

Panorama de la Gouvernance

Accélération, ouverture
et gouvernance durable

2021



AGENDA

Éditorial

Dix-huit éditions du Panorama annuel de la Gouvernance auront démontré les capacités de changement incroyables des acteurs de la gouvernance, malgré quelques lenteurs et points de résistance.

Avec le recul dont nous disposons maintenant, la crise Covid a agi comme un puissant accélérateur. Les tendances qu'elle a révélées étaient déjà marquées au sein des instances de gouvernance et se sont renforcées en un temps record : le rythme de travail, les rôles et les compétences des Conseils poursuivent leur extension, l'ouverture des comités exécutifs à de nouveaux profils se confirme, le développement durable et les sujets « régaliens » sont au centre des préoccupations des administrateurs. Dans le même temps, les enjeux futurs « après-crise » se cristallisent : communication interne et externe autour de la performance globale, résilience des modèles économiques, primauté des dimensions humaine et culturelle, veille et analyses prospectives constituent sans aucun doute les champs d'intervention majeurs de la gouvernance au cours des prochaines années.

L'édition 2021 du Panorama est particulièrement riche et nous sommes heureux d'en partager les enseignements clés et les perspectives avec vous !

Fonctionnement de la gouvernance

Chiffres clés et tendances

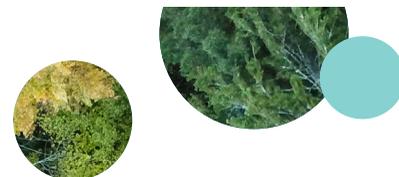


Loi Pacte oblige, les Conseils poursuivent leur politique d'ouverture vers les administrateurs représentant les salariés qui constituent désormais 12,5% des effectifs du Conseil en 2021 contre 7,7% l'an dernier.

La recherche d'un meilleur équilibre des pouvoirs se traduit cette année par une présence accrue des administrateurs référents ou vice-présidents, présents dans 66% des Conseils en 2021 contre 53% l'an dernier.

Tableau de bord de la gouvernance : l'intensité des travaux du conseil poursuit sa progression

Tableau de bord de la gouvernance	2021	2020	2015	Tendance
Effectifs	11,3	11,6	11	→
% femmes	43,0%	44,1%	28%	→
% non-nationaux	28,0%	30,2%	23%	→
Administrateurs représentants des salariés	12,5%	7,7%	-	↗
Indépendants	55,2%	55,5%	48%	→
Âge moyen (années)	57,8	58,0	58,7	→
Ancienneté moyenne	6,1	6,4	6,8	→
Nombre de réunions	9,4	8,6	9	↗
% Assiduité	96%	92%	-	↗
Rémunération moyenne des administrateurs (K€)	42,9	40,3	34,2	↗



L'ouverture aux profils « disruptifs » et aux compétences « cognitives » est un levier puissant pour enrichir les travaux des Conseils.

