

Avril – Juin 2017

L'actualité de ces trois derniers mois offre une intéressante diversité de sujets de gouvernance.

Attendue depuis trois ans, la [directive « Droits des actionnaires »](#) marque un pas important dans l'harmonisation de la gouvernance d'entreprise des sociétés cotées dans l'Union européenne. Elle comporte des dispositions détaillées concernant l'exercice des droits des actionnaires et la transparence de la gouvernance. Elle devra être transposée en droit français dans les 24 mois de son entrée en vigueur.

Deux ans après la première, une nouvelle étude parue en avril analyse la [performance des entreprises françaises en termes de RSE](#) par comparaison avec celles de 35 pays membres de l'OCDE et des 5 pays des « BRICS ». Elle situe les entreprises françaises en très bonne position sur les thèmes environnemental et social, mais inférieure sur celui de l'éthique des affaires.

Les [Secondes assises des administrateurs salariés](#), tenues fin mars, ont donné l'occasion de présenter des éléments statistiques sur leur présence dans les conseils, et permis de recueillir le point de vue des organisations syndicales comme des dirigeants d'entreprises sur leur apport aux travaux des organes d'administration et de surveillance.

Enfin, des recommandations importantes ressortent des réflexions menées par un groupe de travail sur l'implication des conseils d'administration dans la démarche, qui s'implante en France, du [reporting intégré](#).

*

La [directive « Droits des actionnaires »](#) a été publiée le 17 mai 2017. Elle s'attache à harmoniser au niveau européen [six domaines de la gouvernance](#) d'entreprise, en promouvant ou favorisant :

- l'amélioration de l'identification des actionnaires par les sociétés ;
- la facilitation de l'exercice de leurs droits de vote ;
- la transparence et l'implication des investisseurs institutionnels et gestionnaires d'actifs ;
- la transparence des agences de conseil en vote ;
- la transparence et l'approbation de la rémunération des dirigeants et administrateurs ;

- la transparence et l'approbation des transactions importantes avec des parties liées.

Sa [transposition en droit français d'ici au 7 juin 2019](#) conduira à apporter à notre législation un certain nombre de modifications et compléments, mais ses [incidences devraient être relativement limitées](#) compte tenu du caractère déjà très complet des dispositions existantes dans ces domaines.

Le nouveau [Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS](#) publié par **EcoVadis** et le **Médiateur** des entreprises permet d'apprécier [l'importance des efforts accomplis](#) par elles pour prendre en compte leur responsabilité sociale et environnementale. Etablie sur la base de plus de 20 000 évaluations d'entreprises au moyen de 21 critères, l'étude montre que [les entreprises françaises se classent loin](#) devant les entreprises du reste de l'OCDE et des BRICS [en score global](#), et également en très bonne position dans deux des trois thèmes de la RSE. Leur classement [beaucoup moins favorable](#) au titre du troisième thème est cependant préoccupant et demande une forte amélioration.

Les [Secondes assises des administrateurs salariés](#) ont permis de faire le point sur la présence et le rôle des 84 administrateurs salariés qui siègent actuellement dans les conseils d'administration ou de surveillance d'une partie des sociétés du SBF 120. La synthèse, qui y a été rapportée, des contacts pris avec les [organisations syndicales](#) et de l'enquête menée auprès des [dirigeants d'entreprises](#) met en évidence que l'apport des administrateurs salariés est généralement perçu comme positif, même si leur participation aux travaux des conseils peut soulever quelques difficultés ou nécessiter des ajustements.

L'IFA vient de publier les conclusions d'un groupe de travail sur [Le conseil d'administration et le reporting intégré](#). Démarche conçue pour fournir aux investisseurs une vision d'ensemble qui leur permette de comprendre la [stratégie de création de valeur de l'entreprise](#) et de mieux l'évaluer, le reporting intégré tend à se développer en France à la suite d'autres pays. Elle nécessite une forte implication des conseils qui ont un rôle central à jouer, tant dans l'élaboration proprement dite du rapport intégré, que dans la phase préalable de la « réflexion intégrée » qui vise à construire la stratégie de création de valeur.

*

Lieu de réflexion et d'échanges entre une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs de sociétés du SBF 120, le **Cercle de réflexion de la Gouvernance** a tenu, le 17 mai 2017, sa sixième réunion depuis sa création en mars 2016.

Le premier thème de débat qui leur a été proposé concernait **l'activisme actionnarial** qui s'est récemment manifesté à l'occasion du projet d'opération de rapprochement entre Safran et Zodiac.

Près de quatre ans après la constitution, le deuxième thème invitait à débattre de l'action que mène **le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE)**.

Enfin, le rôle économique que pourraient jouer les **fondations d'entreprise** en détenant la majorité du capital de sociétés, selon un récent rapport de l'Inspection Générale des Finances, a fourni le dernier thème de ces échanges.

Vous trouverez le **compte rendu des débats** sur ces trois thèmes dans le recueil du Cercle joint à la présente Lettre.

*

Nous vous en souhaitons bonne lecture et restons à votre écoute pour toute question ou tout commentaire.

Jean-Paul Vellutini

Responsable Audit de KPMG

Membre du Comité Exécutif de KPMG

Si vous recevez la présente Lettre en version papier, nous vous invitons à bénéficier de la version électronique en communiquant votre adresse mail à lettrekpmgdegouvernance@kpmg.fr. Il en est de même pour vos contacts que vous souhaiteriez abonner à la **Lettre**. Pour accéder aux précédents numéros, il suffit de vous connecter sur la page de « **La Lettre de la Gouvernance** » sur kpmg.fr.

Directive du 17 mai 2017 « Droits des actionnaires »

modifiant la directive du 11 juillet 2007 en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires

Journal officiel de l'Union européenne du 20 mai 2017 - (25 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°1

Le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne ont adopté en mars-avril 2017 le texte définitif, publié le 17 mai 2017, de la révision de la directive de 2007 dite « droits des actionnaires » qui avait été proposée par la Commission européenne le 9 avril 2014.

