

Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises

Edition 2013



Building a better
working world

En partenariat avec



Labrador
TRANSPARENCE DE L'INFORMATION RÉGLEMENTÉE

Nous sommes
heureux
de vous présenter
le panorama
des pratiques
de gouvernance
des sociétés
cotées françaises.

Sommaire

► Introduction	1
► Quelques points clés	2
► Echantillon et méthodologie	4
► Evaluation des pratiques de gouvernance	6
► Régulation du pouvoir et composition des Conseils	8
► Fonctionnement des Conseils	12
► Thèmes de travail des comités spécialisés	16
► Rémunération des administrateurs	19
► Outils de la gouvernance, transparence et conformité	21
► Communication avec les actionnaires et les parties prenantes	25

Introduction

En publiant le Panorama 2013 des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises, EY en partenariat avec Labrador, confirme sa volonté de fournir chaque année, depuis plus de 10 ans, un dossier de référence sur les pratiques de gouvernance en France et dans plusieurs pays européens.

Le Panorama s'appuie sur une méthodologie éprouvée, fondée uniquement sur l'analyse de documents publics (documents de référence, site internet des sociétés...). Cette année, le Panorama présente les caractéristiques suivantes :

- ▶ Un échantillon de 180 sociétés françaises cotées : les « Bigcaps », soit l'intégralité du CAC40 et du SBF120, et 60 « Midcaps ».
- ▶ Un échantillon international comprenant les 20 premières capitalisations boursières en Allemagne, au Royaume-Uni et en Italie.
- ▶ Une analyse approfondie qui prend en compte près de 150 critères de bonne gouvernance comprenant des échelles de maturité sur le contrôle interne, la gestion des risques, la prévention de la fraude, la conformité réglementaire, le mode de rémunération des administrateurs...
- ▶ Un comité scientifique, composé de plusieurs personnalités qui ont apporté leur avis sur les principaux enseignements du Panorama.
- ▶ Un rating qui permet d'évaluer les pratiques de gouvernance de chaque société de l'échantillon. Ce rating, exclusivement communiqué à la société concernée, a pour objectif de constituer un support pour une discussion approfondie avec les responsables de la gouvernance des sociétés en leur permettant de se comparer avec leurs homologues.

Des exigences de transparence renforcées (induites par le nouveau code de gouvernance AFEP-MEDEF et le rapport annuel de l'AMF), les limites de l'ouverture des Conseils, de réels progrès dans la communication des thèmes de travail des comités spécialisés : le cru 2013 est riche d'enseignements.

Cependant, plus que jamais, la bonne gouvernance doit se concentrer sur la meilleure façon d'améliorer l'efficacité de la prise de décisions au service de l'ensemble des intérêts de l'entreprise et ne se réduit pas aux progrès décrits dans les documents publics. Conscients de cette limite, notre ambition est que le Panorama nourrisse la réflexion de nos lecteurs pour opérer les choix les plus adaptés et mettre en place les outils et modalités d'organisation nécessaires pour améliorer leur gouvernance. Nous vous invitons maintenant à découvrir en détails les informations et analyses de cette édition 2013.

Quelques points clés

Ouverture des Conseils : des progrès au rythme de la réglementation...

Panel des 40 ou 20 premières sociétés par pays	Proportion des femmes dans les Conseils	Proportion d'étrangers dans les Conseils	Part d'administrateurs indépendants dans les Conseils
France	24%	24%	59%
Allemagne	17%	8%	17%
Royaume-Uni	19%	27%	65%
Italie	10%	12%	61%

La réglementation sur les quotas a produit ses effets et le rendez-vous du 1^{er} janvier 2014 sera respecté : les Conseils des sociétés cotées françaises comporteront effectivement, sauf exception, 20%. Mais la deuxième échéance de 40% de femmes prévue en 2017 demandera un effort plus important...

La loi Copé-Zimmermann, sur la parité dans les Conseils, a entraîné une transformation significative dans la

composition des Conseils et a joué un rôle de catalyseur positif dans un paysage jusque-là immuable en permettant l'entrée de nouvelles personnalités d'horizons variés.

Les administrateurs indépendants sont majoritairement féminins (63% de femmes contre 48% d'hommes). Elles sont moins présentes dans les comités spécialisés : 19% des effectifs des comités de rémunération et 20% des comités stratégiques, par exemple.

Les administrateurs étrangers sont chaque année mieux représentés dans les sociétés françaises. Ces derniers sont très majoritairement de nationalité américaine ou britannique. Ainsi, alors que le développement et la croissance des entreprises françaises reposent de plus en plus sur les pays émergents, les administrateurs issus de ces pays font figure d'exception dans les Conseils français.

Dans l'attente du « say on pay »

L'analyse des éléments de rémunération versés aux dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dorénavant dans le contexte du « say on pay » instauré par le nouveau code AFEP-MEDEF publié en juin 2013 et qui sera mis en œuvre lors des prochaines assemblées générales. Le code de gouvernance français a retenu l'option d'un vote consultatif portant sur les différents éléments de la rémunération, due ou attribuée au titre de l'exercice clos, à chaque dirigeant mandataire social. D'autres pays ont déjà adopté ce dispositif depuis plusieurs années avec parfois un vote contraignant qui pose de multiples questions juridiques.

Quelles que soient les modalités d'application retenues, le retour d'expérience de ces pays montre que le résultat de ces votes est observé de près par l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, investisseurs, salariés, *proxy advisors*, journalistes, concurrents...) et qu'il existe désormais un véritable risque d'image et de réputation pour la société, lié à ce nouveau dispositif de transparence.

Les outils au service des administrateurs : la transparence s'améliore

Les motifs de satisfaction sont particulièrement nombreux en 2013 :

- une communication sur les dispositifs de prévention de la fraude et de respect des règles éthiques en forte amélioration ;
- une organisation de la chaîne de gestion des risques mieux décrite et qui se renforce visiblement sur l'ensemble des indices de cotation ;
- une meilleure qualité dans les explications apportées aux divergences avec le code de

gouvernance. Ces progrès sont sans nul doute le résultat de la publicité négative faite aux sociétés, dont les explications ont été jugées insuffisantes par l'AMF dans son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise.

Il faut se féliciter de ces évolutions positives, enregistrées après plusieurs années de stagnation, mais garder à l'esprit de réels points de vigilance :

- comment s'assurer de la pertinence des dispositifs de prévention de la

fraude alors que les Conseils ne disposent que très rarement d'une cartographie des risques de fraude ?

- comment donner un réel impact et une feuille de route claire aux filières / fonctions de gestion des risques alors que les cartographies des risques ne sont pas systématiquement mises à jour ? Dans de telles conditions, comment un comité d'audit peut-il assurer sa mission de « suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques » ?

Les prochaines échéances...

2013-2014

2014

2014-2015

2017

- **Mise en œuvre du « say on pay » lors des assemblées générales**
- **Nouvelle directive « Droits des actionnaires » de la Commission européenne**
- **Représentation des salariés au sein des Conseils**
- **40% de femmes dans les Conseils**

Echantillon et méthodologie

Echantillon

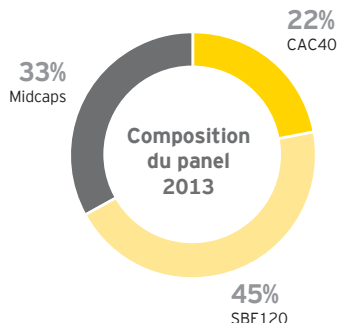
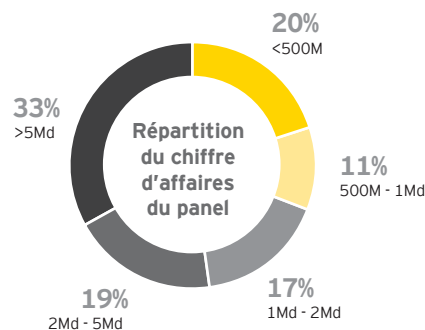
Nous tenons à remercier :

- **Madame Fianna Jurdant**,
analyste de politiques
principale, Direction des
affaires financières et des
entreprises de l'OCDE,
- **Madame Joëlle Simon**,
directrice juridique du MEDEF,
- **Madame Isabelle Trémeau**,
directrice juridique adjointe du
MEDEF,
- **Monsieur Bernard Dufau**,
administrateur indépendant,
Président du comité d'audit
d'Orange et de Dassault
Systèmes et membre du
comité d'audit
de Darty plc.

qui ont bien voulu partager leurs
réflexions et nous permettre
d'enrichir cette étude par leurs
témoignages.

