

Panorama de la Gouvernance

Accélération, ouverture
et gouvernance durable

2022



LABRADOR
Transparency by design



EY
Building a better
working world

Édito

Panorama de la Gouvernance

L'édition 2022 du Panorama de la Gouvernance met en lumière une consolidation des tendances post-Covid, une nette accélération des thématiques ESG dans les activités des Conseils, avec en corollaire un élargissement des compétences des administrateurs.

Avec des pratiques de plus en plus avancées et homogènes, la gestion des risques, l'éthique et la compliance confirment leur rôle central dans le bon fonctionnement de la gouvernance.

ACCÉLÉRATION
OUVERTURE
GOUVERNANCE DURABLE

Fonctionnement de la gouvernance : consolidation des tendances post-Covid



La crise de la Covid-19 a accéléré la transformation de la gouvernance des entreprises. En 2022, ces évolutions sont désormais pérennisées :

- Meilleure diversité au sein des Conseils : consolidation de la part des femmes, des non-nationaux, et des administrateurs représentant les salariés,

- Consolidation des administrateurs indépendants, désormais majoritaires au sein des Conseils et des comités depuis 2021,

- Progression confirmée du rythme de travail des Conseils et des comités, en lien avec le net élargissement des thèmes de travail traités par les administrateurs au cours de l'année.

Tableau de bord de la gouvernance : Un nouveau palier après la pandémie ?

Tableau de bord de la gouvernance	Global	CAC 40	SBF 80	Midcaps	Global	Global	Tendance
Effectifs	12,0	14,1	11,3	11,0	11,3	11	↗
% femmes	44,0%	44,2%	45,1%	41,1%	43,0%	28%	↗
% non-nationaux	29,8%	31,1%	30,0%	27,4%	28,0%	23%	↗
Représentants des salariés	11,6%	12,7%	11,7%	9,9%	12,5%	-	→
Indépendants	54,1%	61,8%	52,7%	46,2%	55,2%	48%	↗
Âge moyen (années)	57,3	58,2	56,7	57,5	57,8	58,6	→
Ancienneté moyenne	6,2	5,8	5,9	7,3	6,1	6,8	→
Nombre de réunions	9,3	9,9	8,7	10	9,4	8	→
% Assiduité	96%	97%	97%	95%	96%	-	→
Rémunération moyenne des administrateurs (K€)	43,0	61,2	41,2	26,6	42,9	34,2	→



Agenda de travail et profil de compétences des administrateurs : diversité et exigences accrues



Le constat est sans appel : les thématiques ESG se sont imposées comme l'un des quatre principaux piliers qui structurent l'agenda des Conseils. Fait notable en 2022, 34% des Conseils ont inscrit l'analyse de l'impact des changements climatiques parmi leurs thèmes de travail. Ce même pourcentage était proche de zéro il y a deux ans.

Face à l'élargissement continu des thèmes de travail, la montée en compétences des administrateurs reste un véritable défi, notamment en matière de changement climatique. Trois tendances caractérisent l'évolution des compétences des administrateurs :

- ▶ Les grandes « familles » de compétences comprennent désormais les compétences stratégiques classiques, les compétences régaliennes et les compétences ESG ;
- ▶ Les compétences ESG se déclinent désormais en 4 domaines clé : RSE, gouvernance, éthique et conformité et expertise en changement climatique ;
- ▶ Plusieurs compétences différenciantes émergent en 2022 : notamment autour de la géopolitique, l'expérience Asie et la cybersécurité.

Ces évolutions appellent les recommandations suivantes :

- ▶ Intensifier les actions de formation, interne et externes - notamment autour des sujets ESG et leur lien avec l'éthique et la conformité
- ▶ Poursuivre l'effort d'ouverture des Conseils vers de nouveaux profils, en lien avec les enjeux de transformation des modèles d'affaires
- ▶ En termes de transparence, poursuivre la démarche de description des domaines de compétence des administrateurs et faire le lien entre ces domaines de compétence et les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Stratégie & Information financière