Les Etats membres disposent d'un [délai de transposition](#) de la directive en droit interne [de 24 mois](#). S'agissant d'une directive d'harmonisation minimale, le législateur national a la faculté d'ajouter des exigences allant au-delà des mesures qui sont expressément prévues

La Commission européenne souhaitait agir dans 6 domaines, en vue d'améliorer l'identification des actionnaires, l'exercice de leurs droits, la transparence et l'engagement des investisseurs institutionnels et gestionnaires d'actifs, la transparence des agences de conseil en vote, la transparence et l'approbation de la rémunération des dirigeants et administrateurs, et l'encadrement des transactions importantes avec les parties liées.

La directive du 17 mai 2017 suit cette approche.

1. Permettre aux sociétés cotées de mieux identifier leurs actionnaires

La directive consacre le droit pour les sociétés cotées d'identifier leurs actionnaires. Les Etats membres pourront cependant, lors de la transposition, prévoir que le droit d'identifier ne concerne que les actionnaires qui détiennent une participation supérieure à 0,5% du capital ou des droits de vote.

A la demande des sociétés, les intermédiaires financiers, y compris en cas de chaîne d'intermédiaires, devront leur communiquer les informations relatives à l'identité de leurs actionnaires : la Commission précisera, au plus tard le 10 septembre 2018, le format des informations à transmettre et les délais à respecter.

2. Faciliter l'exercice des droits des actionnaires

Les intermédiaires financiers devront prendre les mesures nécessaires soit pour que l'actionnaire, ou un tiers désigné par lui, puisse exercer lui-même ses droits de vote, soit pour les exercer sur ses autorisation et instruction explicites, dans son intérêt.

1 - Considérant n°16, page 3.

2 - Considérant n°14, page 3

Quel que soit le mode opératoire, l'actionnaire, ou le tiers désigné par lui, devra pouvoir obtenir après l'AG [une confirmation que son vote a bien été enregistré et pris en compte](#).

3. Favoriser la transparence et l'implication des investisseurs institutionnels et gestionnaires d'actifs

La directive souligne que « souvent, les investisseurs institutionnels et les gestionnaires d'actifs ne sont pas transparents quant à leur stratégie d'investissement et leur politique d'engagement et leur mise en œuvre »¹, alors que « l'engagement concret et durable des actionnaires est l'une des pierres angulaires du modèle de gouvernance des sociétés cotées, qui repose sur l'équilibre des pouvoirs entre les différents organes et les différentes parties prenantes »².

Elle leur impose donc :

- d'une part, [d'élaborer et de rendre publique une « politique d'engagement »](#) expliquant comment ils suivent, notamment, la stratégie, les performances financières et non financières, le risque, la structure du capital, l'impact social et environnemental et la gouvernance d'entreprise des sociétés dont ils sont actionnaires, dialoguent avec celles-ci, exercent leurs droits de vote, ou encore gèrent leurs conflits d'intérêts réels ou potentiels ;
- d'autre part, de [rendre publiques chaque année ces informations](#), de même que leur comportement de vote pour la mise en œuvre de leur politique d'engagement, le sens de leurs votes en AG et le recours à des services de conseillers en vote ;
- à défaut, de rendre publique une explication claire et motivée de la raison pour laquelle ils auront choisi de ne pas respecter une ou plusieurs de ces exigences.

En outre, dans le cas où un gestionnaire d'actifs investit en leur nom, les investisseurs institutionnels devront rendre publiques une série d'informations sur la manière dont l'accord conclu avec le gestionnaire d'actifs prend en compte les objectifs d'engagement à long terme.

En sens inverse, une fois par an, le gestionnaire d'actifs devra indiquer à l'investisseur institutionnel avec lequel il a conclu un accord comment sa stratégie d'investissement et sa mise en œuvre respectent cet accord et contribuent aux performances à moyen et long terme des actifs.

4. Imposer la transparence des « conseillers en vote »

Les agences de conseil en vote devront [rendre public le code de conduite qu'elles appliquent](#) et « faire rapport » sur l'application de ce code. Si elles ne se réfèrent à aucun code, ou s'écartent de certaines recommandations du code appliqué, elles devront s'en expliquer.

Elles devront également [publier sur leur site](#), au moins chaque année, des informations sur leur méthodologie, les principales sources d'information utilisées, les procédures mises en place pour garantir la qualité des recherches, conseils et recommandations et la qualification de leur personnel, la prise en compte des situations de marché nationales, les politiques de vote pour chaque marché, l'existence ou non d'échanges avec les sociétés et partie prenantes concernées, la prévention et la gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Ces obligations s'appliqueront également aux agences qui n'ont pas leur siège dans l'Union européenne mais qui, par l'intermédiaire d'une entité qui y est située, exercent leurs activités sur les actions de sociétés cotées sur un marché réglementé d'un Etat membre.

5. Transparence et approbation de la rémunération des dirigeants et administrateurs

La directive instaure le [droit pour les actionnaires de voter sur la politique de rémunération des dirigeants](#).

Le vote devra être [en principe contraignant](#), mais elle ouvre toutefois aux Etats membres la faculté, lors de la transposition, de prévoir, d'une part, qu'il sera seulement consultatif et, d'autre part, que les sociétés pourront déroger temporairement à la politique de rémunération « dans des circonstances exceptionnelles » couvrant les cas où cette dérogation est nécessaire « pour servir les intérêts et la pérennité à long terme de la société dans son ensemble ou pour garantir sa viabilité ».

La politique de rémunération soumise aux actionnaires devra décrire de manière claire et compréhensible :

- [les différentes composantes de la rémunération](#) fixe et variable, y compris les bonus et autres avantages ;
- [la manière dont les conditions de rémunération et d'emploi des salariés ont été prises en compte lors de son établissement](#) ;
- les critères clairs, détaillés et variés retenus pour l'attribution de la rémunération variable, en particulier [les critères de performances financière et non financière](#), y inclus, [le cas échéant, relatifs à la responsabilité sociale des entreprises, et la possibilité pour la société de demander la restitution d'une rémunération variable](#) ;
- les périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation des actions entrant dans la rémunération ;
- la durée des contrats ou accords avec les dirigeants, les périodes de préavis, [les caractéristiques principales des régimes de retraite complémentaire ou anticipée, les conditions de réalisation et les paiements liés à la réalisation](#) ;
- le processus suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la rémunération, le rôle du comité des rémunérations ou d'autres comités concernés.

La politique de rémunération devra être [soumise au vote de l'AG au moins tous les quatre ans](#), ainsi que lors de toute modification importante.