L'échantillon de l'édition 2013 du Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises est composé de :

- 120 sociétés françaises cotées, les « Bigcaps », soit l'intégralité du CAC40 et du SBF120, à l'exception des sociétés de droit étranger ;
- 60 sociétés françaises cotées, les « Midcaps », dont la capitalisation boursière au 31 mars 2013 était supérieure à 50 millions d'euros ;
- 60 sociétés européennes cotées, regroupant les 20 sociétés présentant les plus grosses capitalisations boursières en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni, afin d'apporter une perspective européenne à cette enquête.



Méthodologie

Cette onzième édition du Panorama se fonde sur le recueil et l'analyse de données provenant exclusivement de documents publics mis à la disposition des actionnaires et des investisseurs : le dernier document de référence (ou rapport annuel) publié, les lettres aux actionnaires et les informations publiées sur les sites internet (notamment dans la partie consacrée aux assemblées générales).

Du fait du traitement de ces éléments par des professionnels indépendants, et malgré d'inévitables imperfections, les résultats obtenus offrent une grille de lecture rationnelle et objective.

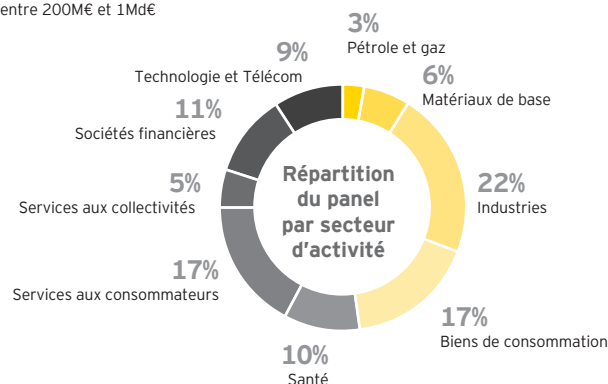
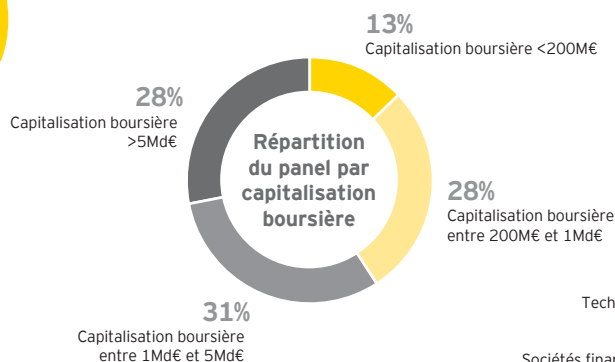
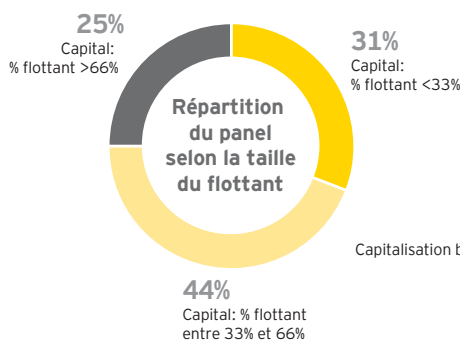
Pour chaque société du panel, nous avons analysé près de 150 critères prenant en compte :

- les meilleures pratiques observées sur le marché français ;
- les principales recommandations émanant des différentes institutions françaises et européennes ;
- les obligations réglementaires françaises en termes de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques.

Parmi les 150 critères de cette grille d'analyse détaillée, 50 ont été sélectionnés pour établir un « rating gouvernance », destiné à évaluer chacune des sociétés françaises.

Ces critères ont été définis en fonction des meilleures pratiques observées, tant en France qu'à l'étranger, et tiennent compte des dernières évolutions réglementaires. **D'une année sur l'autre, les critères du rating évoluent en fonction de nos observations et du socle commun des meilleures pratiques de gouvernance des sociétés du panel.**

Pour renforcer notre analyse, nous avons mis en perspective les pratiques de gouvernance des sociétés françaises du CAC40 avec celles observées dans les 20 premières capitalisations boursières en Allemagne, au Royaume-Uni et en Italie. La méthodologie retenue et les critères analysés sont similaires.



Evaluation des pratiques de gouvernance

1. Les quatre thèmes couverts par le rating gouvernance

Depuis la création du Panorama, les critères du rating gouvernance deviennent chaque année plus exigeants, en fonction de nos observations et de l'évolution des meilleures pratiques de gouvernance. Parallèlement, le panel analysé voit son périmètre modifié notamment en raison des changements d'indices de cotation des sociétés. Les résultats du rating ne sont donc pas directement comparables d'une année à l'autre. Ils mettent néanmoins en exergue des tendances de fond exposées dans le présent document.

Organisation de la gouvernance	Outils dédiés à la gouvernance	Déploiement et mise en œuvre de la gouvernance	Transparence des informations
Structure et composition des Conseils.	Maturité des outils et ressources à la disposition du Conseil pour exercer ses missions.	Missions menées par les administrateurs au sein du Conseil et/ ou des comités spécialisés.	Précision et accessibilité de l'information transmise aux actionnaires sur les travaux effectués par le Conseil.

2. Les grandes tendances : des méthodes de travail qui progressent

Rating gouvernance 2013 : ensemble des sociétés françaises du panel

Thème	Très bonne	Bonne	Faible	Très faible
Organisation	9%	21%	24%	46%
Outils	22%	36%	34%	8%
Déploiement	16%	28%	32%	24%
Transparence	10%	21%	39%	30%

Le rating 2013 affiche une nette diminution des sociétés qui demeurent réfractaires aux bonnes pratiques de gouvernance - celles dont le rating est « très faible » : elles ne sont plus que 13% en 2013 contre 16% en 2012 et 20% en 2011.

Les outils mis à la disposition du Conseil pour évaluer et maîtriser les risques ainsi que pour encadrer leur gouvernance s'améliorent :

- une progression des manuels de contrôle interne et des chartes d'éthique, en particulier chez les Midcaps ;
- une forte amélioration dans la description des actions de prévention de la fraude ;
- une généralisation de l'évaluation des Conseils pour l'ensemble des Bigcaps, au moins sous la forme d'une auto-évaluation.

Rating 2013

Thème	Très bonne	Bonne	Faible	Très faible
Rating 2013	13%	28%	39%	20%
Rating 2012	16%	33%	47%	4%

■ Très bonne
■ Bonne
■ Faible
■ Très faible

Transparence accrue des entreprises dans l'application du code de gouvernance :

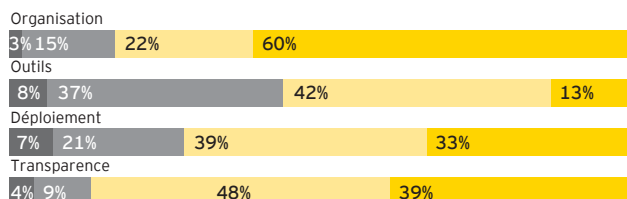
- l'existence d'un paragraphe dédié à la conformité au code de gouvernance dans le document de référence est une pratique bien ancrée dans l'ensemble des sociétés du panel et de meilleure qualité qu'en 2012 ;

- les références aux recommandations de l'AMF et aux dispositions du code de commerce en matière de gouvernance ont nettement progressé, notamment pour l'ensemble des dispositions réglementaires relatives aux comités d'audit ;
- en revanche, la communication des sociétés sur la revue de la cartographie des risques et des communiqués financiers effectuée par les comités d'audit reste hétérogène et parfois peu précise.

