiques de la lutte contre la fraude et la corruption à leur agenda.

**41%** des sociétés du SBF 120 (33 % en 2018) ont mis en place une cartographie des risques de fraude/corruption, décrivant les principaux risques identifiés et les moyens de contrôles existants qui concurrent à maitriser ces risques.

# Organisation et fonctionnement du Conseil

## 1. Portrait type des Conseils

Le fonctionnement des Conseils et Comités spécialisés poursuit sa transformation : les informations publiées en 2019 confirment l'ouverture de nouveaux thèmes de travail pour les administrateurs, une présence renforcée des administrateurs indépendants et des femmes et l'amélioration des outils à la disposition des administrateurs.

Ces évolutions sont d'autant plus importantes que la gouvernance doit évoluer au même rythme que les attentes des différentes parties prenantes, en lien étroit avec les évolutions sociales et environnementales.

| Portrait type des Conseils | CAC 40 | SBF 80 | Midcaps | Tendance |
|---|---|---|---|---|
| Âge | 58,9 | 58,2 | 57 | → |
| Ancienneté en années | 6,1 | 5,9 | 8,8 | → |
| Proportion d'indépendants | 67 % | 57 % | 48 % | ↗ |
| Proportion de femmes | 45 % | 44 % | 40 % | ↗ |
| Proportion d'étrangers | 36 % | 26 % | 14 % | → |
| Proportion d'administrateurs représentant les salariés* | 10 % | 7 % | 3 % | → |
| Dissociation des pouvoirs | 48 % | 66 % | 48 % | → |
| Présence d'un administrateur référent | 76 % | 48 % | 38 % | → |
| Nombre de séances** | 9,2 | 8,7 | 7,3 | → |

**Hors administrateurs représentants les salariés actionnaires*
*** Nombre de séances hors Comités Spécialisés*

| Organisation des Comités spécialisés | CAC 40 | SBF 80 | Midcaps | Tendance |
|---|---|---|---|---|
| Comités d'Audit : nombre de réunions | 5,7 | 5 | 4,1 | → |
| Comités d'Audit : effectifs | 4,4 | 3,9 | 3,7 | → |
| Comités des rémunérations : nombre de réunions | 4,7 | 4,3 | 3,2 | → |
| Comités des rémunérations : effectifs | 4,3 | 3,9 | 3,8 | → |
| Comités des nominations : nombre de réunions | 5,2 | 4,7 | 2,8 | → |
| Comités des nominations : effectifs | 4,2 | 3,8 | 3,8 | → |
| Présence d'un Comité stratégique | 53 % | 33 % | 42 % | → |
| Présence d'un Comité des risques | 31 % | 25 % | 3 % | → |
| Présence d'un Comité RSE | 63 % | 35 % | 16 % | → |
| Présence d'un Comité Éthique | 33 % | 18 % | 24 % | ↗ |

> Il y a encore de grandes marges de progrès pour atteindre la parité homme/femme au sein des Comités de direction même si de plus en plus d'entreprises s'engagent dans cette voie. Il faut que les entreprises se fixent des objectifs ambitieux en la matière et les communiquent. Les recommandations et l'engagement des sociétés feront bouger les lignes ! Si l'imposition de quotas n'est pas adaptée aux CoDir/ComEx, des engagements volontaires sur la base de la règle « appliquer ou s'expliquer » pourraient constituer une alternative.

**Joëlle SIMON**
*Directrice générale adjointe Juridique, Éthique et Gouvernance des entreprises, Mouvement des Entreprises de France - MEDEF*

## Quelles sont les évolutions marquantes ?

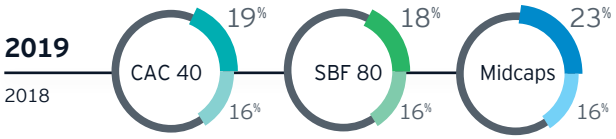
- Après les Assemblées générales 2019, la part des administrateurs représentant les salariés atteint près de 8 % dans le SBF 120 et plus de 10 % si l'on inclut les représentants des salariés actionnaires. Plus de la moitié des sociétés de l'indice atteint d'ores et déjà les seuils prévus par la loi Pacte. 65 % des Conseils du SBF 120 ont au moins un administrateur représentant les salariés et/ou les salariés actionnaires ;
- La proportion d'administrateurs indépendants poursuit sa forte progression entamée depuis deux ans. Largement majoritaires dans le SBF 120, ils sont également proches de la parité dans les Conseils des Midcaps ;
- Les formes de pouvoir dissociées sont majoritaires depuis 2016 et en progression constante ;
- Le rythme de travail des Conseils et des Comités conserve son niveau élevé : près d'une séance par mois pour les Conseils du CAC 40. Les Conseils du SBF 120 se réunissent près de neuf fois par an, plus fréquemment que la plupart de leurs homologues étrangers (Royaime-Uni : 6,4 séances ; Allemagne : 5,4 séances ; Pays-Bas : 5,7 séances) mais moins que les Conseils italiens (10,4 séances).

## Focus sur l'équilibre homme/femme dans les instances de gouvernance

L'équilibre homme/femme dans les Conseils se consolide à 44 % de femmes dans le SBF 120 (au-dessus des minima légaux). Ce chiffre encourageant ne doit pas masquer le changement culturel qui reste à opérer. À titre d'exemple :

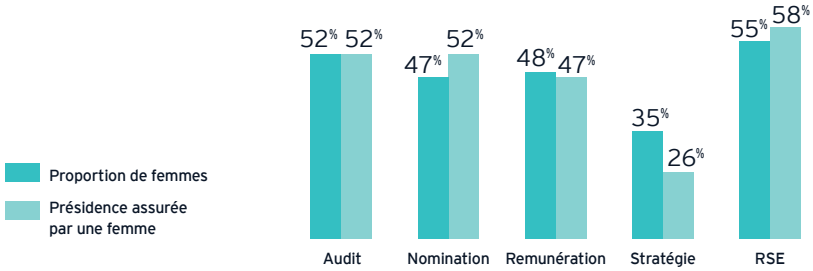
- Les Comités spécialisés présentent des différences notables dans leur ouverture aux femmes : les Comités d'Audit, de nomination et RSE sont bien plus paritaires que les Comités stratégiques. Les chiffres montrent par ailleurs que la proportion de femmes dans les Comités spécialisés du Conseil est supérieure à celle des hommes.
- La proportion de femmes au sein des instances de gouvernance opérationnelle (Comités exécutifs/Comités de direction) fait apparaître une timide progression mais aucun changement culturel. La situation est comparable dans les autres pays européens avec 16 % en moyenne (le Royaume-Uni étant en avance avec une proportion de 21 %).

**Comités exécutifs :**
Proportion de femmes




Face à ces constats, il est peu probable que les dispositions nouvelles de la loi Pacte et du Code AFEP-MEDEF en faveur de la diversité dans les instances de gouvernance soient suffisantes pour initier une véritable ouverture de l'ensemble des instances de gouvernance aux femmes.