Les sociétés ne devront verser de rémunération à leurs dirigeants qu'après approbation de la politique par l'assemblée générale. En cas de vote négatif, elles devront soumettre une politique révisée au vote de l'AG suivante, et pourront entretemps leur verser une rémunération conforme à la politique existante précédemment approuvée ou, à défaut, aux pratiques existantes.

En outre, la directive impose que soit établi un [rapport sur la rémunération](#) décrivant de façon exhaustive la rémunération octroyée ou due, au cours du dernier exercice, [aux dirigeants et aux administrateurs](#).

Ce rapport devra comprendre, pour chacun d'entre eux, la rémunération totale, part fixe, variable et proportion entre les deux, l'évolution annuelle au cours des cinq derniers exercices de la rémunération, des performances de la société et de la rémunération moyenne de l'ensemble des salariés, toute rémunération versée par une filiale, le nombre d'actions octroyées et d'options sur actions proposées ainsi que leurs conditions d'exercice, enfin des informations sur la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable, sur tout écart avec la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et sur toute dérogation éventuellement appliquée.

[Le rapport devra être soumis à l'approbation des actionnaires par un vote consultatif](#). Les Etats membres pourront toutefois, lors de la transposition de la directive, prévoir que, pour les petites et moyennes entreprises³, le vote consultatif soit remplacé par une discussion lors de l'AG à l'occasion d'un point distinct de l'ordre du jour.

6. Transparence et approbation des transactions importantes avec des parties liées

[Les Etats membres devront, lors de la transposition, définir les « transactions importantes »](#) en fonction de l'influence que leur connaissance peut avoir sur les décisions économiques des actionnaires et des risques qu'elles peuvent créer pour la société et ses actionnaires, et sur la base d'un ou de plusieurs ratios quantitatifs financiers au regard de leur impact.

Trois obligations seront imposées :

- [l'annonce publique et circonstanciée de ces transactions au plus tard à la date de leur conclusion](#) ;
- sous réserve qu'elle soit prévue par les Etats membres lors de la transposition, [l'exigence d'un rapport d'équité](#) établi par un tiers indépendant, ou par le conseil d'administration ou de surveillance, ou par le comité d'audit ou tout comité composé majoritairement d'administrateurs indépendants ;
- [l'approbation par l'AG ou par le conseil d'administration ou de surveillance](#).

Cependant, ces obligations ne s'appliquent pas aux transactions réalisées dans le cadre de l'activité ordinaire et conclues à des conditions normales de marché, sauf faculté pour les Etats membres de prévoir le contraire lors de la transposition.

Ceux-ci pourront également choisir [d'exonérer](#) de ces obligations, sous certaines conditions, les transactions conclues

3 - Entreprises remplissant au moins deux des critères suivants : moins de 250 salariés, total de bilan inférieur à 20M€, chiffre d'affaires net de moins de 40M€.

entre la société et ses filiales, les types de transaction pour lesquels le droit national requiert l'approbation de l'AG, les transactions concernant la rémunération des dirigeants et administrateurs, celles conclues par des établissements de crédit sur la base de mesures adoptées par l'autorité de surveillance prudentielle, et les transactions proposées aux mêmes conditions à tous les actionnaires.

Incidence en droit français de la transposition de la directive « Droits des actionnaires »

Comme indiqué ci-dessus, la directive devra être transposée en droit français d'ici au 7 juin 2019.

Il est rappelé à cet égard que, s'agissant d'une directive « d'harmonisation minimale », il sera loisible au législateur, le cas échéant, d'ajouter des dispositions complémentaires à celles qui sont prévues.

Sous cette réserve, et pour s'en tenir aux principales modifications de la législation française qui résulteront de la transposition, les ajustements susceptibles d'y être apportés devraient être les suivants :

Faciliter l'exercice des droits des actionnaires

Quel que soit le mode opératoire, l'actionnaire, ou le tiers désigné par lui, devra pouvoir obtenir après l'AG une confirmation que son vote a bien été enregistré et pris en compte.

Favoriser la transparence et l'implication des investisseurs institutionnels et gestionnaires d'actifs

Devront être prévues :

- pour les investisseurs institutionnels et gestionnaires d'actifs, l'obligation :
 - d'élaborer et de rendre publique une « politique d'engagement » expliquant comment ils suivent, notamment, la stratégie, les performances financières et non financières, le risque, la structure du capital, l'impact social et environnemental et la gouvernance d'entreprise des sociétés dont ils sont actionnaires, dialoguent avec celles-ci, exercent leurs droits de vote, ou encore gèrent leurs conflits d'intérêts réels ou potentiels ;
 - de rendre publiques chaque année ces informations, de même que leur comportement de vote pour la mise en œuvre de leur politique d'engagement, le sens de leurs votes en AG et le recours à des services de conseillers en vote ;

- pour les investisseurs institutionnels, l'obligation :
 - de rendre publiques une série d'informations sur la manière dont l'accord conclu avec le gestionnaire d'actifs prend en compte les objectifs d'engagement à long terme ;
- pour les gestionnaires d'actifs, l'obligation :
 - d'indiquer à l'investisseur institutionnel avec lequel il a conclu un accord comment sa stratégie d'investissement et sa mise en œuvre respectent cet accord et contribuent aux performances à moyen et long terme des actifs.

Imposer la transparence des « conseillers en vote »

Devront être prévues :

- la définition des agences de conseil en vote ;
- l'obligation pour celles-ci de rendre public le code de conduite qu'elles appliquent et de « faire rapport » sur l'application de ce code. Si elles ne se réfèrent à aucun code, ou s'écartent de certaines recommandations du code appliqué, elles devront s'en expliquer.
- de publier sur leur site, au moins chaque année, des informations sur leur méthodologie, les principales sources d'information utilisées, les procédures mises en place pour garantir la qualité des recherches, conseils et recommandations et la qualification de leur personnel, la prise en compte des situations de marché nationales, les politiques de vote pour chaque marché, l'existence ou non d'échanges avec les sociétés et parties prenantes concernées, la prévention et la gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Transparence et approbation de la rémunération des dirigeants et administrateurs

Devront être en particulier prévues :

- l'extension du champ du « say on pay » aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux ;
- l'obligation pour les sociétés de présenter dans leur politique de rémunération, comme dans leur rapport de rémunération, celles des informations détaillées exigées par la directive qui ne figurent pas dans la « loi Sapin II » ;
- l'obligation, en cas de vote négatif, de soumettre une politique révisée au vote de l'AG suivante.