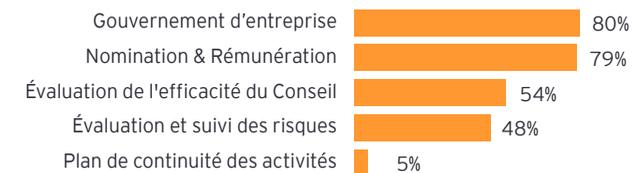


* R&D / Innovation / Développement de nouveaux produits

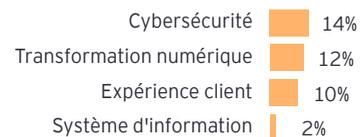
ESG



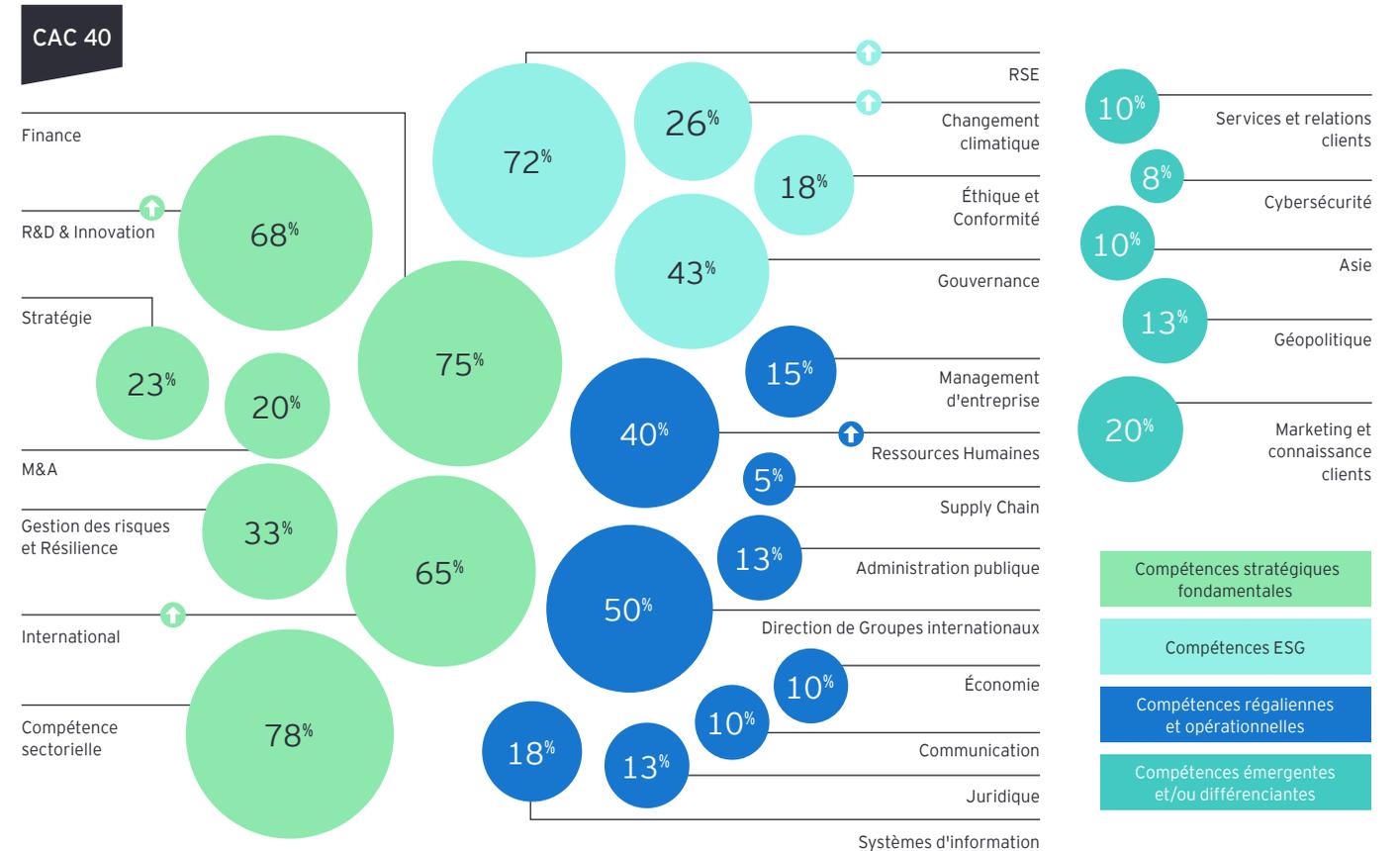
Régalien



Opérations



Domaines de compétences des administrateurs : des compétences nouvelles qui s'imposent au sein des conseils



Les sujets ESG au cœur de la gouvernance : quatre illustrations concrètes pour 2022