**Comités spécialisés :**
Proportion de femmes et présidence assurée par une femme



## 2. Thèmes de travail des Conseils

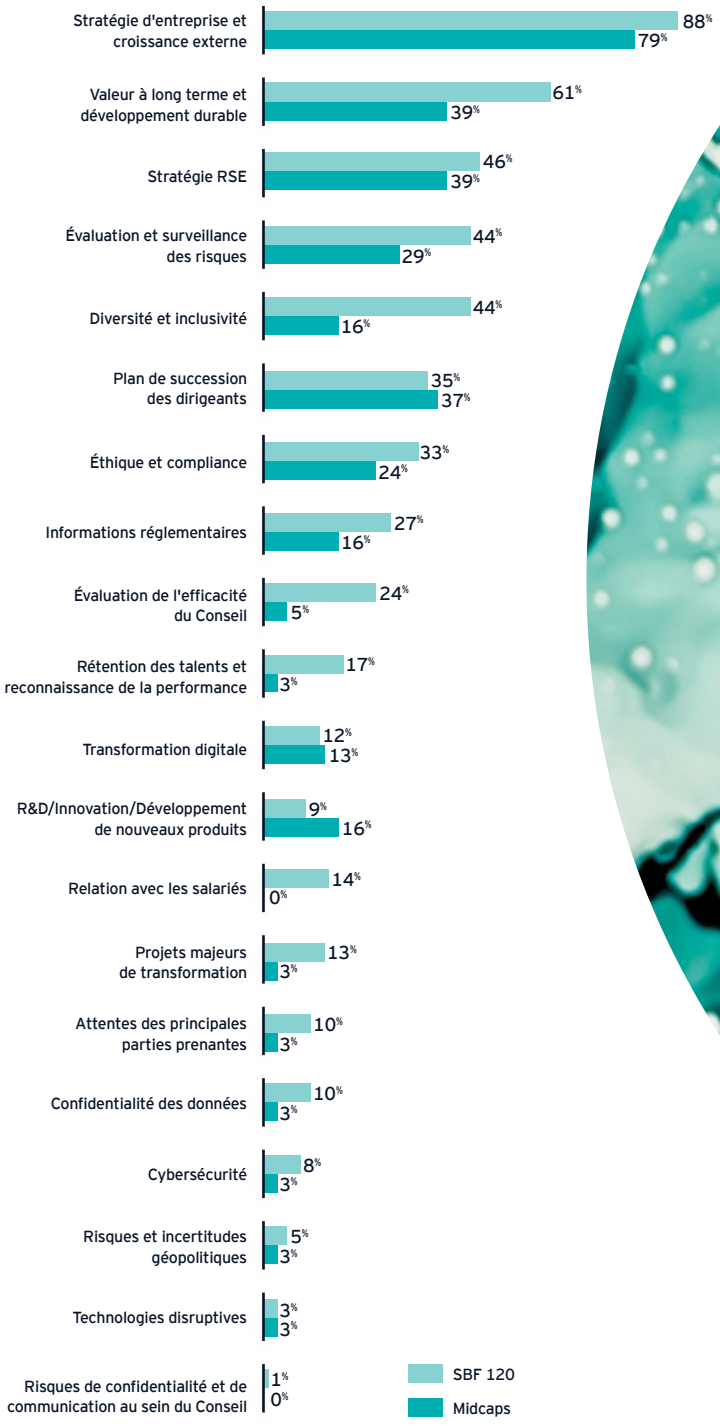
Confirmant la tendance observée en 2018, la création de valeur à long terme, la stratégie RSE et la politique en faveur de la diversité s'imposent parmi les thèmes les plus fréquemment traités par les Conseils en 2019. Les sujets directement liés à la gestion des risques sont également mieux pris en compte au niveau du Conseil. Jusqu'à présent, ils étaient surtout traités par les Comités d'Audit.

L'augmentation du nombre de thématiques traitées par le Conseil confirme par ailleurs que les administrateurs délèguent moins le traitement des sujets clés aux Comités spécialisés .

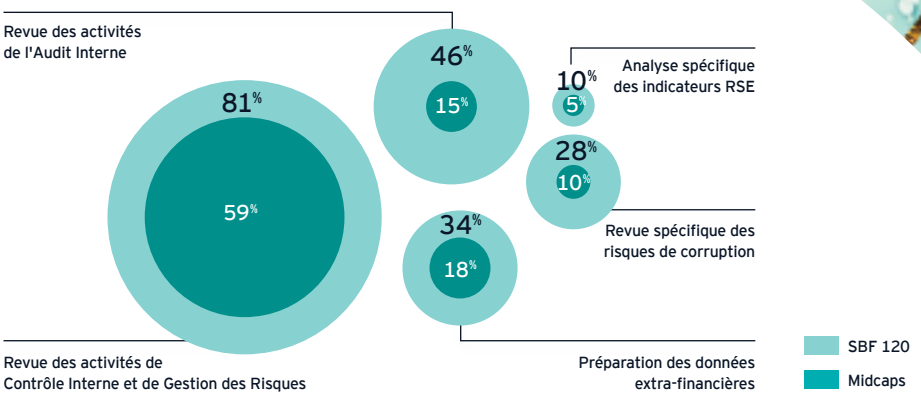
Plusieurs points d'attention demeurent :

- les grands sujets opérationnels sont toujours en retrait et plutôt traités au niveau des Comités exécutifs tels que les projets de transformation digitale, la gestion des talents, la R&D ;
- plusieurs risques clés sont rarement abordés par les Conseils dans leur ensemble tels que la modification des modèles économiques, les risques géopolitiques, et les enjeux de cyber-sécurité et de protection des données ;
- l'agenda d'un Conseil du CAC 40 et d'un Conseil du SBF 120 ou *a fortiori* d'une midcap restent différents dans les thèmes de travail : RSE, diversité, éthique et compliance, attentes des parties prenantes sont encore peu traités par les Conseils des plus petits groupes.

**Agendas des Conseils - Sujets traités par les Conseils**



**Thèmes de travail des Comités d'Audit** (hors travaux sur l'information financière)

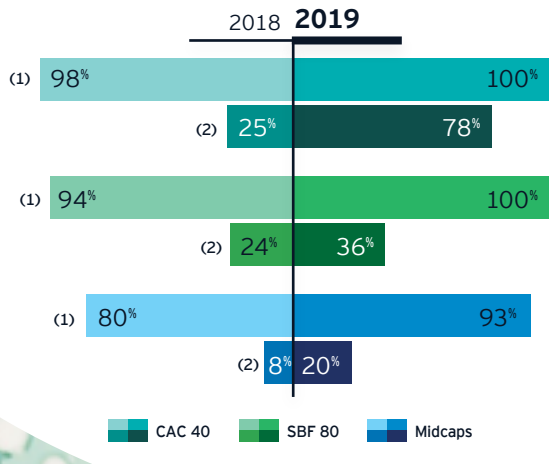



Seuls 9 % des Comités d'Audit revoient et analysent les indicateurs extra-financiers (à la différence des données financières).

La revue des activités de l'audit interne et des risques de corruption n'est pas encore suffisamment (ou spécifiquement) communiquée dans la description des activités des Comités d'Audit.