Transparence et approbation des transactions importantes avec des parties liées

Devront être essentiellement prévues :

- la définition de la notion de « transactions importantes » avec des parties liées ;
- l'annonce publique et circonstanciée de ces transactions au plus tard à la date de leur conclusion.

TEXTE D'ORIGINE

Journal officiel de l'Union européenne du 20 mai 2017
Directive du 17 mai 2017 « Droits des actionnaires »

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - Juin 2017.

Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celles des pays de l'OCDE et des BRICS

Etude EcoVadis et le Médiateur des Entreprises - 2^{ème} édition - 2017 (24 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°2

L'étude est présentée conjointement par EcoVadis, opérateur de la 1^{ère} plateforme collaborative permettant aux grandes entreprises d'évaluer la performance environnementale et sociale de leurs fournisseurs, et par le Médiateur des Entreprises, organisme placé auprès du ministère de l'économie et des finances qui est chargé de venir en aide aux entreprises et aux organisations publiques et privées afin de résoudre leurs éventuels litiges.

Elle a pour objectif d'analyser la performance des entreprises françaises en termes de Responsabilité Sociale des Entreprises (ci-après RSE) par comparaison avec celles de 35 pays membres⁴ de l'OCDE et des 5 pays des « BRICS »⁵.

Après celle publiée en mars 2015⁶, il s'agit de la deuxième édition de l'étude, qui s'appuie sur une base statistique, plus large, de **plus de 20 000 entreprises évaluées** par EcoVadis entre 2014 et 2016 : 3470 entreprises françaises (dont 83% de moins de 1000 employés), 12 012 entreprises de pays de l'OCDE hors France (76%) et 4551 entreprises des « BRICS » (82%).

Ces évaluations, visant à mesurer la **qualité du système de gestion de la RSE** de l'entreprise, sont réalisées sur la base des documents justificatifs transmis par les entreprises, ainsi que des informations recueillies auprès des parties prenantes comme les ONG et les syndicats, et des tiers de la profession (rapports d'audit, base de données), sur quatre grands thèmes : **Environnement, Social, Ethique des affaires et Achats responsables**, déclinés au total en **21 critères d'évaluation** adaptés en fonction de l'activité de l'entreprise, des pays dans lesquels elle opère et de sa taille. Pour chacun de ces quatre thèmes, 7 indicateurs de gestion, organisés autour de 3 axes : politiques, actions et résultats, sont analysés. Chaque entreprise obtient une note globale sur 100 correspondant à la moyenne pondérée des notes par thème.

L'échelle de notation est la suivante :

Intangible	de 0 à 24	Pas d'action ou d'approche RSE tangible Eventuelles condamnations ou controverses
Incomplet	de 25 à 44	Approche RSE partielle, quelques mesures et engagements, approche non entièrement structurée
Adapté	de 45 à 64	Approche RSE adaptée au regard des enjeux auxquels l'entreprise est confrontée, reporting élémentaire
Exemplaire	de 65 à 100	Approche RSE structurée et quantifiée, reporting détaillé et pratiques innovantes.

Scores globaux

Confirmant le classement global observé dans la 1^{ère} édition, les entreprises françaises se classent **en tête**, avec un score moyen de 48,3 points, devant les entreprises de l'OCDE hors France (44,6) et celles des BRICS (36,8). Ces scores sont en nette augmentation par rapport à 2015, de 10% pour les premières, de 7% pour les deuxièmes et de 4% pour les troisièmes.

La répartition des entreprises par catégorie dans l'échelle de notation est la suivante :

	Intangible	Incomplet	Adapté	Exemplaire
France	0%	37%	54%	9%
OCDE hors F.	1%	47%	49%	3%
BRICS	17%	56%	27%	0%

Par pays, la France se situe à la **4^{ème} place**, derrière le Royaume-Uni (1^{er}), la Suède et le Danemark, et devant la Finlande, tandis que l'Allemagne n'arrive qu'à la 19^{ème} place.

4- Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Corée, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Islande, Israël, Irlande, Italie, Japon, Lettonie, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Slovaquie, République Tchèque, Royaume-Uni, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie.

5 - Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud.

6 - Voir la synthèse de lecture de cette étude dans la Lettre n°8 (avril-juin 2015).

Thème environnemental⁷

Les entreprises françaises se trouvent également en **première position** avec un score environnemental moyen de 50 points contre 46,2 pour les entreprises de l'OCDE hors France et 38,2 pour celles des BRICS.

Par catégorie dans l'échelle de notation, la répartition des scores environnementaux est la suivante :

	Intangible	Incomplet	Adapté	Exemplaire
France	1%	35%	50%	14%
OCDE hors F.	2%	44%	45%	9%
BRICS	18%	50%	30%	2%

Par pays, les entreprises françaises sont à la **5^{ème} place**, après la Suède (1^{ère}), le Royaume-Uni, le Danemark et la Finlande, et loin devant l'Allemagne (15^{ème}).

Thème social⁸

Le thème social rassemble les enjeux des ressources humaines et ceux liés aux droits de l'Homme.

Avec un score social moyen de 50,7 points, les entreprises françaises se placent **à nouveau devant** celles de l'OCDE hors France (45,6) et des BRICS (38,8), performance qui se retrouve dans la répartition par catégorie de notation :

	Intangible	Incomplet	Adapté	Exemplaire
France	0%	32%	53%	15%
OCDE hors F.	2%	43%	51%	4%
BRICS	16%	49%	34%	1%

La France gagne 4 places au classement par pays en se classant **3^{ème}** derrière le Royaume-Uni (1^{er}) et la Suède, et devant la Nouvelle-Zélande et l'Australie. L'Allemagne est 25^{ème}.

Thème Ethique des affaires

Le thème éthique des affaires comprend trois enjeux principaux : **la corruption** (incluant les conflits d'intérêts et la fraude), **les pratiques anticoncurrentielles et la gestion responsable des données**. Les notes sont calculées en fonction des éléments du système de gestion des questions éthiques fournis par les entreprises (code éthique, formation, procédure d'alerte, certifications, etc.), ainsi que sur les condamnations dont elles ont pu faire l'objet.