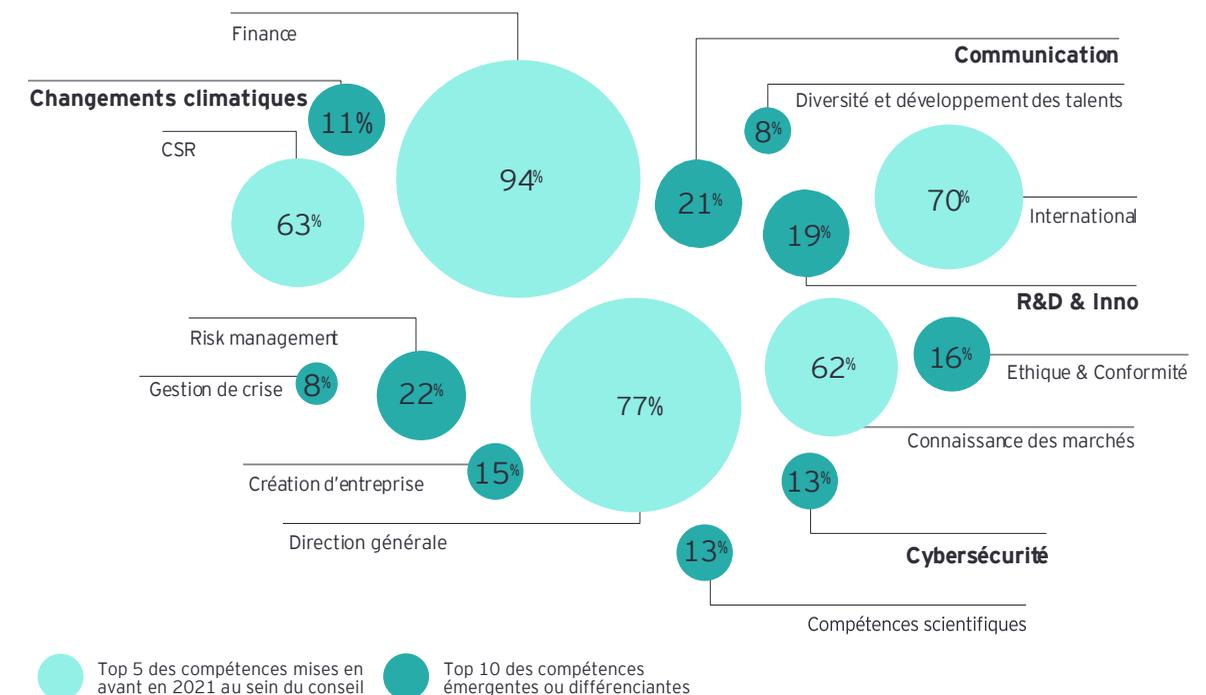
Catherine Abonnenc

IFA – Directrice Marketing-Communication Développement

L'ouverture des Conseils à de nouveaux profils reste timide. En revanche, les compétences affichées autour de la RSE enregistrent un fort bond en avant : 63% des Conseils disposent d'au moins un administrateur compétent sur les thématiques liées au développement durable, contre 13% l'an passé. Cette forte évolution doit-elle être mise sur le compte d'actions de formation intensives au cours de l'année écoulée ?



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



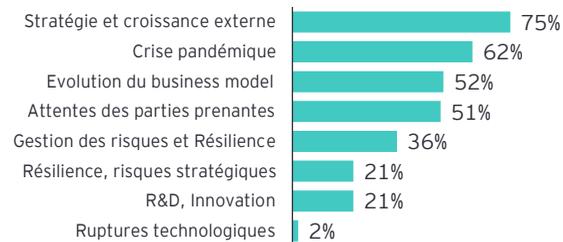
Fonctionnement de la gouvernance

Outre le recours aux réunions virtuelles imposées par la crise sanitaire, les chiffres traduisent également une variété plus grande des thèmes abordés lors des Conseils et non plus simplement par les comités spécialisés, notamment les sujets « régaliens » autour de la gestion des risques et ceux liés au développement durable et à l'impact du changement climatique.



Thèmes de travail abordés par les Conseils : la place centrale du développement durable et la progression des thèmes régaliens

Stratégie



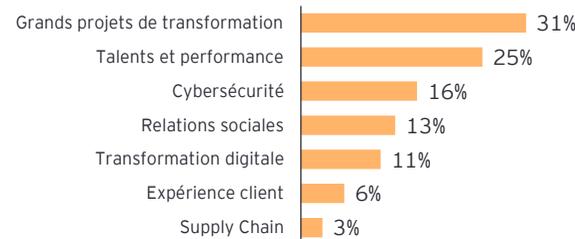
RSE



Régalien



Opérations



TRANSPARENCE

FOCUS SUR LA

Des taux d'assiduité largement communiqués

La transparence de l'information en termes de gouvernance évolue tous les ans. Elle a fait un vrai pas en avant ces deux dernières années. L'information relative à l'assiduité n'est plus un sujet de questionnement : plus de 90 % du SBF 120 communiquent les taux de présence aux réunions du Conseils et des Comités, de manière individuelle et globale. Certains émetteurs précisent même la nature de la participation (à distance ou en présentiel). Cette information prendra tout son sens dans un environnement post-Covid.

Compétences et expertises valorisées

La présentation des compétences réunies au sein du Conseil est désormais une pratique suivie par plus de 70 % des émetteurs. L'information la plus complète réunit à la fois une cartographie synthétique des compétences et une présentation détaillée par administrateur. Certains émetteurs fournissent un niveau de précision supplémentaire avec une distinction entre compétences et expertises. La sélection de

compétences plus spécifiques (par exemple en indiquant une compétence climat au lieu d'uniquement « RSE ») permettra de mieux démontrer l'adéquation de la gouvernance avec la stratégie de l'entreprise.