Les enjeux ESG rythment davantage le fonctionnement des instances de gouvernance et redéfinissent largement les bonnes pratiques attendues par les différentes parties prenantes. Quatre exemples illustrent cette évolution majeure au titre de 2022 et seront certainement amplifiés en 2023 :

- 1** Renforcement du rôle des comités RSE (ou ESG) au sein des comités spécialisés du Conseil
- 2** Evolution du modèle de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- 3** Intégration des sujets ESG au sein des comités d'audit
- 4** Prise en compte accrue de critères ESG dans la prise de décision des entreprises

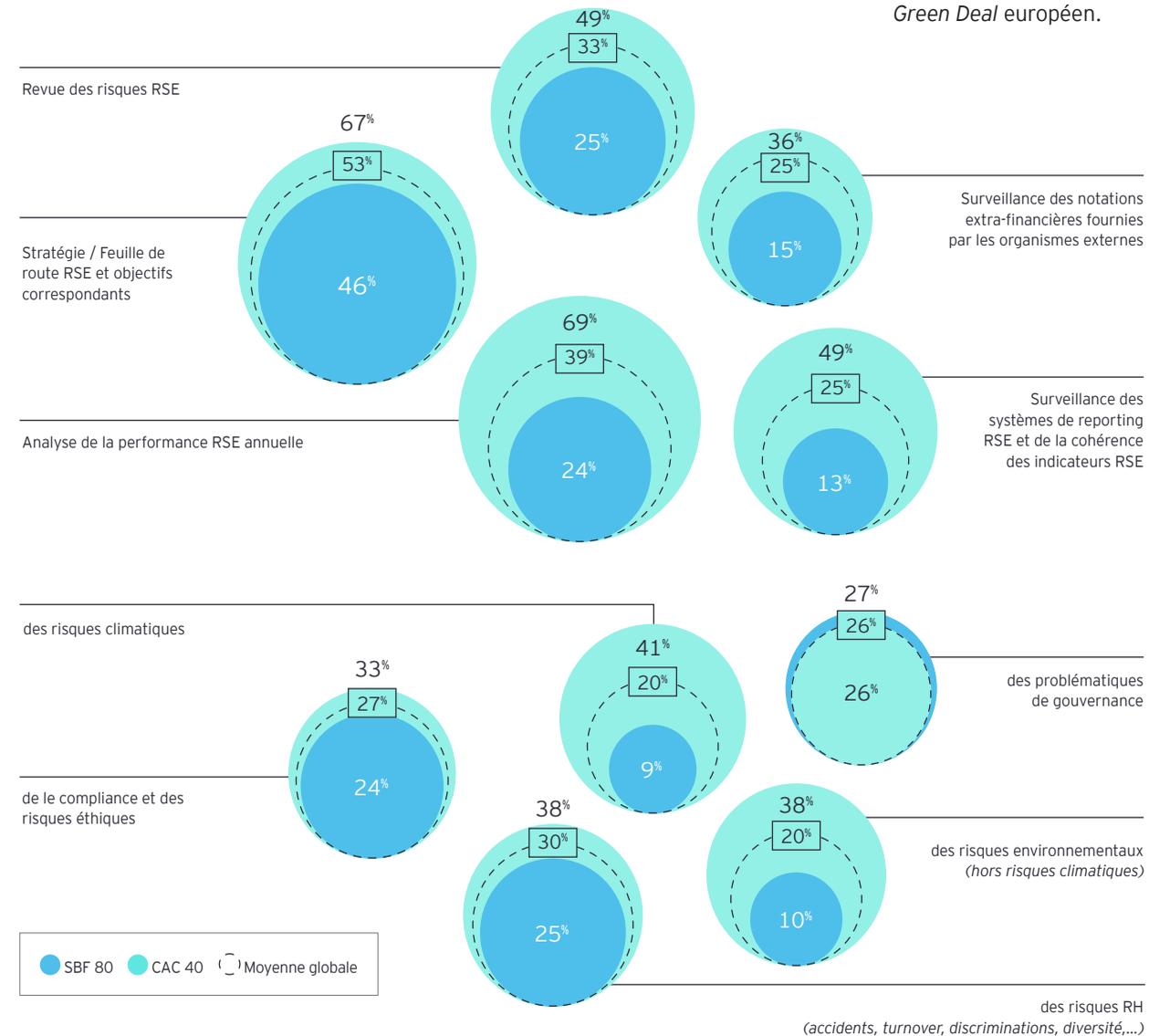
1

Renforcement du rôle des comités RSE (ou ESG)

69% des entreprises du SBF 120 disposent d'un comité RSE dédié parmi les comités spécialisés du Conseil.