A la différence des thèmes précédents, les entreprises françaises atteignent un score éthique moyen (41,8 points), bien qu'en nette progression par rapport à l'étude précédente (+11 points), **inférieur** à celui des entreprises de l'OCDE hors France (42,4). Le score de celles des BRICS est de 33,9.

La répartition par catégorie reflète cette situation :

	Intangible	Incomplet	Adapté	Exemplaire
France	3%	54%	40%	3%
OCDE hors F.	3%	52%	43%	2%
BRICS	30%	47%	23%	0%

Les 5 premiers du classement sont le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Australie, la Suède et le Danemark. La France est **seulement 17^{ème}**, l'Allemagne 23^{ème}.

Comparaison par taille d'entreprise

PME et ETI (< 1000 employés)

Le score global moyen des PME et ETI françaises a augmenté de 9% depuis 2015 et est plus élevé (47,1 points) que celui des entreprises correspondantes de l'OCDE hors France (44,4), et loin devant celui des BRICS (37,5), ce qui montre bien que la RSE n'est pas réservée aux grandes entreprises.

La répartition par catégorie est la suivante :

	Intangible	Incomplet	Adapté	Exemplaire
France	0%	40%	53%	7%
OCDE hors F.	0%	47%	51%	2%
BRICS	15%	56%	29%	0%

Grandes entreprises (> 1000 employés)

La performance comparée des grandes entreprises françaises est remarquable. Leur score global moyen est de 51,6 points (+9,1% par rapport à 2015) contre 44,3 pour les grandes entreprises de l'OCDE hors France et 33,5 pour celles des BRICS, et la répartition par catégorie leur est largement favorable :

	Intangible	Incomplet	Adapté	Exemplaire
France	2%	25%	57%	16%
OCDE hors F.	6%	47%	40%	7%
BRICS	24%	56%	18%	2%

L'étude contient enfin une **étude sectorielle sur le secteur automobile français**, constructeurs et équipementiers (p. 19 à 21).

7 - Composé de neuf critères : l'énergie et les gaz à effet de serre, l'eau, la biodiversité, les pollutions locales, les déchets, l'utilisation et la fin de vie du produit, la santé et la sécurité du consommateur, et la consommation durable.

8 - Composé de sept critères : la santé et la sécurité des employés, les conditions de travail, le dialogue social, la gestion des carrières et les formations, le travail des enfants et le travail forcé, la discrimination et le harcèlement, et les droits de l'Homme fondamentaux.

En conclusion, l'étude :

- souligne la **bonne performance globale des entreprises françaises** en termes de performances RSE par rapport aux autres pays de l'OCDE et aux BRICS ;
- relève que si la performance de l'ensemble de ces pays s'améliore dans chacun des classements, ce sont les entreprises françaises qui voient leurs scores progresser le plus, globalement et aussi sur chaque thème ;
- observe néanmoins que les **entreprises françaises connaissent toujours un retard sur le thème de l'éthique des affaires**, même s'il tend à se réduire ;
- et note enfin que les **entreprises de moins de mille employés**, y compris certaines entreprises de petite taille, ont mis en place des politiques et actions concrètes et significatives en réponse à leurs enjeux de RSE.

TEXTE D'ORIGINE

Etude EcoVadis et le Médiateur des Entreprises. Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celles des pays de l'OCDE et des BRICS

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - Juin 2017.

Secondes assises des administrateurs salariés

28 mars 2017

SYNTHÈSE DE LECTURE N°3

Organisées sous l'égide du Collège des Bernardins, du cabinet Descartes Legal, d'Europe et Société-Réalités du Dialogue Social, et de l'IFA, les secondes assises des administrateurs se sont tenues deux ans après les « premiers résultats de l'enquête sur les administrateurs salariés » qui avaient été présentés en mars 2015⁹.

Le document de présentation des secondes assises comporte quelques **éléments statistiques** établis sur la base des documents de référence des sociétés du SBF 120.

Au total, **84 administrateurs salariés** siègent dans une partie des conseils de ces sociétés, 34 femmes et 50 hommes.

75 d'entre eux sont de nationalité française (89%), 2 de nationalité allemande et 2 de nationalité grecque. 7 autres nationalités y sont représentées par un seul administrateur : 4 autres nationalités européennes, 1 algérienne, 1 canadienne et 1 colombienne¹⁰. Les professions les plus représentées sont celles de chargés de mission, de « responsables » et de directeurs.

55 des 84 administrateurs salariés (65%) participent à au moins¹¹ un comité de conseil. 40% sont membres du comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, 21% du comité de la stratégie et des développements, 18% du comité d'audit (ou des comptes) et des risques, 13% du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat. Un petit nombre sont membres d'autres comités (comités de suivi des engagements nucléaires, de l'innovation et de la technologie, notamment).

Ils ont été **principalement désignés par leur comité d'entreprise, de groupe ou européen (44%)**, par les salariés ou les cadres (32%), et par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages (13%).

Le document propose essentiellement deux synthèses des contacts pris et de l'enquête menée, respectivement, avec les organisations syndicales et auprès de dirigeants d'entreprises concernées.

1. Synthèse des contacts avec les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO et UNSA)

Toutes les organisations syndicales, sauf FO, sont favorables au principe de la présence d'administrateurs salariés dans les conseils, tout en soulignant qu'elle ne doit pas être l'occasion de réduire le rôle des institutions représentatives du personnel et qu'elle devrait évoluer vers le tiers du nombre des administrateurs.

Elles estiment que, globalement, les entreprises concernées jouent le jeu de la réforme et que les administrateurs salariés ont été bien accueillis dans les conseils.

A leurs yeux, **l'administrateur salarié est a priori l'administrateur le plus intéressé à l'entreprise**, davantage porteur du souci de l'intérêt à long terme, qui apporte en outre la vision et la sensibilité propres aux salariés. Loin des éventuelles « postures » syndicales, il veille à ce que l'entreprise fonctionne le mieux possible, avec le souci de sa pérennité, de la qualité de sa situation économique, sociale et financière.