Travaux du Conseil : des bonnes pratiques déjà adoptées

La plupart des émetteurs français présentent sous forme de tableaux les principaux sujets traités par les Conseils lors de l'exercice. Cette bonne pratique se développe dans l'intérêt du lecteur. Elle rend l'information plus lisible et plus accessible.

Au Royaume-Uni, les émetteurs britanniques vont un cran plus loin en reliant chacun des thèmes traités avec la stratégie et les risques. L'indication du temps alloué à chaque grande thématique débattue en Conseil reste une pratique avant-gardiste outre-Manche et inexistante, ou presque, en France. Pourtant, cette information pourrait contribuer à démontrer que le Conseil a consacré le temps nécessaire aux enjeux majeurs de l'entreprise.

La présentation de l'évaluation du Conseil poursuit son développement

Aujourd'hui, 81 % des documents proposent une synthèse de l'évaluation du fonctionnement du Conseil accompagnée de recommandations et d'axes d'amélioration. Si l'information est disponible, elle demeure peu lisible et accessible avec une présentation majoritairement narrative.

Sur ce point, les Anglo-saxons délivrent une information plus qualitative : ils présentent graphiquement le processus d'évaluation, ils mettent en valeur les modalités pratiques d'évaluation (auto-évaluation ou évaluation par un tiers indépendant) au cours des trois dernières années, et précisent, sous forme de tableaux, les principales actions à mettre en œuvre avec un rappel des conclusions de l'exercice écoulé et les améliorations apportées. Un exemple à suivre...

Gouvernance et Développement durable

Des changements systémiques

Dans un contexte de prise de conscience mondiale sur les sujets climat, diversité, droits humains, biodiversité, les administrateurs se montrent attentifs aux accélérations réglementaires et attentes des parties prenantes. Que ce soit avec la taxonomie qui entre en application cette année ou la CSRD qui entrera en application en 2023, les gouvernements d'entreprise auront un rôle clé à jouer que ce soit dans la mesure des performances durables, ou dans la fiabilisation des informations extra-financières.

Au niveau européen, la *Sustainable Corporate Governance Initiative* qui devrait être adoptée par la Commission européenne en octobre 2021 sous réserve de non-report comporte deux volets.

Un premier volet qui permettrait aux entreprises de privilégier la création de valeur durable à long terme aux bénéfices à court terme. Elle vise à mieux aligner les intérêts des entreprises, de leurs actionnaires et dirigeants, des parties prenantes et de la société.

Et un deuxième volet qui aiderait les entreprises à mieux gérer les questions liées à la durabilité dans leurs opérations et leurs chaînes de valeurs en ce qui concerne les droits sociaux et les droits de l'homme, le changement climatique, l'environnement, etc.

Bien au-delà de l'application d'obligations réglementaires, les entreprises enclenchent des changements systémiques avec la révision de leur stratégie afin d'atteindre des objectifs climat fixés par le European Green Deal.

“

Il est souhaitable de développer les sessions de travail communes entre comités d'audit et comités RSE afin de mieux couvrir les thématiques liées aux risques et à la publication des données extra-financières.

Joëlle Simon

MEDEF – Directrice juridique, éthique et gouvernance des entreprises

Les critères RSE s'invitent dans les systèmes de rémunération variable des cadres dirigeants

Plus de 40% des entreprises du SBF120 ont mis en place un système de rémunération variable basé sur des objectifs RSE du type accidentologie, critères environnementaux – souvent liés aux émissions de carbone, à la diversité des équipes (F/H), etc. Les choix faits en la matière comptent moins que l'existence d'un processus de réflexion, de décision, de remise en cause périodique et d'évaluation. Intégrer des critères non-financiers dans la vision long-terme de la performance de l'entreprise en impactant les rémunérations des cadres dirigeants peut être un des outils, mais à condition de ne pas sacrifier les principes d'objectivité et d'équilibre.