3. Focus sur les Bigcaps : les pratiques qui font la différence

3

Rating gouvernance 2013 des Bigcaps



Rating 2013



Les Bigcaps les plus en pointe se distinguent par une communication de qualité sur les thèmes suivants :

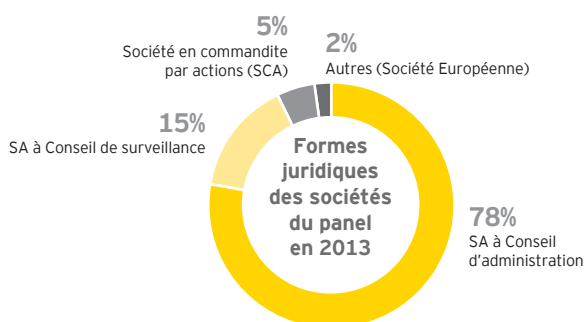
- une formation ou un parcours d'intégration à la fonction de membre du Conseil ;
- une indication du taux de présence individuel de chaque administrateur ;
- un bon niveau de maturité sur la prévention de la fraude et la description du dispositif en place ;
- une évaluation périodique des performances des dirigeants mandataires sociaux ;
- une politique de rémunération globale pour les dirigeants mandataires sociaux faite en tenant compte d'un benchmark des rémunérations comparables ;
- des informations claires sur le cumul des mandats (responsabilités exécutives, distinction des mandats groupe et hors groupe...).

Régulation du pouvoir et composition des Conseils

L'essentiel

Motifs de satisfaction	Statu quo	Réflexions pour l'avenir
L'augmentation du ratio de femmes parmi les nouveaux administrateurs nommés.	La proportion de sociétés à Conseil d'administration ayant opté pour la dissociation des fonctions. La part d'administrateurs étrangers au sein des Conseils.	Renforcer et préciser le rôle des administrateurs référents. Accélérer la féminisation des Conseils afin d'atteindre l'objectif fixé par la loi Copé-Zimmermann. Améliorer la communication relative à la nationalité des administrateurs.

1. Structure juridique



La société anonyme à Conseil d'administration : une hégémonie qui se confirme

La société anonyme à Conseil d'administration (structure dite « monale ») reste la forme juridique dominante. La part des sociétés à structure dite « duale » (avec un Conseil de surveillance et un directoire) est en léger recul, passant de 17% à 15%. En 2013, une Midcap du panel abandonne la structure duale au profit de la structure monale.

La France, avec la cohabitation du système dual et du système monal, fait figure d'exception face à l'Italie, l'Allemagne ou le Royaume-Uni. Alors qu'au Royaume-Uni et en Italie, il existe essentiellement un système monal, le droit des sociétés allemand impose, quant à lui, un système dual avec un « Management Board » et un « Supervisory Board » comprenant des représentants des salariés.

L'administrateur référent/vice-président : gardien de l'équilibre des pouvoirs

Le développement de la fonction d'administrateur référent en France est directement issu d'une pratique anglo-saxonne. Son rôle consiste, notamment, à assurer le dialogue entre le Président, les administrateurs, les actionnaires et les autres parties prenantes.

47% des sociétés disposent désormais d'un administrateur référent ou d'un vice-président. Peu d'informations sont communiquées sur leur rôle au sein du Conseil.

Cependant, cette fonction d'administrateur référent peut être considérée comme un moyen de prévenir les conflits d'intérêts, notamment lorsque les fonctions de Président et directeur général ne sont pas dissociées.

“ La description des prérogatives et des missions de l'administrateur référent est d'autant plus importante que le code de gouvernance a choisi, compte tenu de la diversité des situations, de ne pas encadrer cette fonction. »

Joëlle Simon

“ L'administrateur référent devrait pouvoir convoquer le Conseil si nécessaire, traiter des questions des conflits potentiels d'intérêt et animer la communauté des administrateurs indépendants. »

Bernard Dufau

4

2. Photographie des Conseils en 2013

Une féminisation croissante des Conseils

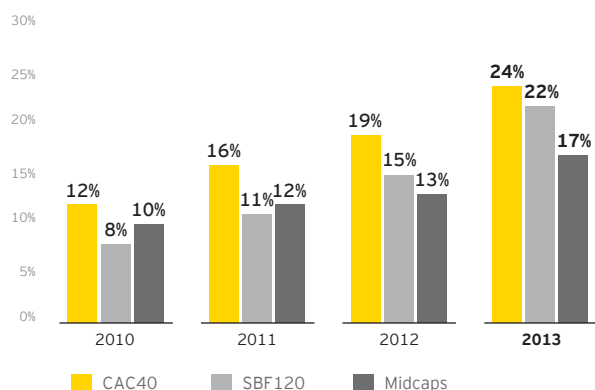
La marche en avant vers la féminisation se poursuit. En considérant les nominations intervenues lors des assemblées générales 2013 qui se sont tenues jusqu'au 30 juin, 55% des nouveaux administrateurs du SBF120 sont des femmes, contre seulement 43% l'an dernier.

Après un palier intermédiaire de 20% en 2014, la loi Copé-Zimmermann impose un taux de féminisation dans les Conseils de 40% d'ici 2017. L'objectif est ambitieux et les 69 administratrices nouvellement nommées en 2013 ne compenseront pas suffisamment le non renouvellement de 25 administratrices. Pour répondre aux obligations légales et espérer atteindre le niveau de 40%, il faudrait augmenter la part des femmes parmi les nouveaux administrateurs.

Le cumul des mandats concerne davantage les hommes que les femmes : seules 10% d'entre elles détiennent plus d'un mandat contre 30% des hommes.

Au-delà de l'ouverture et de la diversité des Conseils, les femmes administratrices constituent également un « vivier » pour accentuer la féminisation des Conseils.

Pourcentage de femmes au sein du Conseil



L'internationalisation des Conseils demeure timide

La part des administrateurs étrangers dans les Conseils ne marque pas de progrès en 2013. De plus, près de la moitié des sociétés ne fournit pas d'information précise sur la nationalité de leurs administrateurs.

Ces constats sont régulièrement repris par l'AMF dans ses derniers rapports sur le gouvernement d'entreprise.



Les Institutes of Directors de plusieurs pays d'Asie jouent un rôle important dans la promotion de la professionnalisation des administrateurs et des dirigeants et encouragent la mise en œuvre des plus hautes normes de gouvernance d'entreprise. Compte tenu de leur expertise du monde de l'entreprise, de leur expérience internationale et au sein des Conseils, ainsi que de leurs études universitaires, les administrateurs de certains des plus grands marchés émergents d'Asie, comme Hong Kong et Singapour, peuvent être une ressource pour les Conseils en Europe. »

Fianna Jurdant⁽¹⁾

Portraits-types des Conseils et des administrateurs

Les administrateurs en France	Moyenne du panel	CAC40	SBF120	Midcaps
Administrateurs				
Familiaux exécutifs	0,5	0,2	0,4	0,7
Familiaux non exécutifs	0,7	0,3	0,7	0,9
Non familiaux exécutifs	1,0	1,4	1,1	0,7
Non familiaux non exécutifs	3,3	2,9	3,5	3,2
Représentants des salariés	0,4	1,0	0,4	0,1
Indépendants	5,2	8,3	5,3	2,9
Nombre moyen d'administrateurs	11,1	14,1	11,4	8,5
Part d'administrateurs indépendants	47%	59%	46%	35%
Age moyen	58,6	59,5	58,0	58,6
Ancienneté moyenne	5,7	6,1	5,3	6,0
Proportion d'hommes	79%	76%	78%	83%
Proportion de femmes	21%	24%	22%	17%
Proportion de français	84%	77%	84%	92%
Proportion d'étrangers	16%	23%	16%	8%