Toutefois, **l'importance de l'administrateur salarié n'est pas toujours pleinement reconnue par les organisations syndicales**, qui considèrent que le comité d'entreprise reste leur principal levier d'action, **ni par les salariés** eux-mêmes comme en témoignent leur faible taux de participation aux élections ainsi que leur connaissance lointaine de l'administrateur salarié et de son action.

La **relation entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale** est traversée par des tensions qui se font jour entre une certaine dépendance (c'est elle qui le désigne ou le reconduit comme candidat, et elle souhaite s'assurer que ses positions sont conformes à celles qu'elle défend), et une relative indépendance dans la mesure où il souhaite rester à distance d'elle, condition de sa reconnaissance au sein du conseil.

Cette relation porte néanmoins sur la **formation**, qui est jugée importante et doit être encore améliorée, et l'accompagnement dans la mission de l'administrateur salarié, en lui permettant d'échanger sur les questions qu'il a à traiter, d'accéder à des compétences, de bénéficier de conseils, etc.

9 - Voir la synthèse de lecture de cette enquête dans la Lettre de la Gouvernance n°7 (février-mars 2015).

10 - Deux ont une double nationalité.

11 - 9 sont membres de 2 comités, 2 de 3 comités, 1 de 4 comités.

Les candidats à la fonction d'administrateur salarié sont choisis par le syndicat ou, parfois, par les fédérations. Il n'est pas toujours facile d'en trouver car la fonction, et l'absence corrélative de mandat syndical, ne sont souvent pas attractives pour les membres d'organisations syndicales qui ont, en général, un « profil militant ». La plupart des syndicats sont favorables à l'élection des administrateurs salariés plutôt qu'à leur désignation, notamment en raison de la légitimité que l'élection confère.

Selon les organisations syndicales, la [représentation des salariés étrangers](#) n'est pas considérée comme une priorité, ni comme absolument indispensable, puisque l'administrateur salarié représente par principe tous les salariés ; elle est en outre assez difficile à mettre en œuvre.

[Concilier communication et confidentialité](#) ne constitue pas un sujet nouveau pour les organisations syndicales qui invoquent la représentation ancienne du comité d'entreprise au conseil, et l'expérience montre qu'il y a très peu de problèmes. Par ailleurs, la confidentialité reste une notion relative comme l'atteste le fait que les autres administrateurs la gèrent « avec souplesse » et que les représentants des personnes morales administrateurs dialoguent bien avec leurs responsables correspondants.

Pour les administrateurs salariés, [la communication avec les salariés est possible](#), notamment en commentant les informations rendues publiques par la direction, en donnant leur point de vue personnel, éventuellement en se situant à un niveau plus général, et elle est souhaitable pour que les administrateurs salariés puissent rendre compte de ce qu'ils font. Globalement, ces derniers disent parvenir à trouver les justes modes de fonctionnement.

La [participation aux comités](#) est jugée importante. Les administrateurs salariés devraient pouvoir participer à tous les comités mais leur faible nombre dans les conseils ne facilite pas cette participation.

Elle est [surtout importante pour les comités de stratégie et d'audit](#), elle est moins indispensable - car souvent perçue comme un risque de servir de caution - au comité des rémunérations. L'importance de la participation au comité des nominations n'est pas mentionnée par l'enquête.

Les [jetons de présence](#) sont souvent versés en totalité au syndicat ou, éventuellement, aux institutions représentatives du personnel ; dans certains cas, une part est laissée à l'administrateur salarié pour la couverture de ses frais.

Deux autres points ont finalement été soulevés : d'une part, il est [jugé important que l'administrateur salarié n'occupe pas cette fonction à plein temps](#) et garde une activité au sein de l'entreprise pour conserver un lien direct avec le travail et les salariés, et, d'autre part, il reste souvent à trouver la bonne réponse à la [question du retour à un travail](#) après la fin du mandat.

2. Synthèse de l'enquête auprès des dirigeants

Les dirigeants jugent compréhensible que les administrateurs salariés n'aient pas nécessairement, d'emblée, toutes les compétences en matière financière, stratégique, comptable, etc., sachant que ce sont leurs qualités personnelles qui sont essentielles : expérience, connaissance de l'entreprise, assurance, indépendance d'esprit, en particulier.

Globalement, il semble que leur niveau puisse être encore amélioré pour répondre plus pleinement aux attentes des conseils. [L'importance de leur formation préalable](#) est fréquemment soulignée.

Les grandes entreprises ont très majoritairement choisi de les faire désigner par le comité d'entreprise, même s'il est à plusieurs reprises mentionné que l'élection leur donnerait une légitimité accrue.

D'une manière générale, [les entreprises qui ont accueilli des administrateurs salariés dans leur conseil se sont engagées positivement dans cette réforme](#). Elles considèrent le plus souvent que leur présence n'a pas affecté le fonctionnement du conseil en ce sens qu'il y aurait des sujets traités hors conseil ou que la franchise des échanges serait moindre.

Leur intégration est d'autant meilleure qu'il existe des relations personnelles entre administrateurs, facilitées par exemple par des déplacements du conseil ; inversement, plusieurs répondants ont indiqué avec regret que le manque d'assurance de certains administrateurs salariés les conduisait à rester en retrait.

[L'ambiguïté de la position des administrateurs salariés](#) a été plusieurs fois soulignée : entre celle d'administrateur et celle de représentant syndical (« conflit de vocation »), ou entre une approche plus politique et une approche économique. Cela peut amener une minorité de dirigeants à se demander si la présence d'administrateurs salariés est opportune, mais, plus communément, les dirigeants interrogés redoutent qu'ils ne privilégient [l'intérêt des salariés plutôt que l'intérêt social](#) de l'entreprise. Il arrive, par ailleurs, que certains d'entre eux s'abstiennent de voter alors même qu'ils ont activement et positivement participé aux échanges, ce qui est jugé très regrettable. Enfin, ceux qui prennent des positions militantes ou peu réalistes perdent vite toute crédibilité au sein du conseil.

Dans l'ensemble, [leur apport est estimé positif](#) : ainsi, ils augmentent la diversité des points de vue, et leur présence oblige à bien expliquer, discuter et argumenter les décisions du conseil. Il est d'autant plus positif qu'ils ont la possibilité de bien préparer les séances, notamment d'échanger avec la direction ou avec d'autres administrateurs avant elles. Ils apportent en outre une connaissance d'« insider » de l'entreprise qui complète, voire corrige, les informations émanant de la direction, en particulier sur la situation des ressources humaines, les modalités de la gestion, le panorama syndical, ou encore les questions de RSE, et font de surcroît bénéficier le conseil de « signaux faibles » facilitant la détection de problèmes émergents.