## 3. Panorama des compétences présentes au sein des Conseils

**Communication des compétences présentes au sein du Conseil**

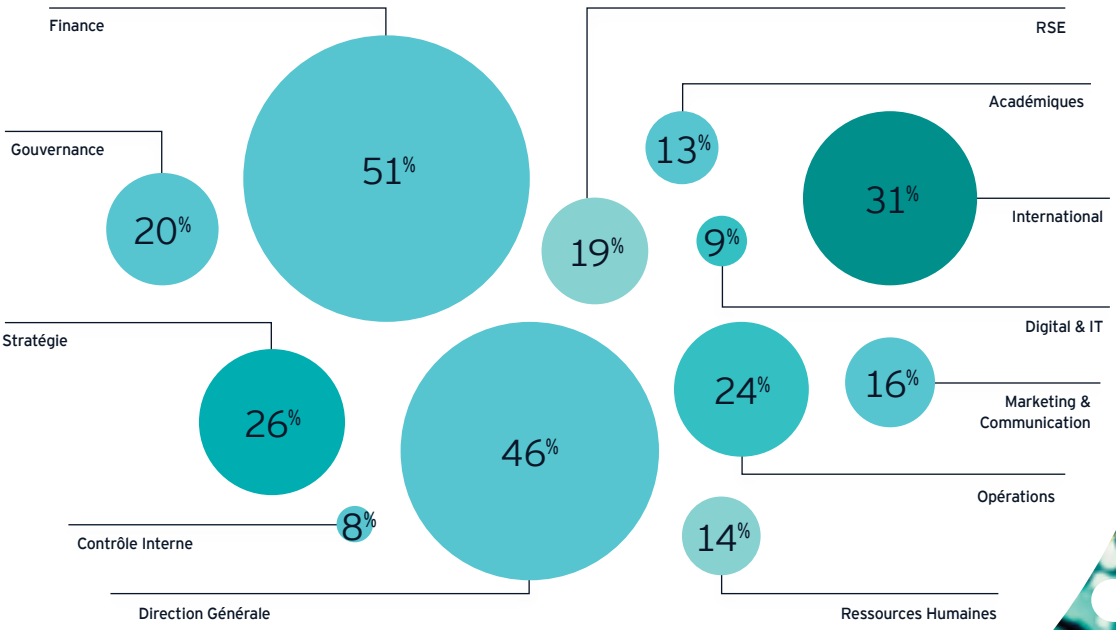



Ce graphe présente deux séries de données distinctes :

- l'information détaillée sur le parcours et le profil de chaque administrateur en 2018 et 2019 (1) ;
- les domaines de compétences présents au sein du Conseil sous forme de tableau en 2018 et 2019 (2).

L'information sur les domaines de compétences présents dans les Conseils s'est fortement développée en 2019 et permet d'établir la cartographie globale suivante :

**Panorama des compétences présentes dans les Conseils**




Les compétences présentes au sein des Conseils restent classiques : finance, international et stratégie en constituent le socle.

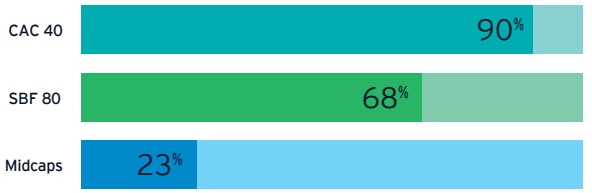
Plusieurs sujets majeurs souvent abordés par les Conseils, semblent sous-représentés dans les compétences présentes notamment la création de valeur à long terme, la stratégie RSE et la stratégie RH.

Par ailleurs, plusieurs compétences importantes plus transversales ou certaines expertises importantes ne sont pas ou peu communiquées. C'est le cas de la gestion des risques ou la gestion de crise alors que les Comités d'Audit doivent pourtant travailler sur ces sujets. De même, la communication des compétences juridiques semble absente des Conseils malgré la judiciarisation croissante des affaires.

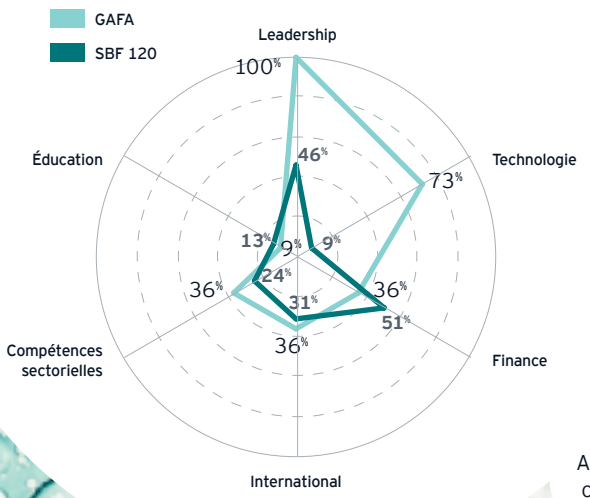
Ces constats sont confirmés lors de l'analyse des compétences des administrateurs nouvellement nommés en Assemblée générale, qui restent, malgré quelques exceptions, proches des profils de compétences prédominants au sein des Conseils.

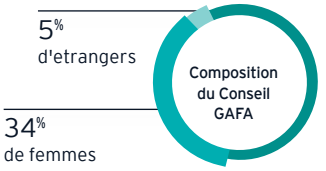
Ces constats soulignent également l'importance d'un véritable plan de formation à la disposition des administrateurs couvrant notamment les « *soft skills* », les nouvelles réglementations et la transformation digitale.

**Mention d'un processus de formation et d'intégration au poste d'administrateur**




**Les compétences présentes dans le Conseil d'un GAFA**



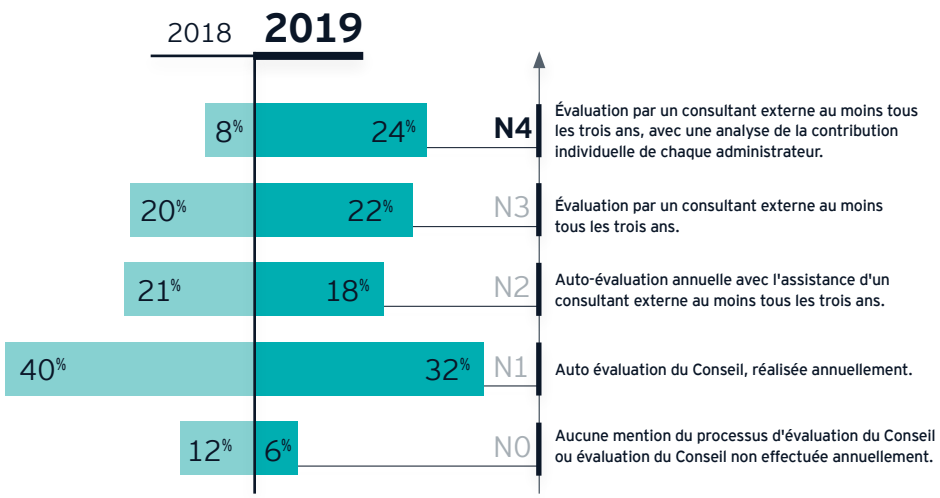




Aux éventuelles différences de communication près, ce graphe illustre les différences qui demeurent entre un Conseil « classique » et un Conseil plus ouvert aux compétences du futur.

Notons toutefois que ce Conseil « GAFA » ne comporte que 34 % de femmes et 5 % d'administrateurs étrangers...

## Focus sur l'évaluation des Conseils

**Évaluation du Conseil - SBF 120**



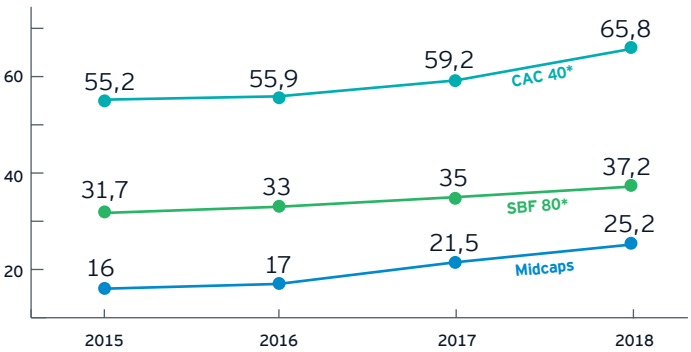

Les Conseils qui n'évaluent pas leur fonctionnement sont en fort recul en 2019 et deviennent marginaux (6 % du SBF 120 et 28 % des Midcaps). À l'opposé, les sociétés les plus avancées progressent de 8 % à 24 %.