(1) « Ces propos sont personnels et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'OCDE ou de ses pays membres. »



Focus européen

Les administrateurs en Europe	CAC40	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
Administrateurs				
<i>Représentants des salariés</i>	0,4	6,1	-	-
<i>Indépendants</i>	8,3	2,9	8,5	8,3
<i>Autres</i>	5,3	7,5	4,6	4,6
Nombre moyen d'administrateurs	14,0	16,5	13,1	12,9
% administrateurs indépendants	59%	17%	65%	64%
Age moyen	59,5	57,4	59,5	60,7
Ancienneté moyenne	6,1	3,0	4,6	4,2
Proportion hommes	76%	82%	83%	90%
Proportion femmes	24%	18%	17%	10%
Proportion français	77%	89%	73%	88%
Proportion étrangers	23%	11%	27%	12%

La comparaison du tableau de bord des administrateurs des sociétés du CAC40 avec celui des Bigcaps européennes montre que les Conseils des sociétés britanniques sont plus diversifiés avec un pourcentage de 27% d'administrateurs étrangers contre 23% pour les Conseils des

sociétés françaises. La réglementation a entraîné une dynamique de féminisation des Conseils dans les Bigcaps européennes. Avec un taux de 24%, la France s'affiche pionnière face à ses homologues européens. L'Italie en revanche affiche un taux de

féminisation de ses Conseils relativement faible avec seulement 10%.

L'âge moyen des administrateurs demeure stable, dans une fourchette de 55-60 ans. L'Allemagne présentant les Conseils les plus jeunes.

“

Les émetteurs soumis aux obligations de la loi relative à la sécurisation de l'emploi vont devoir, d'ici leur prochaine assemblée générale, faire des choix importants pour déterminer les modalités de désignation des représentants des salariés des sociétés françaises du Groupe au sein des Conseils. »

Isabelle Trémeau

4

Fonctionnement des Conseils

L'essentiel

Motifs de satisfaction	Statu quo	Réflexions pour l'avenir
<p>La mention du taux de présence individuel des membres du Conseil.</p> <p>Le développement des parcours d'intégration pour les nouveaux administrateurs.</p> <p>La progression des comités des nominations au sein des Midcaps.</p>	<p>La transparence sur l'exposé des travaux du Conseil et des comités spécialisés reste hétérogène.</p>	<p>Étendre les missions du comité stratégique afin d'inclure le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie.</p> <p>Instaurer une évaluation externe effective du fonctionnement du Conseil au moins tous les 3 ans.</p> <p>Communiquer précisément sur les travaux effectués par le Conseil.</p>

Le rythme de travail des Conseils en 2013	CAC40	SBF120	Midcaps
Mention du taux d'assiduité des membres du Conseil	98%	100%	87%
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil (hors comités)	91%	89%	87%
Mention du taux de présence individuel des membres du Conseil	30% ↗	21% ↗	12% ↗
Mention du nombre de réunions annuelles du Conseil	100%	99%	97%
Nombre de réunions annuelles du Conseil (hors comités)	8,2 ↘	7,7	6,7 ↗

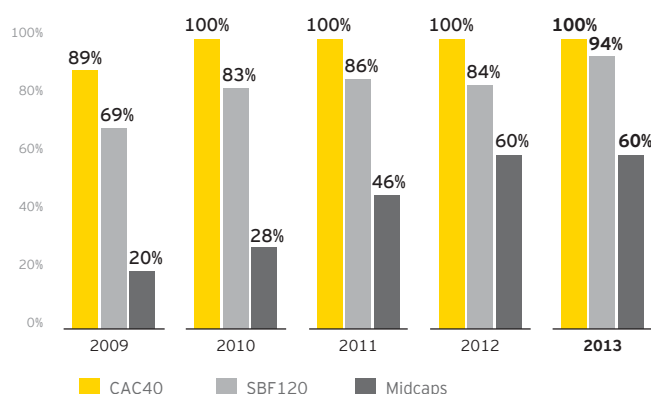
↗ en progression par rapport à 2012. ↘ en régression par rapport à 2012.

La professionnalisation des Conseils s'accroît comme en témoigne la mention du taux de présence individuel des administrateurs (20% des sociétés cotées contre 11% en 2012), qui progresse sur l'ensemble des indices de cotation. Les Midcaps réalisent la plus forte progression en passant de 2% en 2012 à 12% cette année.

L'indice de cotation n'est plus discriminant concernant les rythmes de travail des Conseils puisque l'écart relatif au nombre de réunions annuelles se réduit entre les sociétés du CAC40 et les Midcaps.

1. L'évaluation du Conseil : une pratique bien présente mais perfectible

Pourcentage des Conseils effectuant une évaluation de leur fonctionnement



L'évaluation du fonctionnement des Conseils constitue depuis deux années une pratique courante sur l'ensemble des indices de cotation bien que moins généralisée au sein des Midcaps.

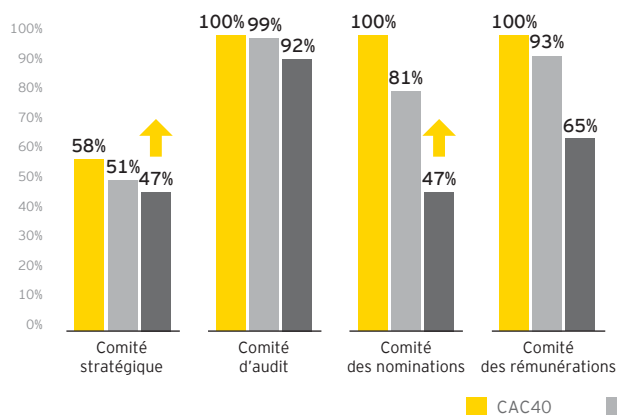
L'évolution positive enregistrée en 2013 tient à la montée en puissance, certes encore limitée, des évaluations menées par des tiers indépendants. Ainsi, 22% des sociétés du CAC40

et 5% à 10% des autres sociétés ont recours à un cabinet extérieur au moins tous les trois ans. En 2012, ce même pourcentage ne dépassait pas 5%.

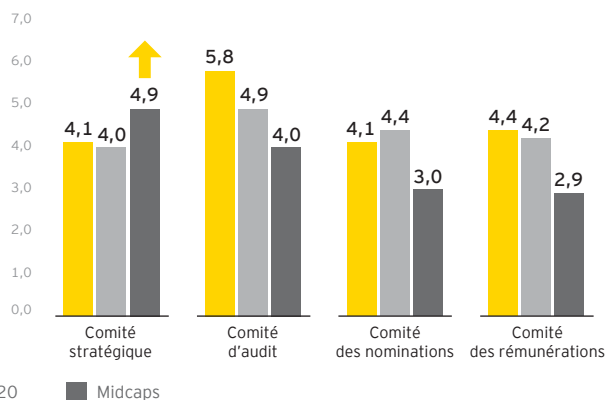
La pratique majoritaire reste toutefois cantonnée à une simple auto-évaluation du Conseil menée selon une périodicité non mentionnée et dont les résultats sont aujourd'hui divulgués dans un tiers des cas (contre un quart l'an dernier).