Rémunération des dirigeants et RSE

43%

des 100 entreprises sélectionnées du SBF120 ont mis en place un système de rémunération variable incitatif basé sur des objectifs pour plusieurs cadres dirigeants (au-delà du COMEX)*

* Donnée issue de l'étude « Du reporting à la performance ESG : quels impacts pour les entreprises françaises » menée par EY, Deloitte et le MEDEF et publiée en septembre 2021.

TRANSPARENCE

FOCUS SUR LA

Précision sur la gouvernance RSE

La RSE, et notamment les sujets climatiques, constitue un des enjeux majeurs pour la gouvernance. Le rôle des Conseils et les mesures de suivi seront observés de près.

91 % des émetteurs détaillent l'organisation de la gouvernance RSE dans leur chapitre DPEF. Bonne surprise, la présentation graphique a souvent été utilisée avec différents niveaux de précision, allant du simple organigramme à des infographies très détaillées. Tout en restant synthétiques, celles-ci décrivent l'intégration de la RSE à tous les niveaux de l'entreprise avec une présentation des grands sujets, des rôles et responsabilités de chaque acteur concerné.

Gouvernance et Développement durable

Vers une généralisation des comités RSE au sein des Conseils



Proportion des entreprises du SBF80 ayant un comité RSE contre 43 % l'an dernier

Tableau de bord des comités RSE : les comités RSE s'imposent au sein des Conseils

Tableau de bord	Global	CAC 40	SBF 80	Midcaps
Existence d'un comité RSE	54 %	80 %	54 %	24 %
Indépendance du président	38 %	65 %	36 %	13 %
Nombre de réunions	2,6	3,2	2,2	2,5
Assiduité aux réunions	98 %	99 %	98 %	100 %
Présentation détaillée des travaux du Comité RSE dans les DEU	41 %	68 %	41 %	13 %