La transparence et la qualité des pratiques demeurent toutefois hétérogènes et peuvent être améliorées selon quatre axes :

- mentionner l'indépendance du consultant extérieur en charge de l'évaluation ;
- mener une évaluation du Conseil sur-mesure et pluridisciplinaire intégrant plusieurs expertises extérieures (stratégie, gouvernance, expertises sectorielles, expertises ad hoc…) ;
- communiquer les résultats sous forme d'un tableau reprenant les thèmes d'évaluation, les axes d'amélioration et les actions définies ;
- appréhender la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil sous la forme d'une analyse des compétences présentes en son sein en lien avec les enjeux stratégiques.

## 4. Rémunération des administrateurs

**Rémunération des administrateurs** (en K€)

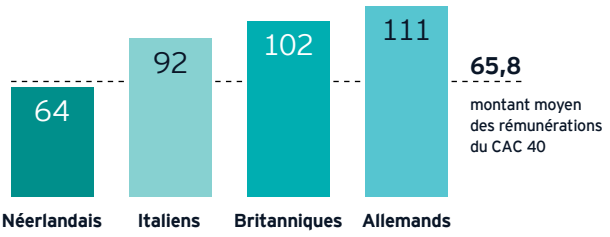



**Les montants correspondent aux rémunérations théoriques des membres du Conseil avec 100 % d'assiduité, hors appartenance aux Comités.*

Avec le recul des cinq dernières années, la progression de la rémunération des administrateurs en France reste contenue, malgré l'extension des sujets traités par les Conseils et l'impact des textes réglementaires récents

Pour la première fois en 2018, les administrateurs indépendants et non exécutifs de trois sociétés du SBF 120 ont perçu des rémunérations complémentaires sous la forme d'actions, sans condition de performance. L'impact de ces rémunérations pour les administrateurs bénéficiaires a été en moyenne de 74 K€.

**Comparaison avec les autres pays européens du panel : rémunération moyenne des administrateurs des Conseils étudiés** (en K€)




Le net décalage avec les sociétés allemandes, britanniques et italiennes se maintient en 2018, sans qu'il y ait une corrélation particulière avec le rythme de travail des Conseils.

### Détecter les signaux de dysfonctionnements d'une gouvernance

Si tout administrateur a le devoir d'alerter le Président et les membres du Conseil des dysfonctionnements financiers et opérationnels majeurs, il doit également se préoccuper de la gouvernance.

Les membres des Conseils devraient :

- se doter de moyens efficaces afin d'identifier les signaux de dysfonctionnement de gouvernance et de prévenir les décisions ou comportements destructeurs de valeur, tels que le « *groupthink* », le déséquilibre des pouvoirs, l'absence de décisions collégiales, l'attention insuffisante aux nouveaux risques et une politique de rémunération des dirigeants déconnectée des principes de bonne gouvernance ;
- avoir la capacité de demander au Président ou à l'administrateur référent une évaluation de la gouvernance afin de détecter ces signaux faibles ;
- disposer de la capacité à lancer un « *governance warning* » si des mesures pertinentes ne sont pas prises.

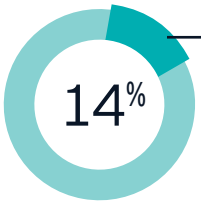
# Gouvernance et partage de la valeur : quels sont les apports de la Loi Pacte ?

Votée au printemps 2019, la loi Pacte, renforce le rôle de la gouvernance dans l'atteinte des objectifs de long terme prenant mieux en compte les enjeux sociaux et environnementaux, les attentes des parties prenantes et un meilleur partage de la valeur qui en résulte.

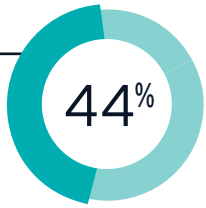
Quel est l'état des lieux à l'entrée en vigueur de la loi pour les sociétés cotées ?

## 1. Intérêt social élargi et raison d'être

À la date de publication de ce Panorama de la gouvernance :




des sociétés du SBF 120 ont défini une « raison d'être ».

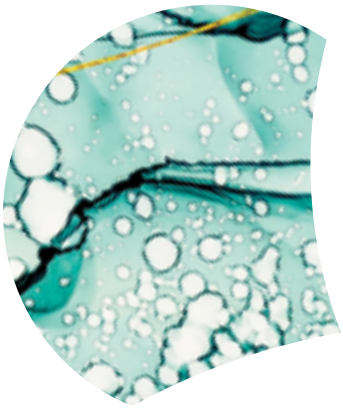



des Conseils abordent la stratégie RSE dans leur agenda, contre 37 % l'an dernier.

La loi Pacte précise que le Conseil doit prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans son processus de décision. Même si la loi n'introduit pas de changement fondamental, elle a pour effet de renforcer la démarche RSE dans les processus décisionnels et de responsabiliser les entreprises en leur laissant la souplesse nécessaire pour définir les moyens affectés à la poursuite de cet intérêt social élargi.

La raison d'être, si elle est définie, borne le champ d'action de la société et des dirigeants, ses principes devant guider et inspirer le management et toutes les parties prenantes afin de donner plus de sens à l'action et renforcer le sentiment d'appartenance, l'ensemble devant former des leviers de réputation et de performance.

## 2. Renforcement du poids des administrateurs salariés dans les Conseils des sociétés anonymes



Les sociétés doivent nommer deux administrateurs représentant les salariés (ARS) dans leur Conseil lorsque celui-ci est composé de plus de huit membres (au lieu de 12 précédemment) et un ARS lorsque leur Conseil est composé de huit membres ou moins.

Perçue comme une modernisation de la gouvernance, la présence bénéfique des salariés au sein des Conseils était déjà mise en avant par les codes de gouvernance.

La loi Pacte va permettre de créer un « sous-ensemble » d'ARS au sein des Conseils qui pourra plus facilement faire entendre sa voix. Cela devrait permettre d'élargir les sujets traités par le Conseil, sans toutefois réellement peser sur les votes.

Par ailleurs, les droits à la formation des ARS sont doublés (de 20 à 40 heures par an) : en pratique, les candidats ARS sont souvent sélectionnés par les organisations syndicales. Une fois élus, les candidats doivent adopter un changement de posture qu'il est nécessaire d'accompagner. Une formation spécifique peut être bénéfique et la loi Pacte marque un progrès notable en ce sens.

## 3. Recherche de représentation équilibrée entre hommes et femmes dans les fonctions exécutives

**Une promotion plus active de la présence des femmes dans les Comités exécutifs :** le Conseil doit déterminer un processus de sélection qui garantira jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. La mesure est non contraignante contrairement au caractère impératif retenu pour favoriser la diversité au sein des Conseils par la loi Copé-Zimmermann.

Cette mesure ne vise pas la parité effective et se limite au processus de désignation des directeurs généraux délégués et des membres du Directoire. Elle ne couvre pas les Comités de direction ou exécutifs qui sont des organes appropriés. La disposition incite simplement les dirigeants à l'évolution des cultures et promeut l'auto-régulation.

De telles dispositions permettront-elles un réel changement au sein des instances de gouvernance exécutives ou faudra-t-il des dispositions plus affirmées dans la loi ? L'historique des données, stable depuis de nombreuses années, n'incite pas à l'optimisme !

**Une plus forte sanction en cas de non-respect des règles de parité :** la loi Pacte prévoit la nullité des délibérations du Conseil auxquelles aura participé un membre nommé de façon irrégulière au regard de la loi Copé-Zimmermann.

Cette disposition nouvelle est une évolution importante qui renforce le caractère coercitif de la loi. Notons par ailleurs que la suspension de la rémunération des administrateurs est maintenue lorsque la composition du Conseil ne respecte pas les règles légales en matière de parité.