2. Les comités spécialisés : les Midcaps comblent leur retard

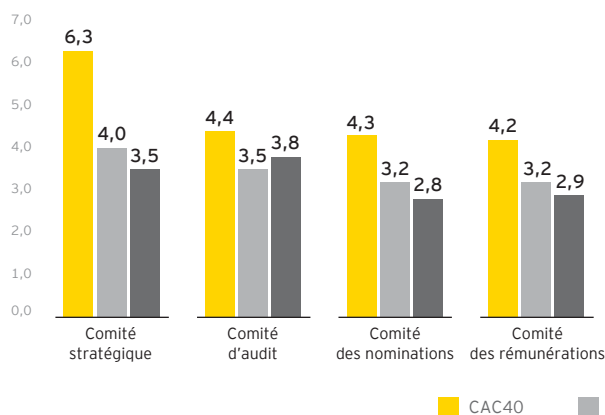
Existence de comités spécialisés



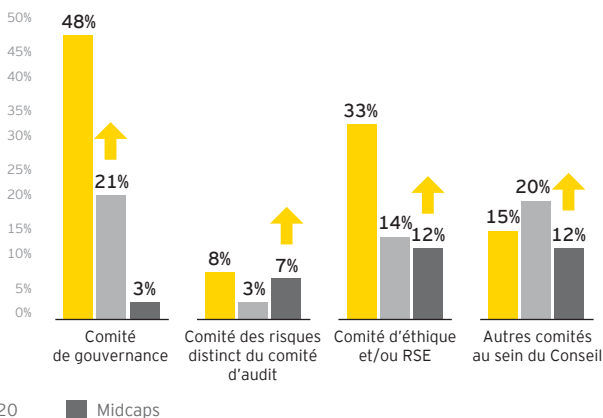
Nombre moyen de réunions annuelles des comités spécialisés



Nombre moyen de membres dans les comités spécialisés



Présence de comités supplémentaires



↑ en progression par rapport à 2012.

Un comité stratégique qui s'implante dans les Midcaps

Les Midcaps réduisent leur écart avec les autres sociétés cotées en étant 47% en 2013 contre 32% en 2012 à être dotées d'un comité stratégique. Si la taille de ces comités est restée stable

pour les sociétés du CAC40, les sociétés du SBF120 et les Midcaps ont des comités plus resserrés (pratique généralisée pour l'ensemble des comités).

En 2013, les Midcaps se démarquent par un nombre moyen de réunions annuelles plus important que dans les autres sociétés du panel.

Un comité d'audit établi : les Midcaps confirment leur avancée

Cette année, les Midcaps s'alignent sur les meilleures pratiques de place : le membre indépendant et expert financier du comité d'audit est clairement identifié dans 50% d'entre elles (contre 39% en 2012) ; le président du comité d'audit est indépendant dans 72% des Midcaps (contre 63%

en 2012). Un écart significatif persiste entre les Midcaps et les Bigcaps concernant l'exposé détaillé des travaux du comité d'audit : 47% des Midcaps (contre 46% en 2012), 90% des sociétés du CAC40 et 84% des sociétés du SBF120.

Comité d'audit	CAC40	SBF120	Midcaps
Comité d'audit en tant que comité spécialisé distinct au sein du Conseil	100%	96%	77%
Comité d'audit confondu avec le Conseil	0%	3%	15%
Absence de comité d'audit	0%	1%	8%
Total	100%	100%	100%
Indication de la référence aux recommandations AMF de juillet 2010 (comité d'audit)	53%	61%	28%
Le membre indépendant et expert financier du comité d'audit est clairement identifié	78%	62%	50%


Un comité des nominations et des rémunérations sans évolution notable

L'existence des comités des rémunérations au sein des Bigcaps est stable depuis trois ans ; les Midcaps ont atteint un palier avec 65% de sociétés dotées d'un tel comité.

Les Midcaps comblent également leur retard sur l'existence du comité des nominations (47% contre 38% en 2012) ; la présence de ce comité est restée relativement stable dans les Bigcaps.

Les Midcaps confirment leur engagement dans la RSE

Si l'existence des comités d'éthique et/ou RSE reste stable dans les Bigcaps, les Midcaps se démarquent avec une nette progression en 2013 (12% contre 5% en 2012).

 <i>Focus européen</i>				
Existence de comités spécialisés	CAC40	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
Comité d'audit	100%	100%	100%	95%
Comité des nominations	100%	100%	100%	80%
Comité des rémunérations	100%	100%	100%	75%

3. Un parcours d'intégration des administrateurs qui s'ancre dans les sociétés

L'information relative à la formation ou à un parcours d'intégration des administrateurs continue sa progression :

- CAC40 : 50% des sociétés en 2013 contre 41% en 2012 ;
- SBF120 : 19% des sociétés en 2013 contre 17% en 2012 ;
- Midcaps : 7% des sociétés en 2013 contre 3% en 2012.

“ Au delà de la diversité qu'il faut développer dans les Conseils il faut également se pencher sur la complémentarité des compétences. Qu'en est-il des connaissances sur la révolution du numérique ou de l'internationalisation vers les pays émergents ou africains ? Nos entreprises internationales doivent apprendre à penser en matière de gouvernance au-delà des lois et cultures nationales. »

Bernard Dufau

Thèmes de travail des comités spécialisés

L'essentiel

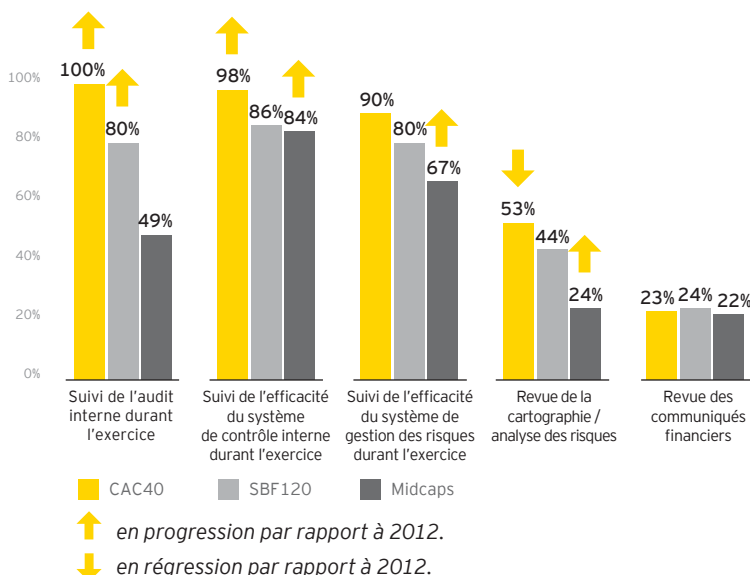
Motifs de satisfaction	Statu quo	Réflexions pour l'avenir
<p>Le contrôle de la stratégie en progression au sein des comités stratégiques des Midcaps.</p> <p>L'implication des comités des rémunérations dans la revue des critères de performance liés à la rémunération variable.</p> <p>L'élaboration d'un plan de succession pour les mandataires sociaux par les comités des nominations.</p>	<p>L'implication des comités d'audit dans le système de gestion des risques.</p> <p>La communication des comités des nominations sur la revue périodique de l'indépendance des membres du Conseil.</p>	<p>Renforcer la communication sur le rôle du comité d'audit en matière de revue de la communication financière et extra-financière.</p> <p>Prendre en compte un benchmark de rémunérations comparables dans la politique de rémunération globale.</p> <p>Mettre en place une procédure de recrutement des membres du Conseil.</p>

1. La communication financière et extra-financière : l'enjeu des comités d'audit

Les travaux des comités d'audit relatifs à la gestion des risques continuent de progresser quel que soit l'indice de cotation : 75% des comités d'audit ont suivi l'audit interne (contre 72% en 2012), 88% se sont assurés de l'efficacité du système de contrôle interne (contre 83% en 2012) et 78% de l'efficacité du système de gestion des risques (contre 74% en 2012).

Au regard des débats sur la communication financière et extra-financière et du projet de directive de la Commission européenne sur la transparence de l'information non financière de l'entreprise, les Conseils devront s'intéresser de plus en plus aux critères extra-financiers.