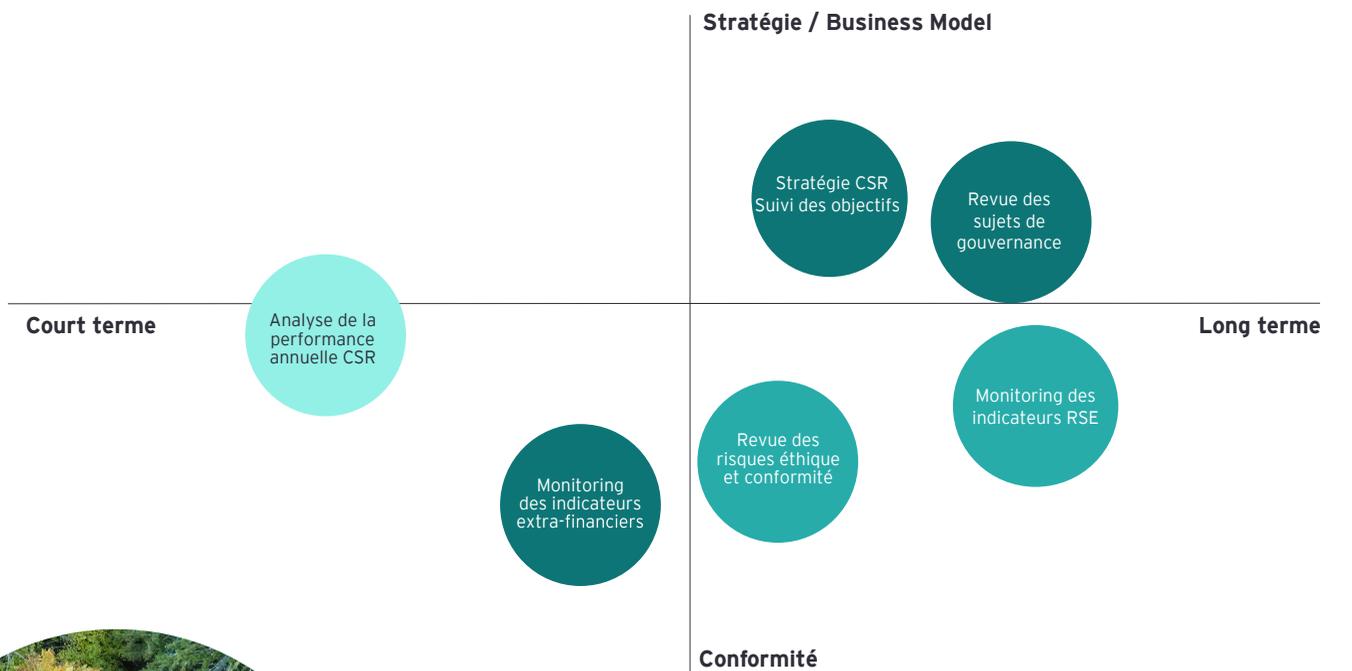
Questions to the Board

- Q. *Votre Conseil et les instances dirigeantes de votre organisation ont-ils une bonne connaissance et compréhension des risques & opportunités stratégiques liés aux sujets RSE ?*
- Q. *De quelle manière votre Conseil facilite-t-il le développement de la stratégie RSE de l'entreprise et comment suit-il les objectifs chiffrés et non chiffrés qui ont été définis ?*
- Q. *Quel type de données extra-financières illustrant la mesure de valeur à long terme votre organisation partage-t-elle avec les différentes parties prenantes? Ce reporting répond-il à leurs attentes ?*

Des comités qui se penchent sur des thèmes de travail très concrets

Les travaux de standardisation en cours au niveau de l'Union européenne ont pour objectif de normaliser le reporting RSE pour assurer une meilleure comparabilité. Aujourd'hui, les référentiels de reporting étant encore trop disparates, les gouvernances d'entreprise se préparent pour assurer une information RSE représentative de la performance de l'entreprise.

Thèmes de travail des comités RSE : concentration des efforts sur les risques et la communication extra-financière



Ouverture et Diversité

Accélération !

Rappelons tout d'abord que dix ans tout juste après la loi Copé-Zimmermann, la France occupe la première place en Europe en matière de féminisation des Conseils. Les femmes occupent ainsi 43% des postes d'administrateur, contre 28% il y a seulement 5 ans.

Cette évolution majeure s'accompagne d'une excellente prise en compte de la recommandation du code AFEP-MEDEF publiée en janvier 2020 : l'existence d'une politique de diversité au sein du Conseil est très largement communiquée, ainsi que la description des objectifs. La communication des résultats reste toutefois en retrait, en particulier pour les Midcaps.

La part des femmes et des non-nationaux au sein des COMEX continue de progresser : les COMEX comportent 25% de femmes pour l'ensemble du panel contre 11% il y a 5 ans. Ce mouvement a démarré timidement en 2019 et s'est accéléré durant la crise Covid. Avec une telle dynamique, le projet de loi sur l'instauration de quotas de femmes parmi les cadres dirigeants et les cadres membres des instances dirigeantes au sein des entreprises de plus de 1 000 personnes pourrait ne pas être indispensable.

Parallèlement, la communication sur l'existence d'une politique de diversité au sein du COMEX s'impose progressivement - selon une montée en puissance similaire à celle des Conseils mais avec un décalage de 3 à 4 ans.

Portrait type des COMEX : la diversité des COMEX confirme sa (lente) montée en puissance

Portrait type des comités exécutifs	Global	CAC 40	SBF 80	Midcaps	Tendance
Proportion de femmes	25 %	23 %	25 %	27 %	↗
Proportion d'étrangers	32 %	41 %	30 %	22 %	↗

Fonctions différenciantes au sein des COMEX

- CSR
- Éthique et Conformité
- Transformation
- Customer
- Data & Digital
- Audit Interne
- Supply chain
- Innovation



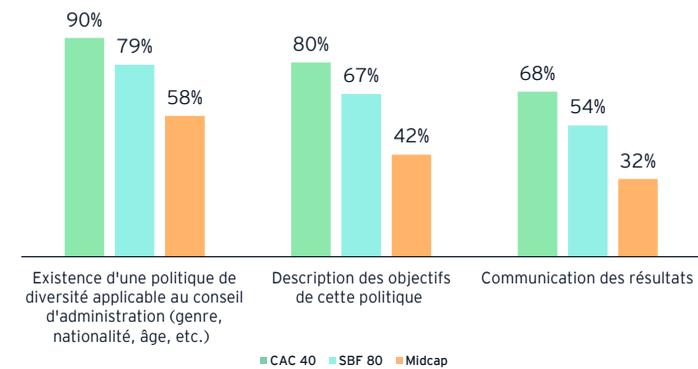
“

Les nouvelles compétences et fonctions présentes dans les Conseils et les COMEX sont plutôt portées par les femmes.