La présence d'administrateurs salariés dans les conseils est également vue comme un moyen de contribuer aux relations sociales dans l'entreprise et d'améliorer l'information des salariés.

Les administrateurs salariés ont un autre type d'**indépendance** que les administrateurs indépendants car, étant nommés par les salariés, ils ont de fait une vraie indépendance par rapport aux actionnaires et aux dirigeants. Si leur dépendance à l'égard des organisations syndicales est réelle, elle est très variable. Il est ainsi noté que ceux qui viennent du comité européen ont tendance à avoir plus d'indépendance que ceux désignés par le comité d'entreprise, qui sont plus « syndicaux ».

La question de la **confidentialité** semble concerner davantage les entreprises publiques (où le problème paraît réel et fréquent) que les entreprises privées, et d'ailleurs elle implique parfois d'autres administrateurs non-salariés. Sur ce point, la délimitation précise par le conseil de ce qui peut être communiqué et de ce qui ne doit pas l'être rend leur situation moins inconfortable à l'égard des organisations syndicales et des salariés.

En dernier lieu, les dirigeants interrogés reconnaissent que la **participation des administrateurs salariés au comité des rémunérations**, recommandée par le code Afep-MEDEF, les place en position délicate, avec le risque de paraître valider ou cautionner des propositions avec lesquelles ils sont en désaccord. Leur participation au comité d'audit et, surtout, de stratégie est jugée plus importante.

TEXTE D'ORIGINE

IFA - Secondes assises des administrateurs salariés – 28 mars 2017

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - Juin 2017.

Le conseil d'administration et le reporting intégré

Institut Français des Administrateurs IFA - 30 juin 2017 - (21 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°4

L'IFA publie les résultats des réflexions d'un groupe de travail chargé d'identifier les avantages du reporting intégré, d'analyser les expériences en cours, et de faire des recommandations sur l'implication des administrateurs et du conseil d'administration dans cette démarche. Présidé par Hélène Ploix, le groupe de travail a eu Jean-Florent Rérolle, associé KPMG, pour rapporteur.

1. Constats

Le rapport constate d'abord que [le reporting intégré s'implante peu à peu en France](#), comme cela a été le cas en Afrique du Sud, en Australie, en Grande-Bretagne ou encore dans certains pays asiatiques, sous l'impulsion de l'« International Integrated Reporting Council » (IIRC) et avec le soutien de l'« International Corporate Governance Network » (ICGN) et l'encouragement de l'AMF.

Certes, poursuit-il, depuis de nombreuses années les régulateurs cherchent à améliorer l'information réglementée donnée aux investisseurs dans l'objectif de replacer les résultats annuels dans une perspective plus opérationnelle, expliquer la gestion des risques, témoigner du bon gouvernement d'entreprise, expliciter la prise en compte par l'entreprise de sa responsabilité sociale (RSE), présenter des mesures de performance plus appropriées que les seuls agrégats comptables ou encore informer les actionnaires sur la politique de rémunération des dirigeants.

Mais il juge que [les investisseurs ne sauraient se contenter de l'information règlementée, même enrichie](#), car elle est essentiellement historique. Ils doivent en effet se faire une opinion plus complète pour être en mesure d'estimer la valeur des actifs en place et celle des opportunités de croissance future, sans pouvoir disposer des plans d'affaires des entreprises qui ne les communiquent pas.

Le narratif stratégique (« business case ») devient dès lors un élément-clé dans la formation de leurs anticipations, mais il est insuffisamment ou tardivement alimenté par les indicateurs opérationnels avant tout financiers et rétrospectifs diffusés par les entreprises, et donc rarement éclairants pour l'avenir, quand ce sont des aspects importants du modèle de développement qui sont peu ou pas traités comme la recherche et le développement, la marque ou le capital humain.

2. L'objectif du reporting intégré

Dans l'approche du reporting intégré, il ne s'agit moins d'ajouter des informations que de les relier pour leur donner le sens, la pertinence et la cohérence qu'elles n'ont pas lorsqu'elles sont simplement juxtaposées. Elle comporte [deux facettes jugées indissociables : le reporting intégré, pour mieux communiquer sur la stratégie de création de valeur, et la réflexion intégrée de la direction générale, en amont, pour construire cette stratégie.](#)

Le cadre de référence proposé par l'IIRC¹² ne doit pas être considéré comme une norme ou un standard mais constitue une source d'inspiration, l'expression d'une stratégie de valeur étant nécessairement spécifique à chaque entreprise. Les mécanismes de création de valeur ressortent de diverses dimensions comme la vision stratégique, l'interaction avec l'environnement, la gouvernance, le modèle économique, les avantages concurrentiels, les risques et opportunités, etc., qu'il appartient aux entreprises de compléter par toutes celles qui leur paraîtraient utiles de porter à la connaissance des investisseurs.

[Le public privilégié est en effet l'investisseur.](#) Partant de ce constat, l'orientation du document doit être stratégique et prospective, les connections entre les différentes informations (en particulier, résultat financiers et indicateurs non financiers) doivent être faites, les relations entre l'entreprise, ses parties prenantes et son écosystème explicitées ; le contenu doit répondre aux principes de matérialité, concision, fiabilité et complétude.

3. L'élaboration du rapport intégré

L'élaboration d'un rapport intégré est une occasion pour les responsables opérationnels de développer [un langage commun](#) et de prendre la mesure de leur complémentarité dans la création de valeur de l'entreprise.

C'est aussi [un moment privilégié pour donner aux administrateurs toute leur place dans la réflexion stratégique](#), ainsi qu'un moyen d'alimenter le dialogue avec les actionnaires et, plus encore, de favoriser la présence d'investisseurs fondamentaux de long terme dans leur base actionariale.