Thèmes de travail des comités d'audit liés à la gestion des risques



2. Les thèmes abordés par les comités des rémunérations et des nominations

Thèmes de travail abordés par les comités des rémunérations	CAC40	SBF120	Midcaps
Benchmark des rémunérations comparables dans la politique de rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux	40%	34%	16%
Mise en place et revue des critères de performance entrant dans le calcul de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux	90%	63%	37%
Revue périodique par le comité des régimes de retraite additionnels des dirigeants mandataires sociaux	53%	34%	18%

en progression par rapport à 2012.

Après la généralisation de la mise en place d'une politique de rémunération dans la plupart des sociétés, la prise en compte de benchmarks sur les rémunérations est une bonne

pratique qui n'a encore été adoptée que par une minorité de sociétés (40% des sociétés du CAC40, 34% des sociétés du SBF120 et 16% des Midcaps).

Thèmes de travail abordés par les comités des nominations	CAC40	SBF120	Midcaps
Existence d'une procédure de recrutement des membres du Conseil menée par le comité des nominations (définition des profils, audition des candidats administrateurs...)	43%	19%	18%
Proposition au Conseil d'administration de la nomination des membres et des Présidents de comité lors de leur renouvellement/émission d'un avis sur la composition des comités	70%	68%	68%
Revue périodique de l'indépendance des membres du Conseil	73%	64%	27%
Elaboration d'un plan de succession pour les mandataires sociaux	78%	59%	29%

en progression par rapport à 2012.

Cette année, les comités ont continué de se mobiliser sur l'élaboration d'un plan de succession pour les mandataires sociaux : 78% des sociétés du CAC40 contre 56% en 2012, 59% des sociétés du SBF120 contre 48% en 2012 et 29% des Midcaps contre 26% en 2012.

3. Points d'intérêt des comités stratégiques

L'examen des projets de croissance externe et des investissements susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'activité de la société reste le thème de travail privilégié des comités stratégiques (84% des sociétés cotées du panel). Dans un contexte socio-économique difficile, les Midcaps ont été amenées à revoir et à adapter leur stratégie de manière plus importante. Elles sont les seules à faire une avancée significative sur le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie.

Thèmes de travail abordés par les comités stratégiques	CAC40	SBF120	Midcaps
Examen des projets de croissance externe et d'investissements susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'activité, les résultats et l'appréciation boursière de la société	96%	88%	67%
Contrôle du résultat de la stratégie	13%	15%	31%

Rémunération des administrateurs

L'essentiel

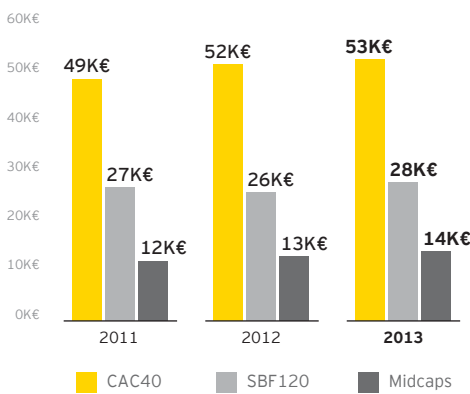
Motifs de satisfaction	Statu quo	Réflexions pour l'avenir
La mention du mode de répartition des jetons de présence se généralise dans l'ensemble des sociétés cotées.	Le versement de jetons supplémentaires aux membres et présidents de comités.	<p>Le différentiel entre la rémunération des administrateurs en France et dans les autres pays européens reste important.</p> <p>Le versement de jetons de présence supplémentaires aux administrateurs résidant à l'étranger.</p>

Montant des jetons de présence

Après une exception notable en 2011, où le montant individuel moyen des jetons de présence versés par les sociétés cotées à leurs administrateurs avait légèrement diminué, les jetons de présence continuent leur progression dans l'ensemble des sociétés.

Il convient de souligner que, parmi les sociétés françaises du CAC40, il existe d'importantes disparités puisque le montant moyen des jetons versés aux administrateurs oscille entre 11 000 et 152 000 euros.

Montant moyen annuel des jetons de présence versés par administrateur, entre 2011 et 2013



Focus européen

Montant moyen des jetons de présence versé aux administrateurs	CAC40	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
Jetons de base (hors part variable liée à la présence aux Conseils et la participation aux comités) (K€)	22	68	105	72
Jetons de présence - total (K€)	53	95	142	112
Part variable complémentaire liée à la performance (K€)	0	69	0	0


Le montant moyen des jetons de présence versé aux administrateurs des sociétés du CAC40 est sensiblement plus faible que celui versé à leurs homologues européens. Il est un peu moins du double dans les sociétés allemandes, plus du double dans les sociétés italiennes et près de trois fois supérieur dans les sociétés britanniques.

Répartition des jetons de présence

Suivant les recommandations du code de gouvernance AFEP-MEDEF, la grande majorité des sociétés versent aux administrateurs une partie de leurs

jetons en fonction de leur assiduité aux séances du Conseil et des comités. Le montant total des jetons perçus par la plupart des administrateurs se

décompose donc en une partie fixe et une partie variable. Cette pratique est largement reprise par l'ensemble des pays européens.

 <i>Focus européen</i>				
Jetons de présence	CAC40	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
Jetons de présence supplémentaires aux présidents et aux membres des comités	95%	95%	79%	88%
Mention du mode de répartition des jetons de présence	98%	95%	95%	84%

Politique en matière de jetons de présence	CAC40	SBF120	Midcaps
Versement des jetons de présence en fonction de l'assiduité	90%	70%	55%
Jetons de présence supplémentaires aux présidents et aux membres des comités	95%	78%	27%
Jetons de présence supplémentaires aux administrateurs résidant à l'étranger	20%	5%	2%

Les sociétés cotées françaises sont de plus en plus nombreuses à verser des jetons de présence supplémentaires aux administrateurs résidant à l'étranger. Est-ce un moyen indirect de compenser le montant plus faible des jetons de présence des sociétés françaises par rapport à leurs homologues européennes et étrangères ?

Outils de la gouvernance, transparence et conformité

L'essentiel

Motifs de satisfaction	Statu quo	Réflexions pour l'avenir
<p>Structuration de leur dispositif de contrôle interne par les Midcaps.</p> <p>Progression significative des dispositifs d'éthique.</p> <p>Généralisation d'un paragraphe unique sur le « comply or explain » dans la majorité des Bigcaps.</p>	Mise à jour de la cartographie des risques.	<p>Communiquer sur l'utilisation d'outils informatiques dédiés au contrôle interne.</p> <p>Fonder les plans de prévention de la fraude sur une évaluation des risques précise.</p>

1. Dispositifs de contrôle interne

Outils en place pour le contrôle interne ⁽¹⁾	CAC40	SBF120	Midcaps
Référentiel ou manuel de contrôle interne	95%	73%	60%
Processus d'auto-évaluation en place	83%	56%	27%
Direction du contrôle interne dédiée	58%	33%	20%
Recours à des outils technologiques dédiés	8%	3%	5%

(1) Plusieurs réponses possibles par société.

Les Midcaps ont quasiment comblé leur retard dans la mise en place de référentiels de contrôle interne et sont désormais à un niveau comparable à celui des sociétés du SBF120.

L'organisation de la « fonction » contrôle interne se renforce : les directions du contrôle interne dédiées, à l'instar des fonctions d'audit interne, progressent nettement au sein des Midcaps et des sociétés du SBF120.

2. Dispositifs de gestion des risques

Outils en place pour la gestion des risques ⁽¹⁾	CAC40	SBF120	Midcaps
Cartographie des risques mise à jour dans l'année	80%	60%	40%
Existence d'une fonction/filière « gestion des risques »	80%	45%	28%
Existence d'un reporting structuré sur les risques et les plans d'actions	55%	60%	35%
Recours à des outils technologiques dédiés	13%	5%	2%

(1) Plusieurs réponses possibles par société.

La cohérence et la pérennité des actions sur le terrain ne doivent pas être oubliées

La mise en place d'une fonction/filière « gestion des risques » progresse au sein des Bigcaps et le reporting sur les risques se structure nettement sur les trois indices de cotation.