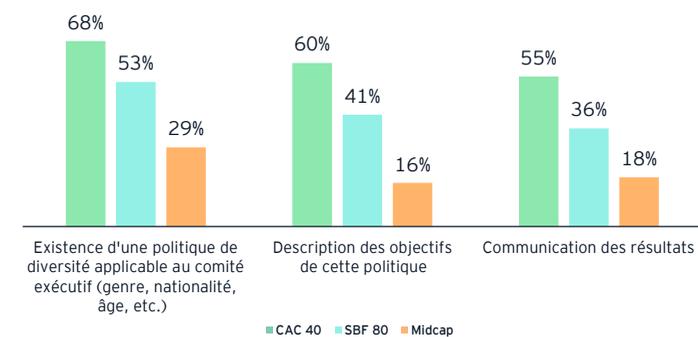
Catherine Abonnenc

IFA – Directrice Marketing-Communication Développement

Diversité au sein des Conseils 2021



Diversité au sein des COMEX 2021



TRANSPARENCE

FOCUS SUR LA

Une information plus transparente

Les informations sur la diversité et notamment la mixité au sein des Conseils, et des autres instances dirigeantes, se sont développées dans les documents. Une information assez précise qui détaille notamment à 80 % les actions mises en place pour améliorer le taux de mixité, l'objectif visé (76 %) et pour 62 % des émetteurs, l'horizon de temps pour atteindre l'objectif visé.

Toujours sur le thème de la diversité, les chiffres clés précisant la nationalité apparaissent progressivement.

Outre-Atlantique, l'information concernant la diversité va beaucoup plus loin et occupe dans les proxys une place de plus en plus importante. Au-delà de la parité ou de la nationalité des administrateurs, on y précise la couleur de peau ou l'origine ethnique.

Gestion des risques

Méthode et Transparence

Les thématiques autour de la gestion des risques, analyses de résilience, gestion de crises et plan de continuité sont de mieux en mieux suivies par les Conseils. La crise Covid a été un puissant accélérateur.

En revanche, les analyses prospectives à long terme sur les risques, la veille sur les risques émergents et les « signaux faibles », le suivi et l'anticipation des risques géopolitiques restent des terrains sur lesquels les administrateurs s'aventurent encore peu, alors que ces sujets figurent parmi leurs préoccupations prioritaires.

De même, la communication sur les plans de continuité d'activité se renforce, avec toutefois un niveau de maturité moyen qui demeure mitigé : seuls 16% des groupes du SBF120 communiquent sur l'existence d'un plan de continuité global, testé et mis à jour.

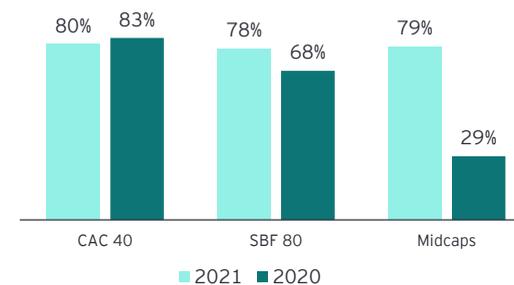
Encadrées par la réglementation européenne, ces tendances de fond s'accompagnent de plusieurs évolutions méthodologiques :

- ▶ Une bien meilleure intégration des différentes cartographies des risques (globale, RSE, Devoir de vigilance, anti-corruption), qui coexistaient parfois sans réel souci de mise en cohérence et de traitement centralisé. En 2021, 70% des sociétés du panel ont ainsi intégré l'ensemble de leurs cartographies des risques, contre 58% l'an passé. De la même manière, la hiérarchisation des risques tient compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans près de 80% de sociétés du panel, quel que soit leur indice de cotation.
- ▶ La description de la méthodologie de cartographie des risques est beaucoup mieux détaillée dans les DEU en 2021 et insiste désormais sur le processus de mise à jour annuelle de l'évaluation des risques qui est devenue la norme pour 86% des sociétés du panel.