Le prochain défi doit maintenant être relevé par les sociétés non cotées soumises à la loi Copé-Zimmermann depuis le 1er janvier 2017 ou 1er janvier 2020 selon leurs effectifs ou chiffres d'affaires/total de bilan.

## 4. Création et partage de la valeur à long terme

- La loi Pacte a posé plusieurs jalons qui sont de nature à encourager un meilleur partage de la valeur entre les entreprises et leurs différentes parties prenantes :
- introduction de la notion de « ratio d'équité » ;
- mesures en faveur de l'actionnariat salarié ;
- introduction d'un mécanisme de partage de la plus-value de cession des titres de sociétés avec les salariés ;
- information sur la prise en compte de critères de performance RSE dans la fixation de la partie variable de la rémunération des dirigeants.

| Gouvernance et partage de la valeur : quelques données | SBF 120 | Tendance |
|---|---|---|
| Existence d'un Comité spécialisé des parties prenantes au sein du Conseil | 5 % | → |
| Publication des ratios d'équité | 3 % | → |
| Partage de la valeur inclus dans les thèmes de travail du Conseil | 61 % | ↗ |
| Définition d'une raison d'être | 14 % | ↗ |
| Critères RSE inclus dans la rémunération des dirigeants | 69 % | ↗ |

### Promouvoir la création d'un label "Partage de la valeur et gouvernance responsable "

Ce label européen serait destiné à mesurer chaque année le partage de la valeur dans l'entreprise et sa transformation vis-à-vis de cet enjeu, et à restituer cette information aux parties prenantes, y compris le citoyen-consommateur. Au-delà des aspects économiques et financiers du partage de la valeur, le label comprendrait un volet gouvernance/éthique autour de :

- la mission et l'engagement de l'entreprise : un objet social élargi, au-delà de la recherche de profit, prenant en considération l'ensemble des parties prenantes ;
- l'organisation de la gouvernance ;
- l'éthique : maturité des démarches éthiques et de conformité ;
- la transparence : des indicateurs de performance « *pay ratio* », politique de paiement fournisseurs, typologie des contrats de travail et de sous-traitance, etc.).

**Alexandre Malafaye**
*Président de Synopia*

### Top 5 des bonnes pratiques identifiées au sein des entreprises du SBF 120

1. Le partage de la valeur est inscrit dans la stratégie à long terme de l'entreprise et fait partie de l'agenda des travaux du Conseil
2. Les intérêts et les attentes des différentes parties prenantes sont décrits et pris en compte dans les chartes éthiques
3. Un Comité des parties prenantes est en place au sein du Conseil avec un rôle actif et un mandat clair
4. Les indicateurs de performance autour du partage de la valeur sont définis et suivis
5. Les administrateurs salariés sont impliqués sur l'ensemble des travaux du Conseil (même lors des réunions informelles)

# Transparence : une nouvelle révolution en marche

> Revenir à l'essentiel, privilégier la qualité de l'information et les aspects stratégiques, se préparer à la transformation des flux de données constituent les enjeux principaux en terme de transparence et de reporting.*

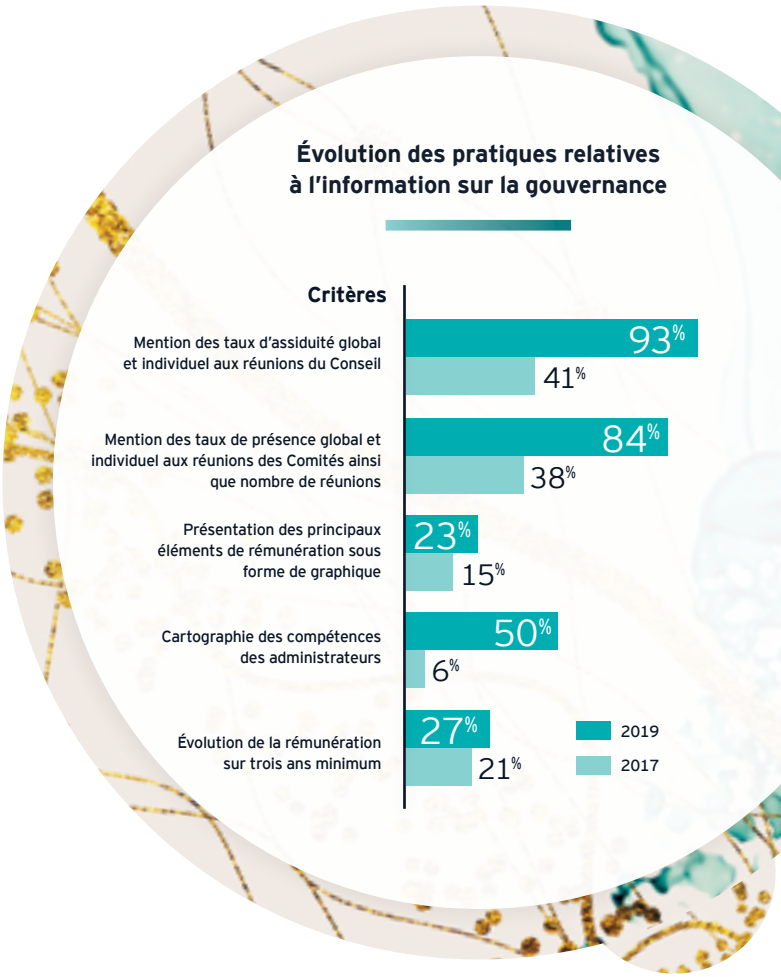
**Fianna Jurdant,**
*Programme and Team Leader*
*Corporate Governance and Corporate Finance Division*
*Directorate for Financial and Enterprise Affairs - OCDE*

Il en va de la gouvernance comme des autres informations d'entreprise : la qualité de l'information délivrée s'est nettement améliorée ces dix dernières années. Poussées par la réglementation, les codes de référence, ou les attentes des différents lecteurs et utilisateurs de l'information, les entreprises communiquent globalement de manière plus précise, plus claire et plus pédagogique.

Tableaux de synthèse présentant les caractéristiques du Conseil, cartographie des compétences, tableaux d'assiduité, graphiques décrivant la structure de la rémunération ou son évolution au cours de plusieurs années, comparaison de la rémunération à la performance de la société ou à ses pairs, tableaux résumant l'activité du Conseil ou des Comités… les chapitres gouvernance des Documents de référence ou les parties qui y sont consacrées dans les Brochures de convocation intègrent de plus en plus des informations synthétiques et graphiques facilitant l'accès aux informations clés.

La loi Pacte, notamment, va intensifier le besoin d'informations sur la gouvernance de l'entreprise. Ratio d'équité, actionnariat salarié, partage de la valeur… sont quelques-unes des informations qui intègreront les chapitres gouvernance. Sur ces sujets, comme sur d'autres, l'AMF recommande dans son communiqué sur le nouveau Document de référence universel (URD) « de la clarté et de la pédagogie ».

Sur le chemin de la transparence, c'est surtout l'entrée en vigueur de la directive européenne sur l'ESEF (European Single Electronic Format) déployant l'iXbrl en Europe qui risque de révolutionner l'information extra-financière. Si actuellement seuls les comptes sont concernés, rien n'empêchera demain d'élargir le balisage aux données RSE ou de gouvernance. Certes, il faudra se mettre d'accord sur une taxonomie commune. Mais transformées en « data » ces informations permettraient, entre autres, une comparabilité des informations extra-financières que beaucoup de lecteurs attendent.




** Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas le point de vue officiel de l'OCDE ou de l'un de ses pays membres.*

# 4 Risques et contrôle interne

Les missions des instances de gouvernance liées à la gestion des risques et au contrôle interne se sont largement intensifiées au cours des deux dernières années.

Au-delà du suivi générique des risques et du contrôle interne alloué au Comité d'Audit et inscrit dans le Code de Commerce, les administrateurs doivent désormais travailler de manière spécifique sur des thématiques nouvelles, dictées notamment par les réglementations récentes et la typologie des situations de crise :

- risques de corruption, risques sociaux et environnementaux ; risques relatifs à la protection des données ;
- risques de cyber-sécurité ;
- risques impactant la continuité d'exploitation.

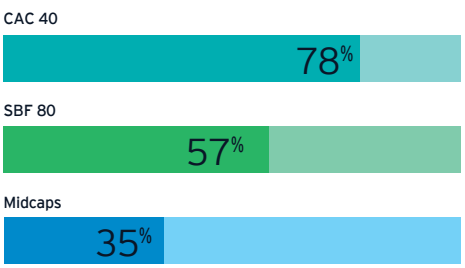
Pour mener à bien ces missions, le Comité d'Audit doit pouvoir s'appuyer sur un audit interne robuste, disposant d'outils technologiques performants. Il doit exercer un regard critique sur le plan d'audit interne, sur la méthodologie de cartographie des risques et sur la pertinence des reportings qui lui sont destinés.

Dans ce contexte, l'état des lieux 2019 met en évidence plusieurs tendances de fond importantes.

## 1. Déploiement des dispositifs de contrôle interne

L'information publiée en 2019 montre une forte montée en puissance des dispositifs de contrôle interne globaux, formalisés et déployés sur l'ensemble du groupe : les sociétés qui n'ont pas mis en place ces dispositifs deviennent marginales (7 % du panel en 2019 contre 22 % en 2018).

**Processus d'auto-évaluation du contrôle interne en place**




Toutefois, plusieurs points d'attention restent d'actualité :

- **systématiser les tests sur le fonctionnement effectif du contrôle interne :** seule une société sur deux affirme posséder un plan de continuité d'exploitation et de gestion de crise. Les auto-évaluations du contrôle interne sont déployées seulement par 57 % des sociétés cotées ;
- **définir une politique « *data* » pour le contrôle interne**, au-delà des bases de données classiques, en définissant une feuille de route pour l'utilisation des outils de *data mining* et de contrôle continu ;
- **renforcer les actions de mise à jour des cartographies des risques** métier et « expertes » (risques anti-corruption et risques RSE notamment), de façon à maintenir l'efficacité des dispositifs de prévention des risques ;
- **poursuivre l'amélioration de l'information** sur le périmètre, l'organisation et le reporting du contrôle interne.

> Des risques essentiels, qui peuvent apparaître comme techniques et opérationnels, ont souvent, à la racine, des problèmes de gouvernance.

**Pierre de Bausset**
*Secrétaire Général du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise*

## 2. Montée en puissance des outils technologiques dédiés aux risques et au contrôle interne

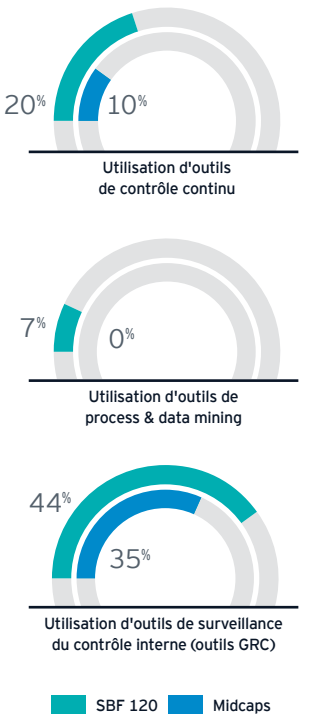
Les administrateurs membres des Comités d'Audit doivent intégrer deux axes de travail pour mener à bien leurs missions :

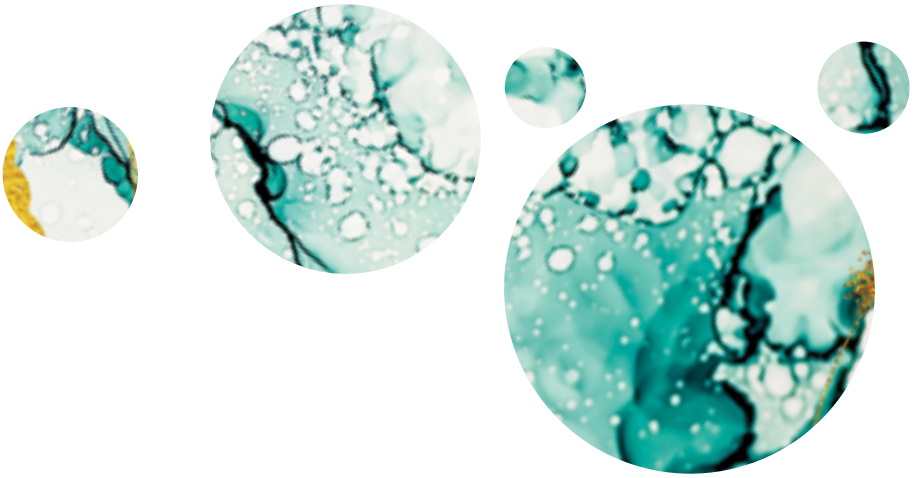
- **s'assurer que la société dispose d'outils modernes et performants** pour évaluer les nouveaux risques et assurer un pilotage permanent du contrôle interne ;
- **s'assurer de la pertinence des informations qui leurs sont communiquées** : cartographies des risques précises et quantifiées, tableaux de bord du contrôle interne orientés vers l'amélioration de la performance du Groupe.

Certaines solutions (dites « GRC » : Gouvernance, Risque et Conformité) permettent notamment de partager et de consolider les évaluations de risques/contrôles et de piloter les plans d'actions. Avec des ROI (Retour sur investissement) ou IET (Impact Économique Total) avoisinant les 300 % à horizon deux-trois ans, les outils de GRC en 2019 ne doivent plus être considérés par les dirigeants comme de simples solutions technologiques de reporting transverses sur les risques et les contrôles. Ils se révèlent être en réalité des accélérateurs de croissance pour les entreprises qui les adoptent. Car en plus de leur fonction « traditionnelle » d'optimisation du dispositif de gestion des risques, les solutions GRC agissent sur plusieurs leviers : amélioration du processus de décisions stratégiques, anticipation des risques opérationnels, optimisation et réduction des coûts liés aux audits, remplacement de solutions technologiques obsolètes et coûteuses.

Désormais, l'introduction de l'intelligence artificielle et l'analyse prédictive au cœur de ces solutions va renforcer cette tendance, rendant ces solutions incontournables pour les entreprises dans les années à venir. L'intelligence artificielle permettra notamment d'orienter la gestion des risques vers la détection de signaux faibles et la prédiction des occurrences.