Les activités des comités RSE sont nettement mieux décrites en 2022 dans les DEU. Cet effort de transparence permet de cartographier plus précisément les thématiques prioritaires abordées au cours de l'année et d'établir les deux constats suivants :

- ▶ La revue des risques ESG est devenue une activité incontournable des comités RSE, avec un focus particulier plus prononcé sur les risques climatiques ;
- ▶ La surveillance des systèmes de reporting ESG et l'analyse de performance se renforcent - cette tendance va encore s'accroître en 2023/24 avec la mise en œuvre du Green Deal européen.



Thèmes de travail des comités RSE au sein du conseil

RSE: stratégie, performance & surveillance

Revue spécifique

2

Evolution du modèle de rémunération des dirigeants

- ▶ Autre constat positif intéressant : l'indexation de la rémunération variable des dirigeants sur des critères ESG devient la norme.
- ▶ Ainsi 78% des entreprises du SBF120 ont mis en place un système de rémunération variable incitatif fondé sur des objectifs ESG pour les mandataires sociaux. Mais seulement 25% d'entre elles présentent un objectif ESG quantitatif associé à la rémunération variable.

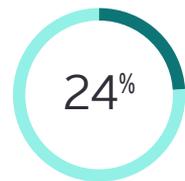


3

Intégration des sujets ESG au sein des comités d'audit

Autre défi qui attend les instances de gouvernance, notamment en raison des changements réglementaires : l'appréhension des sujets ESG par les comités d'audit. Seulement un quart des comités d'audit du SBF120 déclarent aborder des sujets ESG et seulement 12 % de ces comités affichent au moins un membre formé à ces enjeux.

Les comités d'audit vont devoir rapidement faire monter leurs membres en compétence pour qu'ils puissent reporter et communiquer sur ces sujets de manière à respecter la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), mise en œuvre à l'échelle européenne et applicable à partir de l'exercice 2024.



Proportion d'entreprises dont le comité d'audit traite des sujets RSE

+ 1 pts par rapport à 2020



Proportion des comités d'audits ayant au moins une personne formée aux enjeux climatiques

+ 1 pts par rapport à 2020

4

Critères ESG inclus dans la prise de décision des entreprises

- ▶ Les sujets ESG sont également pris en compte lors des décisions d'acquisitions et d'investissements potentiels. En effet, 46 % des entreprises du SBF 120 indiquent prendre en compte les sujets ESG lors de leurs acquisitions et investissements.
- ▶ Mais seulement 18 % déclarent avoir une approche d'évaluation ESG structurée avec une intégration de critères de durabilité dans l'analyse des acquisitions et investissements.

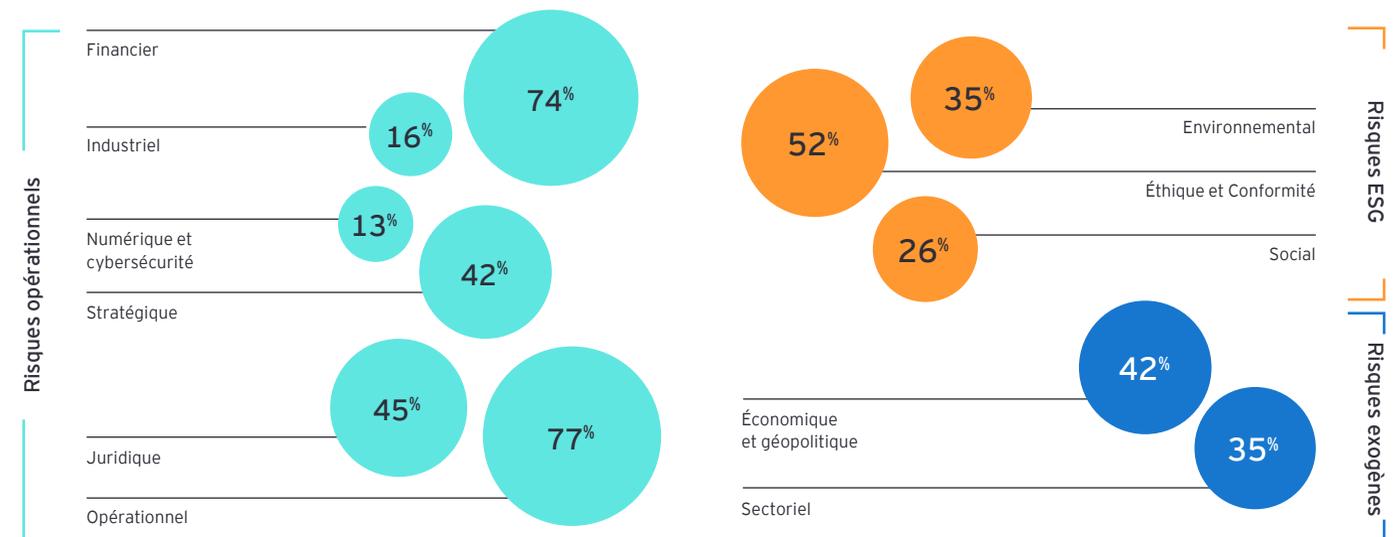
Gestion des risques, éthique et compliance : vers un alignement des meilleures pratiques