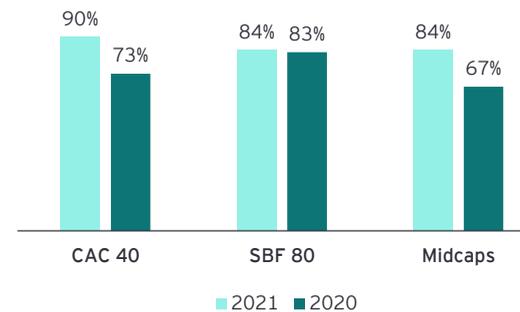
Intégration et cohérence de toutes les cartographies de risques réalisées au sein de l'entreprise (corruption, CSR, opérationnelle) au sein de la cartographie globale



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



Mise à jour de la cartographie des risques



Description de la méthodologie



Questions to the Board

- Q. **Quelles leçons votre organisation a-t-elle tirées sur sa capacité de résilience face à la pandémie de Covid-19 et aux confinements qui en ont découlés ? A-t-elle adapté son plan de continuité en conséquence ?**
- Q. **Quelles sont les menaces et opportunités les plus significatives auxquelles votre organisation est confrontée sur le court-moyen-long terme ? Quelles sont les mesures mises en place pour y faire face ?**
- Q. **Votre Conseil a-t-il revu ses processus de gestion des risques et de contrôles pour être plus réactif face aux changements ?**

TRANSPARENCE

FOCUS SUR LA

Après la présentation des risques, les efforts se portent sur leur gouvernance

La présentation des principaux risques dans un tableau de synthèse en introduction, avec mention de la criticité du risque, est une pratique qui s'est standardisée (78 % du SBF120) tout comme la présentation des facteurs de risques en deux parties explicites, soit sous forme de tableaux, soit de manière textuelle (67 % du SBF120).

Cette année, c'est la présentation de la gouvernance des risques qui a été au centre des attentions avec de vrais efforts pour rendre l'information facilement accessible. Les présentations graphiques se sont ainsi multipliées et offrent des niveaux de précision plus ou moins élevés. Si l'organigramme est la représentation graphique la plus largement utilisée, certains émetteurs y détaillent plus amplement les rôles et interactions des 3 lignes de maîtrise. Des pratiques à encourager même si l'ajout de quelques commentaires contribuera toujours à la bonne interprétation et compréhension du dispositif mis en place.

Éthique et compliance

Le tournant de l'amélioration continue

La compliance et, plus largement l'intégrité des affaires, restent au centre des préoccupations des entreprises dans un contexte de recrudescence des risques de fraude et de corruption.

Les efforts concrets d'organisation et de gouvernance des dispositifs

Les efforts d'organisation et de gouvernance du programme se poursuivent :

- ▶ **73%** des entreprises du SBF120 ont une **fonction compliance dédiée (68% en 2020)**. Parmi les défis clés restent ceux des ressources financières et de la légitimité de la fonction
- ▶ **63%** ont déployé un **réseau de correspondants éthiques** dans les filiales pour accélérer le déploiement du dispositif en local (48% en 2020)
- ▶ **70% ont un comité d'éthique / de compliance dédié** dont les missions se précisent ; certaines ont élargi les missions du comité d'audit (détection de fraude, lanceurs d'alerte, investigations)

Organisation et gouvernance efficace du dispositif de gestion d'intégrité des affaires

Organisation Compliance	CAC 40	SBF 80	Tendance
Existence d'un directeur Compliance Groupe/Référent éthique	98%	60%	↗
Présence d'un réseau de correspondants éthiques dans les filiales	98%	44%	↗



Proportion des entreprises du SBF 120 ayant un comité Éthique/Compliance dédié (vs. même % en 2020)



Proportion des entreprises du SBF 120 précisant la composition et les missions du comité d'Éthique / Compliance (vs 54 % en 2020) – dont 90 % du CAC 40 en 2021

Questions to the Board

- Q. *Avez-vous une bonne connaissance de l'ensemble des risques de fraude et de corruption auxquels votre organisation est confrontée et de l'impact que la pandémie de Covid-19 a pu avoir sur ces risques ?*
- Q. *Êtes-vous en mesure d'effectuer une revue efficace des dispositifs de prévention et de détection des risques de fraude et de corruption ?*
- Q. *À travers quelles actions concrètes contribuez-vous à diffuser et à renforcer la culture d'intégrité des affaires de votre organisation ?*