**Utilisation d'outils technologiques**





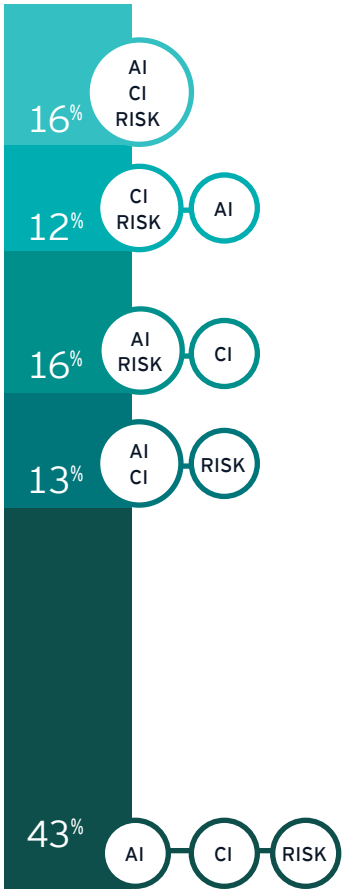
## 3. Organisation des fonctions audit interne/ risques/contrôle interne

Les fonctions audit interne, contrôle interne, gestion des risques représentent le bras armé des Comités d'Audit pour exercer leur mission légale de suivi du contrôle interne et de la gestion des risques. Au cours des deux dernières années, leur présence et leur organisation ont notablement évolué avec l'élargissement de leurs missions.

Les enseignements tirés de l'analyse des modes d'organisation des fonctions audit interne/risques/contrôle interne sont les suivants :

- **ces fonctions sont en grande majorité présentes dans les groupes du SBF 120 et leur organisation est en général clairement décrite.** La fonction compliance est distincte dans la totalité des groupes du SBF 120 ;
- **le positionnement de l'audit interne ne dépend pas de la taille du groupe.** L'audit interne est rattaché à la direction générale pour 55 % des sociétés du SBF 120, sans corrélation avec leur taille. Par ailleurs, le fait de réunir l'audit interne et le contrôle interne dans un même département impose des précautions particulières dans la conception du plan d'audit interne et son suivi par le Comité d'Audit afin de s'assurer que l'ensemble de ces risques significatifs est bien couvert ;
- **l'absence de schéma d'organisation prépondérant en matière de regroupement ou de dissociation des fonctions audit interne/risques/contrôle interne** : 60 % des groupes du SBF 80 et 51% des groupes du CAC 40 ont opté pour l'organisation conjointe des fonctions, selon ces modalités pratiques diverses. Ce choix d'organisation est lié aux synergies qui existent entre ces fonctions et la recherche du meilleur compromis efficacité/coût et valeur ajoutée, dans un contexte réglementaire qui impose à ces fonctions un élargissement de leurs missions :
  - **établir ou intégrer des cartographies des risques spécifiques** sur la corruption et les risques RSE ;
  - **mettre en place des contrôles clés** de 1er, 2è et 3è niveaux sur la prévention de la corruption et le respect des règles éthiques ;
  - **élargir les plans d'audit interne** vers les audits des dispositifs de compliance.

**Les principaux modes d'organisation des fonctions audit interne/risques/ contrôle interne dans le SBF 120**




AI : audit interne
CI : contrôle interne
RISK : gestion des risques

# 5

# RSE : à la croisée des chemins face à l'urgence

Plusieurs signaux encourageants se renforcent en 2019 : la stratégie RSE et la création de valeur à long terme figurent parmi les sujets les plus fréquemment débattus au sein des Conseils. Quant aux Comités RSE, ils consolident leurs positions (44 % des sociétés cotées disposent d'un Comité RSE parmi leurs Comités spécialisés).

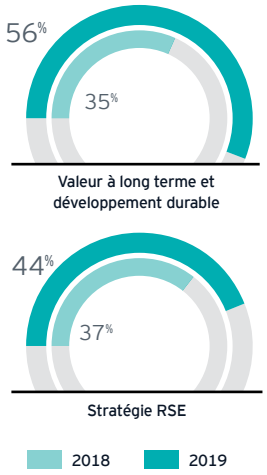
Cependant, l'enjeu réel - adapter les modèles économiques aux bouleversements climatiques actuels - va bien au-delà de ces améliorations formelles. La gouvernance des sociétés doit jouer son rôle et répondre à court terme aux questions pratiques ci-contre :

- **Préciser le rôle des Comités RSE :** ont-ils un mandat clair de la part du Conseil ? L'éventail des sujets traités par les Comités RSE est trop hétérogène et dicté par la conformité (RGPD, loi Sapin, Devoir de Vigilance...). Les Comités devraient se saisir de l'opportunité réglementaire liée à la publication de données extra-financières mais en même temps traiter les sujets de fond et préparer les travaux du Conseil.

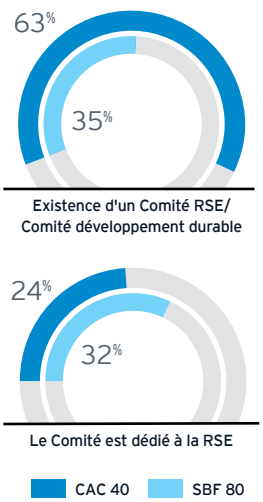
- **Renforcer le rôle des Comités d'Audit dans le suivi des indicateurs de performance RSE** (9 % seulement des Comités d'Audit réalisent une analyse spécifique des indicateurs de performance RSE). Les Comités d'Audit devraient s'emparer des informations RSE en appliquant la même exigence que pour les données financières : non seulement parce que les efforts de fiabilisation de ces données sont encore nécessaires mais aussi parce que les investisseurs et les autorités de supervision analysent de plus en plus ces informations.
L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a ainsi annoncé en juillet 2019 la création d'une commission « climat et finance durable » réunissant des parties prenantes externes.
Son rôle sera d'aider l'AMF à conduire ses missions à la fois de régulation et de supervision sur les enjeux RSE.

- **Accroître la normalisation de l'information extra-financière** et la mesure de sa performance afin de permettre la comparaison d'une entreprise à une autre au sein d'un même secteur. Les exigences réglementaires de publication d'informations à l'échelle européenne vont également continuer à se renforcer notamment dans le cadre du plan de la Commission Européenne « *Financing a sustainable growth* » : plusieurs des dix actions prioritaires engagées vont concerner la qualité, la comparabilité et la transparence des informations RSE que devront publier les émetteurs.
L'intégration des sujets RSE dans des Comités déjà existants et l'émergence de Comités RSE dédiés participent de la volonté des Conseils d'être mieux éclairés sur les enjeux RSE en disposant des compétences adéquates.
Le mandat de ces Comités n'est cependant pas précisé et au vu de la multiplicité des sujets traités, l'interrogation subsiste sur le rôle et l'influence qu'ils peuvent exercer réellement auprès du Conseil.

**Les principaux sujets à l'agenda des Conseils**




**Existence d'un Comité RSE au sein du Conseil d'Administration**



# 6

# Le dispositif Éthique et de Compliance au service de l'intégrité des affaires

Deux ans après l'entrée en vigueur de la loi dite « Sapin II », le dispositif de compliance devient une priorité d'ordre stratégique pour assurer une croissance pérenne et protéger les dirigeants.

Cette loi a incité de nombreux dirigeants, dont la responsabilité peut être engagée personnellement en cas de non-conformité, à déployer des moyens humains, financiers et techniques significatifs pour lutter contre les risques de non compliance et, en particulier, de corruption.

Dans un contexte de contrôles accrus effectués par l'Agence Française Anticorruption (AFA) auprès des entreprises françaises, 33 % des Conseils des sociétés du SBF 120 (9 % en 2018) mettent les thématiques de l'éthique et de la compliance à leur agenda. Des efforts certes notoires mais encore insuffisants concernent la remontée des travaux au niveau du Conseil.

## 1. Affirmer ouvertement l'engagement en matière de compliance : code de conduite, cartographie des risques et dispositif de formation adapté

- La quasi-totalité du SBF 120 (98 %) a rendu publique sa charte/code de conduite.
- 65 % des sociétés du SBF 120 ont mis à jour leur charte/code éthique au cours des deux derniers exercices, en nette amélioration par rapport à 2018 (32 % du SBF 120).