A

Gestion des risques : des cartographies plus complètes et une meilleure transparence

- ▶ Typologie des facteurs de risques dans les DEU : 15 facteurs de risques sont présentés en moyenne par les sociétés du SB120, avec la possibilité de les distinguer selon 3 grands pôles : risques opérationnels, risques exogènes et risques ESG - les risques ESG se sont donc imposés comme une famille à part entière dans les cartographies des risques globales ;

Gestion des risques : Principales familles de risques identifiées par les entreprises du CAC 40



- ▶ Mise à jour de la cartographie des risques quasi-systématique (95% du CAC40 et 90% du SBF120) ;
- ▶ Mise en cohérence de toutes les cartographies des risques réalisées (corruption, RSE, opérationnelle) et intégration au sein de la cartographie globale en net progrès (78% du SBF80 contre 70% l'année dernière) ;

- ▶ Méthodologie de hiérarchisation plus lisible et cohérente : 82% des groupes du CAC40 fondent la hiérarchisation des risques sur les risques nets (après prise en compte des dispositifs de maîtrise). L'intégration de critères ESG dans les échelles d'évaluation est également en fort progrès (80% pour l'ensemble du SBF120). Enfin, sans

attendre les textes réglementaires finalisés, la présentation des cartographies des risques avec des matrices de double matérialité pour l'ensemble des risques et non plus seulement les risques environnementaux s'est nettement développée en 2022.

Hiérarchisation des risques en tenant compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)



► En revanche, la communication sur les plans de continuité et les plans de gestion de crise est encore limitée et hétérogène en termes de précision



Proportion des entreprises du SBF 120 mentionnant l'existence d'un plan de gestion de crise couvrant l'ensemble du groupe

► Enfin, il reste des marges de progression concernant le suivi des points d'audit interne et les interactions entre les directeurs d'audit interne et le comité d'audit. De plus, les comités d'audit vont devoir élargir leurs champs de compétences, notamment sur les sujets ESG et collaborer avec les comités RSE d'ici la mise en œuvre de la CSRD.

B

Poursuivre les efforts déployés en matière de compliance dans un contexte d'instabilité continue

Dans un contexte de conduite éthique des affaires compliqué, avec une pression accrue pour l'atteinte des résultats et d'intensification des contrôles par les autorités, les entreprises doivent poursuivre les efforts importants engagés en matière de lutte anti-corruption et anti-fraude.

La quasi-totalité des entreprises du CAC 40 (vs 68% SBF 80) possède désormais un directeur compliance dédié, preuve d'un engagement fort des instances de gouvernance sur ces sujets.

Organisation Compliance	CAC 40	SBF 80	Tendance
Existence d'un directeur Compliance Groupe/ Référent éthique	95%	68%	→
Présence d'un réseau de correspondants éthiques dans les filiales	95%	44%	→

Les résultats sont aussi encourageants en ce qui concerne le déploiement du dispositif compliance. 91% du SBF120 a ainsi mis en place une cartographie des risques de corruption dédiée. Le défi tient au déploiement opérationnel en filiales et à la prise en compte périodique des nouveaux risques.

Par ailleurs, pour le SBF 120, 50% des formations sont réalisées en présentiel.