Cependant plusieurs défis importants restent à relever :

- ▶ systématiser la cartographie des risques avec une mise à jour annuelle et mieux intégrer la dimension risque dans la prise de décision (plan stratégique, budget, investissements, projets...) ;
- ▶ évaluer l'efficacité des mesures de couverture des risques (notamment au travers du plan de continuité d'activités, plan de gestion de crise et couverture d'assurances...) ;
- ▶ évaluer la maturité du dispositif de gestion des risques de manière à renforcer la confiance des parties prenantes ;
- ▶ améliorer la cohérence des différents dispositifs : gestion des risques, contrôle interne, qualité, conformité, audit interne... Le faible recours aux outils technologiques pour sous-tendre les démarches de gestion des risques et de contrôle interne reste une zone de progrès pour l'ensemble des sociétés.

3. Dispositifs d'éthique et de conformité

Outils en place pour l'éthique et la conformité ⁽¹⁾	CAC40	SBF120	Midcaps
Existence d'une charte éthique/code de conduite/déontologique	100%	85%	52%
Existence d'une fonction déontologie/éthique/compliance dédiée	83%	33%	8%
Existence d'une « ligne d'alerte éthique » dédiée	55%	21%	5%
Existence d'un plan d'audit interne dédié à la déontologie/éthique/compliance	18%	3%	2%

(1) Plusieurs réponses possibles par société.

2013, année de l'éthique ?

La communication sur les dispositifs d'éthique est marquée cette année par des progrès très significatifs :

- ▶ la charte d'éthique est désormais un outil généralisé sur l'ensemble des indices de cotation ;
- ▶ la fonction de responsable « éthique » progresse fortement au sein du CAC40 et se renforce sur les autres indices ;
- ▶ le dispositif de surveillance, lorsqu'il existe, est mieux mis en avant au travers de l'existence d'une « ligne d'alerte éthique » ou d'un plan d'audit interne spécifique, au moins au sein des sociétés du CAC40.

Ces évolutions positives devraient se poursuivre dans les prochaines années afin de faire face aux impératifs réglementaires et aux attentes de l'ensemble des parties prenantes. Il reste néanmoins plusieurs zones de progrès :

- ▶ réduire le différentiel de maturité existant entre les sociétés selon leur indice de cotation ;
- ▶ ne pas omettre les actions de contrôle dans l'application des chartes d'éthique - certaines d'entre elles restant trop imprécises dans leur formulation.

4. Dispositifs de prévention de fraude

Outils en place pour l'éthique et la conformité ⁽¹⁾	CAC40	SBF120	Midcaps
Niveau 1. Actions de prévention décrites (plan de formation, documentation écrite...)	85%	61%	25%
Niveau 2. Reporting et analyse des cas de fraude en place	46%	13%	7%
Niveau 3. Cartographie des risques de fraude en place et suivi des plans d'actions	8%	5%	2%
Niveau 4. Indication de la conformité aux réglementations anti-fraude applicables	3%	0%	2%

(1) L'échelle de maturité est matérialisée par la description des niveaux 1 à 4 indiqués dans le tableau.

Des progrès sur la forme, des réserves sur le fond...

Les sociétés du CAC40 et du SBF120 progressent sur la communication autour des dispositifs de prévention de la fraude (plans de formation, documentation écrite...) et sur le reporting et l'analyse des cas de fraude.

Pour autant, on peut s'interroger sur la réelle prise en compte du risque dans la mesure où seulement 8% des sociétés du CAC40 et 5% du SBF120 ont effectué une cartographie des risques de fraude et un suivi des plans d'actions. Comment les entreprises peuvent-elles mettre en place des actions adaptées, proportionnées et pertinentes par rapport aux risques estimés, si aucun travail de recensement et d'évaluation du risque n'est préalablement effectué ?

Dans un paysage réglementaire qui se durcit de plus en plus, en particulier en matière de lutte contre la corruption, les entreprises doivent se préparer à répondre aux régulateurs et à démontrer qu'elles ont évalué les risques et mis en place des actions de prévention et de supervision proportionnées et efficaces. Cela va bien au-delà de la communication puisqu'il leur est demandé de tester le bon fonctionnement de leur système de prévention. Cette tendance concerne également les pays émergents qui se dotent de lois et de réglementations de plus en plus contraignantes.

5. « Comply or explain » : les vertus de la fermeté

Mise en œuvre d'un code de gouvernance	CAC40	SBF120	Midcaps
Indication du code de gouvernance utilisé	100%	100%	87%
Existence d'un paragraphe unique consacré au « comply or explain » avec une justification claire des points de divergence	75%	69%	37%

Dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées d'octobre 2012, l'AMF a nommé, pour la première fois, les sociétés qui ne respectaient pas le principe « comply or explain ». Cette publicité inattendue a eu un réel impact sur le contenu des documents de référence publiés en 2013 : les Bigcaps ont fait de substantiels progrès dans la description et la justification des points de divergence avec le code AFEP-MEDEF. Les Midcaps, qui n'étaient pas concernées par ce rapport, ont progressé dans une moindre mesure.

Le nouveau Code AFEP-MEDEF, publié en juin 2013, prévoit que le Haut Comité créé pour le suivi de l'application du code peut s'auto-saisir s'il constate qu'une société n'applique pas l'une des recommandations sans explication suffisante. Ces dispositions vont inciter les entreprises à poursuivre leurs efforts de communication sur ce sujet et sans doute à valider, en interne ou avec l'aide d'un tiers extérieur, l'application des dispositions du code de gouvernance.

6. Opinion sur la conformité réglementaire et sur la qualité des systèmes de contrôle interne

Conformité réglementaire	CAC40	SBF120	Midcaps
Indication de la conformité avec les dispositions du code de commerce	18%	6%	17%
Formulation d'un avis sur la qualité du contrôle interne ou sur la qualité de la gestion des risques	35%	20%	10%

Alors que la part des sociétés qui s'engagent sur leur conformité avec les dispositions du code de commerce ou la qualité du système de contrôle interne restait marginale et

stable, on note cette année une nette évolution positive pour les Bigcaps et les Midcaps.

Principal référentiel de contrôle interne utilisé	CAC40	SBF120	Midcaps
Mention du référentiel de contrôle interne utilisé dans le rapport du Président sur le contrôle interne	95%	91%	65%
AMF	54%	68%	82%
COSO	46%	32%	18%
Total	100%	100%	100%

Le référentiel de contrôle interne COSO reste essentiellement implanté au sein des Bigcaps. Sa refonte complète, rendue publique en mai 2013, peut contribuer à faire progresser sa diffusion en raison de l'élargissement des thèmes de contrôle interne abordés et leur meilleure

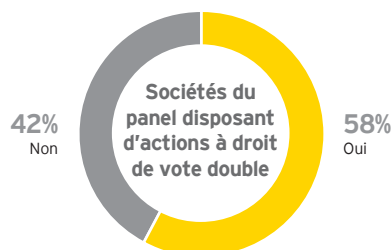
connexion avec les enjeux et risques économiques actuels. Le renforcement de son caractère concret et « évaluable » peut également inciter les entreprises à l'utiliser plus largement.

Communication avec les actionnaires et les parties prenantes

L'essentiel

Motifs de satisfaction	Statu quo	Réflexions pour l'avenir
La communication des sociétés sur l'indépendance des administrateurs continue de progresser.	L'information des actionnaires pré et post-assemblée générale.	Le nombre de sociétés disposant de droits de vote double recule. Le « say on pay » lors des prochaines assemblées.

1. Les droits de vote double reculent



Pour la première fois depuis de nombreuses années, le nombre de sociétés cotées françaises accordant à leurs actionnaires des droits de vote double diminue, passant de 62% en 2012 à 58% en 2013.

En effet, le droit français permet aux sociétés d'accorder un droit de vote double à leurs actionnaires si leurs actions sont inscrites au nominatif depuis au moins deux ans.