Les expériences en cours manifestent l'extraordinaire diversité des approches suivies par les entreprises qui ont été les premières à publier un rapport intégré. Les investisseurs ou gérants interrogés considèrent que ces rapports restent très perfectibles : ils consistent encore trop souvent à fusionner le rapport sur la responsabilité sociale avec le rapport financier, leur contenu reste trop sommaire, les indicateurs présentés demeurent très financiers, ils ne répondent pas pleinement aux besoins spécifiques des investisseurs lorsqu'ils visent d'abord le public des parties prenantes.

4. Les bonnes pratiques du conseil d'administration

Adopter formellement une démarche de réflexion et de reporting intégrés

Le rôle du conseil doit être central aussi bien dans la phase de la réflexion intégrée, puisque la détermination des orientations stratégiques est sa première mission, que dans l'élaboration du rapport intégré dans la mesure où il doit veiller à l'information pertinente, équilibrée et pédagogique des actionnaires et investisseurs. Son niveau d'implication peut naturellement varier, se limiter au minimum à la seule approbation formelle du rapport jusqu'à prendre part à la démarche.

Le processus de réflexion interne doit être organisé de manière à impliquer le maximum de départements ou de fonctions, et animé par une fonction transversale la plus proche possible du conseil et des investisseurs telle que la direction financière (pilotage efficace selon les expériences étrangères), la direction des relations investisseurs et la direction de la stratégie.

Objectifs et contenu du rapport intégré

- La démarche doit avoir deux objectifs clairs :
 - les actionnaires actuels et potentiels doivent être la cible privilégiée du rapport intégré, et ce dernier doit tenir compte de leurs attentes identifiées ;
 - au-delà d'un meilleur dialogue avec les investisseurs, l'enrichissement de la réflexion stratégique et la création des conditions d'une meilleure exécution stratégique sont à rechercher.
- Le contenu du rapport intégré doit être riche et significatif :
 - le positionnement effectif de la société en termes de création de valeur doit faire l'objet d'un constat objectif ;
 - une attention particulière doit être consacrée à l'identification des avantages concurrentiels de l'entreprise ;

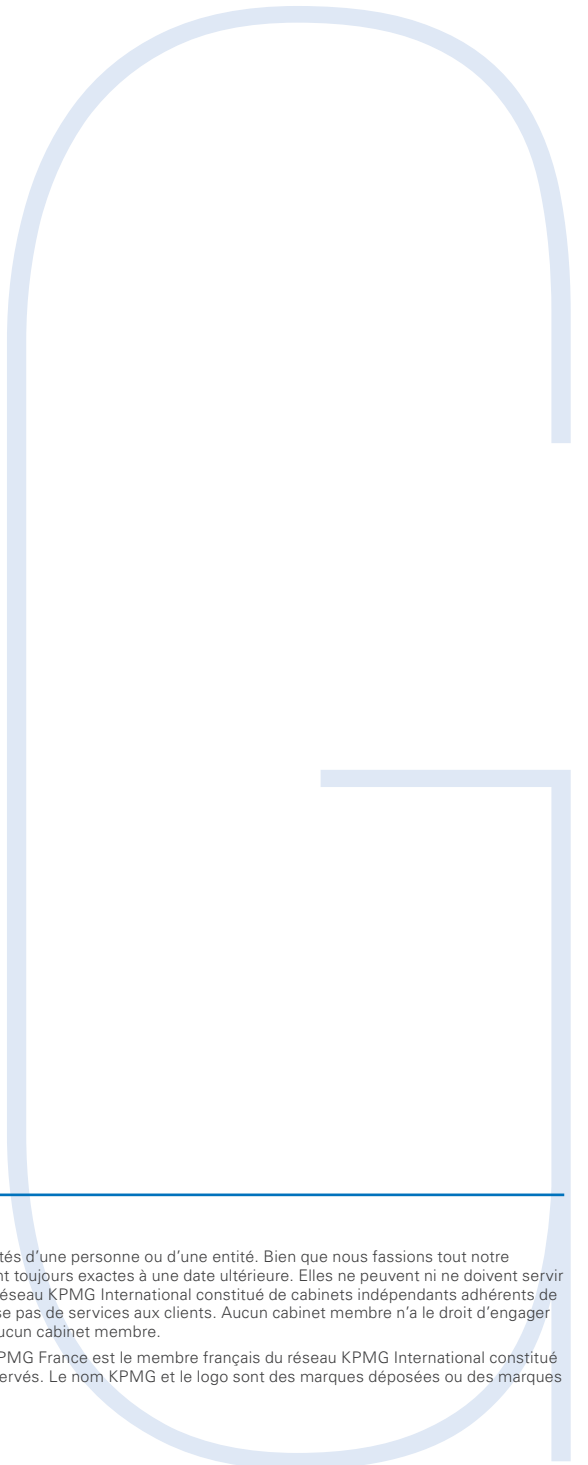
- la direction générale doit clairement établir en quoi la stratégie qu'elle entend poursuivre et l'allocation des ressources qui en découle vont faire progresser la valeur financière de l'entreprise à un rythme au moins égal au coût du capital ;
- dans le domaine de la gestion des risques, et plus généralement de l'appétence pour le risque, seuls les risques les plus importants du point de vue de la valeur actionnariale doivent être évoqués, et leurs moyens de mitigation explicités ;
- la dimension RSE doit être traitée du point de vue de la valeur actionnariale, en comportant les seules informations qui ont un impact clairement établi sur la rentabilité et le risque ;
- les indicateurs choisis, financiers ou opérationnels, doivent être en nombre limité et permettre dans la mesure du possible d'anticiper le futur en donnant aux investisseurs des indications sur l'avancement de la stratégie de l'entreprise.
- il s'agit de convaincre les investisseurs que la gouvernance contribue réellement à la décision stratégique et à la vision à long terme, et de mettre en évidence les liens existant entre la rémunération, les éléments-clés de performance et la stratégie de l'entreprise.

Un rapport pédagogique

Le document final doit être pertinent et court, sans apparaître comme un document de promotion, utilisant les différents supports possibles, et donnant lieu à un tiré à part systématique.

C'est l'occasion de simplifier et de clarifier les autres documents financiers destinés au public.

L'IFA recommande de fusionner le rapport de gestion, le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques, le rapport sur les principes et critères de rémunération ainsi que le rapport intégré dans un seul et même document dont l'intitulé pourrait être « Rapport stratégique du conseil ».



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception / Réalisation : KPMG (Markets) - Studio KPMG - OLIVER.