En pratique, des efforts sont encore nécessaires :

périmètre SBF 120

des sociétés ont traduit la **charte/code éthique** dans la langue locale au niveau des filiales. Il est indispensable que l'ensemble des collaborateurs exposés aux risques aient connaissance des comportements proscrits et des sanctions applicables en cas de non-respect.

périmètre SBF 120

des sociétés ont déployé en 2019 un **programme de formation** éthique/compliance. Cette formation doit être déployée au niveau local et insister sur le déploiement réel d'une culture de la compliance, indispensable pour réduire sur le moyen terme les risques de comportements non éthiques

périmètre SBF 120

des sociétés (33 % en 2018) ont mis en place une **cartographie des risques de fraude/corruption**, décrivant les principaux risques identifiés et les moyens de contrôles existants qui concourrent à maîtriser ces risques. Cette démarche constitue le socle de tout dispositif de prévention des risques de corruption.

## 2. Détecter les cas de non-conformité : dispositif d'alerte éthique, travaux d'audit et de surveillance du dispositif

du SBF 120 n'a pas encore mis en place une **ligne d'alerte** alors que ce dispositif est désormais obligatoire pour toute entreprise de plus de 50 salariés. Par ailleurs, peu d'entreprises disposent d'indicateurs quantitatifs sur le nombre d'alertes traitées. Ce dispositif reste sous exploité alors qu'il constitue un moyen efficace pour détecter les allégations et les cas de non compliance.

du SBF 120 réalise des **travaux de contrôle** (ex : tests d'audit, revue externe ...), indispensables pour vérifier l'efficacité réelle du dispositif de compliance.

du SBF 120 seulement réalise des **reportings spécifiques** des cas de fraude identifiés.

## 3. Le rôle indispensable du directeur de la compliance et du Comité Éthique dédié

| | 2019 | | 2018 | |
|---|---|---|---|---|
| | CAC 40 | SBF 120 | CAC 40 | SBF 120 |
| Référent Éthique/ Directeur de la Compliance Groupe | **72 %** | **65 %** | 70 % | 59 % |
| Réseau de correspondants éthiques dans les filiales | **67 %** | **53 %** | 45 % | 34 % |
| Comité Éthique au sein du Conseil | **33 %** | **23 %** | 25 % | 18 % |
| Comité Éthique de l'entreprise (hors Conseil) | **63 %** | **54 %** | 58 % | 43 % |
| Composition et missions du Comité Éthique définies | **64 %** | **68 %** | 58 % | 37 % |

- 65 % du SBF 120 a créé une **fonction Compliance/Éthique** confirmant la poursuite des efforts déjà engagés l'an passé dans le cadre du déploiement du dispositif Sapin II.
- **Principaux sujets figurant dans le périmètre de la fonction** : corruption et conflits d'intérêt, fraude, blanchiment d'argent et financement du terrorisme, anti-trust, embargos et sanctions économiques, contrôle des exports, respect des données personnelles.
- Le déploiement du **réseau des correspondants éthiques** – indispensable pour assurer une mise en œuvre du dispositif de compliance en local – s'accélère (53 % du SBF 120 en 2019 contre 28 % en 2018) mais des efforts sont encore nécessaires.
- La création de **Comité éthique/compliance dédiés** reste insuffisante malgré sa mission majeure : surveiller l'efficacité même du dispositif en place. En l'absence de Comité Éthique/ compliance, face au business, la Conformité ne peut pas jouer pleinement son rôle de « contre-pouvoir » ou être maître de ses propres sujets.

## 4. Le déploiement d'un dispositif de compliance complet dans un contexte de montée en puissance des contrôles anti-corruption

Seulement 41 % des entreprises du SBF 120 déploient en 2019 un **système de sanction**s en cas de non-respect du programme éthique et de compliance, malgré la multiplication des contrôles par les autorités.

### Partage de bonnes pratiques

Alors que 85 % du SBF 120 mentionne le dispositif anti-corruption Sapin II dans le rapport annuel en 2019, l'Agence Anticorruption met en lumière les efforts restant à déployer, notamment sur trois mesures particulièrement complexes :

- **Cartographie des risques de corruption** : celle-ci doit donner une assurance raisonnable sur l'identification des risques clés ;
- **Dispositif de gestion des tierces parties à risque :** celui-ci doit permettre d'identifier les risques spécifiques portés par les tiers avec lesquels l'entreprise développe des relations d'affaires ce qui implique de réaliser des due diligences d'intégrité (niveau 1,2,3) ;
- **Contrôles comptables :** le régulateur attend de l'entreprise qu'elle porte une attention particulière à son contrôle interne et aux contrôles de niveau 1, 2, 3 en lien avec les risques spécifiques de corruption.

## EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du Conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2019 EY et Associés.
Tous droits réservés.

Studio EY France – 1907BMC338.
Score France n°2019-055.
ED : NONE.

Ce panorama a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un Conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos Conseillers.

**ey.com/fr**

## Une étude réalisée en partenariat avec Ethics & Boards et Labrador

### Ethics & Boards

Ethics & Boards est la première dataplace internationale indépendante dédiée à la Gouvernance d'Entreprise.

Nos solutions basées sur l'agrégation et la structuration pour toutes les sociétés des grands indices mondiaux de 200+ points de données par Conseil, incluant sa composition, sa diversité, son fonctionnement ainsi que la rémunération de ses membres, permettent de faciliter :

- La visualisation de la conformité et des risques,
- L'évaluation approfondie et comparative de la gouvernance,
- La réflexion stratégique sur la gouvernance.

Parce qu'Ethics & Boards est convaincu que le Conseil d'administration ou de Surveillance, qui porte la responsabilité de la gouvernance, est garant de la création de valeur financière et extra-financière.

**ethicsandboards.com**

### Labrador

La mission du Groupe Labrador est de faire aimer les entreprises en inventant une information d'entreprise de confiance, qui crée de la valeur pour ses clients et de la préférence pour leurs publics. Labrador rassemble plus de 40 expertises métiers, structurées autour d'un laboratoire de recherche et de deux agences : Labrador Information Design (Agence Conseil en communication réglementée et ergonomie de lecture) et Labrador Language Services (Agence de Langage Clair et Traduction).
Labrador Maverick est le laboratoire de recherche en information d'entreprise du Groupe. Il rassemble, teste et diffuse les connaissances et innovations qui valorisent durablement l'information d'entreprise réglementée et sensible.

**labrador-company.com**

## Contacts EY

**Thierry Moreau**
*Associate Partner*
thierry.moreau@fr.ey.com
+33 1 46 93 50 01

**Jeremy Thurbin**
*Associé*
jeremy.thurbin@fr.ey.com
+33 1 46 93 85 42

**Denis Thibon**
*Associé*
denis.thibon@fr.ey.com
+33 1 46 93 68 01

**Dominique Pageaud**
*Associé*
dominique.pageaud@fr.ey.com
+33 1 46 93 75 63

**Victor Malbay**
*Chef de projet*
victor.malbay@fr.ey.com
+33 1 46 93 42 96

## Contact Ethics & Boards

**Floriane de Saint Pierre**
*Présidente, Ethics & Boards*
+33 1 45 61 66 54
contact@ethicsandboards.com

## Contacts Labrador

**Caroline Bautz**
*Directrice Groupe du Pôle Conseil et Communication Réglementée, Labrador Conseil*
+33 1 53 06 63 53
bautz.c@labrador-company.com

**Julia de Queiros**
*Responsable Conseil, Études et Transparence, Labrador Conseil*
+33 1 53 06 80 29
dequeiros.j@labrador-company.com