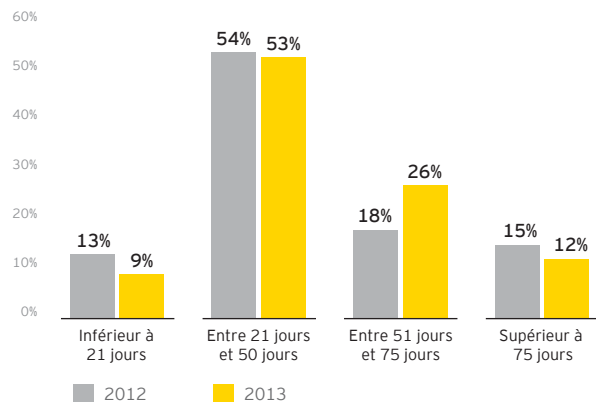
Le pacte pour la compétitivité de l'industrie française, connu également sous le nom de « Rapport Gallois » et publié en novembre 2012, proposait de généraliser le droit de vote double qui

serait automatiquement acquis après deux ans de détention des actions. Cette disposition a été reprise dans la proposition de loi visant à « redonner des perspectives à l'économie réelle et à l'emploi industriel » débattue en septembre 2013 à l'assemblée nationale. Ce texte prévoit la généralisation du droit de vote double aux actionnaires détenant des parts d'une entreprise depuis plus de deux ans.

Cette dérogation au principe « une action = une voix » est souvent mal comprise des investisseurs institutionnels étrangers et des *proxy advisors*.

2. L'information des actionnaires lors des assemblées générales

Délai moyen entre la publication du document de référence et la tenue de l'assemblée générale



Au cours des dernières années, l'assemblée générale est devenue un moment essentiel de communication et d'information dans la vie des sociétés cotées et un lieu d'échange privilégié avec leurs actionnaires. Afin de pouvoir exercer au mieux leurs prérogatives, il est essentiel que ces derniers soient informés de manière satisfaisante et qu'ils disposent d'un délai suffisant pour prendre connaissance des informations concernant leur société.

Même si les sites internet accordent désormais une large place à l'information des actionnaires et des investisseurs, le document de référence demeure essentiel puisqu'il rassemble l'ensemble des informations relatives à la société au cours de l'exercice écoulé. En moyenne, le document de référence est disponible 46 jours avant la date de l'assemblée générale annuelle (48 jours pour les Bigcaps et 42 jours pour les Midcaps).

“ *Le dialogue permanent avec les actionnaires institutionnels et individuels, notamment pour ces derniers via les comités consultatifs, améliore la qualité des échanges et le consensus lors des assemblées générales.* »

Joëlle Simon

L'actionnariat des sociétés cotées françaises étant largement international, il est nécessaire que les sociétés mettent un maximum d'informations sur leur site internet à l'attention des actionnaires qui n'ont pu assister à l'assemblée générale annuelle.

Toujours dans le souci de faciliter le dialogue des sociétés avec leurs actionnaires, dans la suite du rapport du groupe de travail de l'AMF sur les assemblées générales de sociétés cotées, le Medef, en liaison avec l'Afep et l'Ansa, a travaillé à l'élaboration d'un guide, prévu pour octobre 2013, qui a notamment pour finalité une présentation plus pédagogique des projets de résolutions.

Information des actionnaires post-assemblée générale sur le site internet de la société	CAC40	SBF120	Midcaps
Publication des résultats du vote ainsi que des présentations effectuées lors de l'assemblée générale	83%	61%	22%
Retransmission de l'assemblée générale	70%	24%	0%
Publication des questions posées lors de l'assemblée générale sur le site internet de la société	18%	6%	2%

Le « say on pay » est arrivé en France !

Le nouveau code AFEP-MEDEF, publié le 16 juin 2013, a introduit de nouvelles dispositions concernant la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux. En d'autres termes, il s'agit de l'introduction en France du « say on pay » qui est déjà en pratique dans plusieurs pays. Le code AFEP-MEDEF prévoit que le Conseil doit présenter à

l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les différents éléments de la rémunération, due ou attribuée au titre de l'exercice clos, à chaque dirigeant mandataire social. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires.

Retour d'expérience du « say on pay » aux Etats-Unis

Le « say on pay », sous diverses formes (vote consultatif, contraignant ou mixte) et selon différentes modalités, est déjà en vigueur dans plusieurs pays. Aux Etats-Unis, où il est appliqué depuis 2011 sous la forme consultative, il est rare que les résolutions concernant la rémunération des dirigeants soient rejetées. Ainsi, parmi les 199 sociétés américaines du Fortune 250 qui ont tenu leur assemblée générale 2013 avant le 1^{er} septembre, seules 5 ont vu leur résolution sur le « say on pay » rejetée. La majorité des sociétés (68%) a obtenu un vote favorable supérieur à 90%,

23% ont eu un résultat compris entre 70 et 90% et seulement 7% un résultat compris entre 50 et 70%⁽¹⁾. Mais, au-delà des conséquences d'un rejet, selon le pourcentage de votes favorables obtenus, il existe un véritable risque d'image et de réputation pour la société. Ainsi, bien qu'il soit difficile d'établir un « seuil minimum », les sociétés américaines cherchent à dépasser les 92% de votes favorables et sont particulièrement attentives aux résultats obtenus par leurs concurrentes.

“

La consultation sur le say on pay va probablement entraîner la nécessité pour les Conseils de bien expliciter le mode et les critères de rémunération des dirigeants. »

Bernard Dufau

(1) Source : Etude annuelle Labrador « Proxy statement benchmark and say-on-pay results 2013 ».

POUR ALLER PLUS LOIN...

Si vous souhaitez approfondir l'analyse de vos pratiques de gouvernance, nous vous proposons de réaliser **des présentations personnalisées détaillant le positionnement de votre société** par rapport aux sociétés comparables (indice de cotation, montant du chiffre d'affaires, part du capital flottant, secteur d'activité...).

Cette analyse détaillée, conduite par nos équipes de professionnels spécialisés sur les sujets de gouvernance et en communication institutionnelle, sera élaborée à partir du rating établi pour chacun des thèmes de la gouvernance et de l'ensemble des données du Panorama.

Elle vous permettra d'évaluer votre organisation par rapport aux sociétés comparables, de mettre en exergue vos bonnes pratiques, d'identifier les zones de risque et les marges de progrès afin d'élaborer des plans d'actions à court et moyen terme.

Grâce à l'exhaustivité des données recueillies pour l'élaboration du Panorama, nous vous proposons également des benchmarks sur les sujets d'actualité de gouvernance ou toute problématique qui retiendrait votre attention.

N'hésitez pas à solliciter les auteurs de cette étude pour tout renseignement complémentaire concernant les modalités de ces prestations.

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.

© 2013 Ernst & Young et Associés.

Tous droits réservés.

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.

Contacts

Véronique Bruneau Bayard
Directrice Labrador Conseil
bruneau-bayard@labrador-company.com
Tel. +33 (0)1 53 06 65 48

Thierry Moreau
Directeur Associé, Ernst & Young et Associés
thierry.moreau@fr.ey.com
Tel. +33 (0)1 46 93 50 01

Dominique Pageaud
Associé, Ernst & Young et Associés
dominique.pageaud@fr.ey.com
Tel. +33 (0)1 46 93 75 63

Bruno Perrin
Associé, Ernst & Young et Associés
bruno.perrin@fr.ey.com
Tel. +33 (0)1 46 93 65 43

En partenariat avec :



Labrador accompagne les sociétés cotées en France et aux Etats-Unis dans la réalisation de leurs informations réglementées.

Le département conseil de Labrador les assiste également sur tout sujet de gouvernance et de RSE.

Retrouvez plus d'informations sur Labrador et Labrador Conseil sur www.labrador-company.com