98% des entreprises du SBF 120 a déployé une ligne d'alerte éthique. Cependant, seul 68% du CAC 40 indique avoir mis en place des indicateurs quantitatifs sur le nombre d'alertes traitées. Par

ailleurs, la réalisation d'investigations internes en cas de besoin doit rester une priorité dans un contexte de recrudescence des cas de fraude, même si 89% du SBF 120 exécute par ailleurs un programme récurrent de contrôles anti-fraude (tests d'audit, revues externes, etc.)

Ligne d'alerte éthique	CAC 40	SBF 80	Tendance
Déploiement d'une ligne d'alerte	98%	97%	→
Mention des processus en place et d'indicateurs quantitatifs sur nombre d'alertes traités	68%	23%	↗
Typologie d'alerte est spécifiée dans le rapport annuel	100%	67%	→



Déploiement d'un dispositif de sanctions sur le SBF120 (vs 73 % en 2021)

C Gestion des tiers à risque : un sujet complexe nécessitant une approche transverse

Egalement prévu par la loi Sapin 2, le déploiement d'un dispositif dédié de gestion des tiers à risque est un des principaux défis du fait de la complexité de sa mise en oeuvre (volumétrie des tiers, difficulté de leur recensement, variété des relations avec ces tiers). 42% du SBF 120 affirme avoir mis en place des procédures dédiées de diligences des tiers et seulement 31% indique réaliser des audits de compliance de leurs tiers.

Tableau de bord	CAC 40	SBF 80	SBF 120
Partage des procédures de diligences des tiers (y compris KPI, nombre de tiers revus, etc.)	60%	32%	42%
Existence d'un code de conduite / charter des tiers / fournisseurs	80%	49%	60%
Formation compliance des tiers / fournisseurs	68%	10%	30%
Réalisation d'audit de compliance dans le cadre de la relation commerciale	48%	22%	31%

D'une façon générale, l'enjeu principal reste l'amélioration continue du programme de compliance dans le temps, pour intégrer les nouveaux risques émanant du développement des activités/produits de l'entreprise. De ce point de vue, tester de façon périodique l'efficacité des démarches engagées - y compris les transactions les plus à risque - est clé. Cela est d'autant plus important que l'Agence française anticorruption poursuit ses contrôles, qu'elle n'hésite pas à indiquer les manquements identifiés et à exiger les mises en conformité dans des délais impartis, avec plan de remédiation à l'appui.



Contacts EY

- 
Thierry Moreau
Associate Partner EY, Enterprise Risk
 thierry.moreau@fr.ey.com
- 
Jeremy Thurbin
Associé EY
 jeremy.thurbin@fr.ey.com
- 
Denis Thibon
Associé EY
 denis.thibon@fr.ey.com
- 
Dominique Pageaud
Associé EY
 dominique.pageaud@fr.ey.com
- 
Philippe Aubain
Associé EY, Climate and Sustainability
 philippe.aubain@fr.ey.com
- 
George Fife
Associé EY, Forensics, Compliance et Intégrité des affaires
 george.fife@fr.ey.com
- 
Laura Pessanha
Directrice EY, Compliance & Sustainability
 laura.pessanha@fr.ey.com
- 
Ines le Goaziou
Manager EY, Climate and Sustainability
 ines.le.goaziou@fr.ey.com
- 
Jakub Guzik
Chef de projet marketing
 jakub.guzik@gds.ey.com

et les équipes du Global Delivery Services

Contact Labrador

- 
Julia de Queiros
Head of Advisory, Research and Transparency
 Labrador

+33 1 53 06 80 29
 dequeiros.j@labrador-company.com

EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2023 EY & Associés
Tous droits réservés.
Studio BMC France - 2206BMC122-02.
SCORE N° 2023-007.
ED None.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Une étude réalisée en partenariat avec Labrador

Labrador

Labrador est leader de l'information réglementée et le premier déposant ESEF en France en 2022. Pur expert depuis 30 ans, il milite pour une information d'entreprise plus transparente et performante en Europe et aux États-Unis, grâce à une expertise opérationnelle unique et à une méthode alliant design, pédagogie et langage clair.

Notre quotidien : accompagner les plus grands groupes français et américains dans la réalisation de leurs documents et dispositifs d'information, qu'ils soient financiers, extra-financiers, juridiques, RH ou éthiques, de la conception à la diffusion en passant par la rédaction et la traduction.

labrador-company.com