Éthique et compliance

Accélération du déploiement des dispositifs éthique et compliance

Les entreprises du SBF120 accélèrent leurs efforts de déploiements :

- ▶ **84%** ont une **cartographie des risques de corruption/ fraude dédiée (79% en 2020)**. Les enjeux clés restent son déploiement dans les filiales et sa mise à jour.
- ▶ **98%** ont mis en place une **ligne d'alerte éthique**. Les efforts doivent se concentrer sur l'efficacité de la ligne (plan de communication, protection du lanceur d'alerte, traitement de l'alerte dans les temps, procédure d'investigation). Les impacts potentiels de la transposition de la nouvelle directive européenne sur les lanceurs d'alerte sont à garder en tête.

- ▶ **94%** décrit les **actions de prévention** y compris le plan de formation, les procédures et processus, autre documentation écrite. (vs 86% en 2020) ;
- ▶ **73%** déploie un **dispositif de sanctions** (vs. 51% en 2020).

Ligne d'alerte éthique	CAC 40	SBF 80	Tendance
Déploiement d'une ligne d'alerte	100%	95%	↗
Mention des processus en place et d'indicateurs quantitatifs sur nombre d'alertes traités	58%	19%	→

Il est indispensable de poursuivre les efforts de structuration du dispositif de gestion des tiers qui reste l'une des mesures les moins avancée car particulièrement complexe à déployer.

L'amélioration continue à l'ordre du jour

Les efforts de suivi, de contrôle et d'amélioration continue du programme sous l'impulsion des instances dirigeantes doivent continuer voire progresser :

- ▶ **97% des sociétés du SBF120** ont mis en place des **reporting spécifiques des cas de fraude/corruption** identifiés (**35% en 2020**). La remontée des cas de non-conformité auprès des comités compétents est indispensable et il l'est tout autant important d'assurer le déploiement et suivi du plan de remédiation précisant les actions à mener sur le court et moyen terme.
- ▶ **78%** mentionne des **travaux de contrôle** (tests d'audit, des revues externes, etc.) du dispositif de compliance soit une légère baisse par rapport à l'année précédente. Dans un contexte de post crise sanitaire, il convient de revisiter certains basiques pris pour acquis.



Proportion du SBF120 ayant déployé des reporting spécifiques des cas de fraude/corruption



Proportion du SBF120 ayant mis en place des travaux de contrôle

Les entreprises ont accéléré la mise en place des programmes anti-corruption au cours des deux dernières années. L'enjeu actuel est davantage de s'assurer qu'il soit testé, mis à jour et amélioré de façon continue, par le déploiement d'audits ciblés et de contrôles périodiques permettant l'identification des actions de remédiation nécessaires.

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.

© 2021 EY & Associés.
Tous droits réservés.
Crédit photo : Shutterstock.

Studio BMC France - 2104BMC118.
SCORE France N° 2021-101.
ED None.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication 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 Labrador

Labrador

Labrador est leader de l'information réglementée et le premier déposant ESEF en France en 2021. 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

Contacts EY



Thierry Moreau
Associate Partner, Consulting, Risques
Ernst & Young Advisory
thierry.moreau@fr.ey.com



Jeremy Thurbin
Associé, Audit
EY & Associés
jeremy.thurbin@fr.ey.com



Denis Thibon
Associé, Audit
EY & Associés
denis.thibon@fr.ey.com



Dominique Pageaud
Associé, Consulting, Risques
Ernst & Young Advisory
dominique.pageaud@fr.ey.com



Laura Mommicchi
Senior Manager EY, Performance & Transformation Durables
EY & Associés
laura.mommicchi@fr.ey.com



Laura Pessanha
Senior Manager EY, Compliance, Forensic & Integrity Services
EY & Associés
laura.pessanha@fr.ey.com



Julie Ducruix-Chevallier
Chef de projet marketing
EY Services France
julie.ducruix.chevallier@fr.ey.com



Hermann Fofie
Chef de Projet
Ernst & Young Advisory
hermann.fofie@fr.ey.com

et les équipes du Global Delivery Services

Contacts Labrador



Caroline Bautz
Directrice de la Relation Clients
+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

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

Catherine Abonnenc, Directrice Marketing-Communication Développement - IFA

David Blume, Senior Policy Analyst - OCDE

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