

Janvier - Mars 2016

Cette Lettre vous propose trois synthèses de lecture ainsi qu'un compte rendu des débats de la première réunion du Cercle de réflexion sur la Gouvernance que KPMG vient de lancer.

L'AMF a publié fin mars une **Etude comparée : les codes de gouvernement d'entreprise dans 10 pays européens**.

Cette étude est une première du genre et mérite une attention particulière par les informations qu'elle apporte sur le mode d'élaboration et le contenu des 10 codes, qui constituent aujourd'hui le socle des règles ou recommandations applicables en matière de gouvernance d'entreprise. Les pays concernés sont, outre la France avec le code Afep-Medef, l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède. La première partie, qui permet de constater la diversité des pratiques, se penche sur la qualité des rédacteurs des codes, l'évolution des codes et la fréquence de leur révision, leur application, leur contenu, ainsi que le contrôle de leur application et de la règle « appliquer ou expliquer ». Dans une seconde partie, l'AMF a choisi de comparer la teneur des recommandations formulées par ces codes sur 6 thèmes de gouvernement d'entreprise, tels que, par exemple, la séparation des fonctions de président et de directeur général, l'indépendance des membres de conseils, ou la mixité des conseils, et sur 2 thèmes relatifs à la rémunération des dirigeants, à savoir la rémunération variable et les indemnités de départ. Si les points de convergence ne sont pas absents, on relève pour autant de nombreux cas dans lesquels les positions divergent sensiblement.

Le **Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes** et le **Conseil Supérieur de l'Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes** ont conduit une évaluation de l'application des lois de 2011 et 2012 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils des entreprises privées et publiques, et des établissements publics, auxquels ces lois s'appliquent. Le rapport qui en est issu, publié en février, s'intitule : **Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance**. Il dresse d'abord un état des lieux de la mise en œuvre des deux lois en France, où le diagnostic fait ressortir une évolution notable caractérisée par la présence de femmes plus nombreuses, au parcours international, indépendantes et plus jeunes, en Europe, où les entreprises françaises se trouvent maintenant en première position pour la proportion de femmes au sein des conseils, et au-delà des frontières européennes, où leur situation est plus partagée. Le rapport relève ensuite que malgré leur nombre depuis quelques années, les études et enquêtes en ce domaine couvrent surtout les plus grandes entreprises mais beaucoup moins les 400 sociétés cotées hors SBF 120, les 307 entreprises non cotées et les établissements publics qui entrent pourtant aussi dans le champ d'application des deux lois de 2011 et 2012. Il formule en conséquence 6 Recommandations afin de favoriser le recueil d'informations

complètes et un meilleur suivi de l'application des lois. Le rapport s'attache enfin, d'une part, à promouvoir davantage de parité et d'égalité femmes-hommes au sein des conseils pour un changement de gouvernance en mettant en avant 2 Recommandations complémentaires, et, d'autre part, à mettre au jour les difficultés de recrutement à prévoir et les stratégies de contournement qu'utilisent certaines entreprises pour tenter de s'affranchir des obligations légales, à propos desquelles il émet 5 Recommandations finales.

En février, l'AMF a également publié une **Etude relative aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2014**, ainsi qu'elle le fait chaque année. L'étude porte sur les rapports de 33 sociétés du CAC 40 et de 17 sociétés hors de cet indice. On y trouvera les données qui en ressortent relativement aux référentiels utilisés, à la description des risques, aux démarches de progrès engagées, au périmètre de déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, à la fréquence des revues périodiques de contrôle, et au nombre et à la typologie des risques présentés par les émetteurs.

*

Dans le prolongement de la Lettre de la Gouvernance, KPMG a créé le **Cercle de réflexion sur la Gouvernance**, qui a tenu sa première réunion le 16 mars 2016.

Le Cercle est conçu comme un lieu de réflexion et d'échanges entre administratrices et administrateurs de sociétés du SBF 120 sur les sujets et problématiques de la gouvernance d'entreprise auxquels ils peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs fonctions au sein des conseils.

Il est composé, de manière paritaire, de 20 membres qui exercent leurs mandats dans 32 sociétés également réparties entre le CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120, et qui reflètent la diversité de la composition des conseils comme de la taille et des activités des sociétés de l'indice.

Le thème général proposé aux membres du Cercle le 16 mars concernait **Les relations entre les émetteurs, les investisseurs et les agences de conseil en vote, en particulier avant les assemblées générales**.

Les débats nourris autour de ce thème comme la richesse et l'intérêt des échanges ont permis d'en établir un très intéressant **compte rendu** détaillé que l'on trouvera à la fin de 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

Etude comparée : les codes de gouvernement d'entreprise dans 10 pays européens

Autorité des marchés financiers (AMF) - 30 mars 2016 - 42 pages

SYNTHÈSE DE LECTURE N°1

L'étude réalisée par l'AMF s'inscrit dans la volonté d'améliorer la coordination – encouragée par la Commission européenne – des codes de gouvernance en Europe en procédant à une comparaison du code Afep-Medef avec les codes de neuf autres pays européens : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède¹.

1. Le mode opératoire des codes

- Les **rédacteurs** des codes sont de 4 natures différentes :
 - Les associations professionnelles représentant les émetteurs, Afep et Medef, en France ;
 - Une commission constituée par le ministère de la justice (Allemagne), par les homologues de l'AMF et du Medef et par Euronext (Belgique), par l'association des émetteurs, la Chambre de commerce et le Nasdaq OMX (Finlande), par les associations d'émetteurs et d'investisseurs et par la Bourse (Italie), par les ministères des finances et de l'économie, les associations d'entreprises et Euronext (Pays-Bas), par les organisations professionnelles et une commission gouvernementale (Suède) ;
 - Le régulateur : CNMV² en Espagne, FRC³ au Royaume-Uni ;
 - La Bourse, au Luxembourg.

Lorsqu'il s'agit d'une commission, différentes parties prenantes participent à la rédaction du code, mais en nombre variable selon les pays concernés : émetteurs, investisseurs, pouvoirs publics, auditeurs, avocats, analystes, universitaires, représentants des salariés...

En France, en Espagne et au Luxembourg, les investisseurs, par exemple, ne participent pas aux travaux, même s'ils peuvent être consultés. La rédaction du code en France par les seules associations représentant les émetteurs apparaît comme une exception.

Les codes n'ont pas tous la même portée ou le même champ, en fonction de la plus ou moins grande latitude que le droit des sociétés ou les règles de marché du pays laissent à l'organisation de la gouvernance.

- L'étude se penche sur **l'évolution des codes et la fréquence de leur révision**, après leur avoir attribué une date de création qui prend en compte, non celle de la publication des recommandations de gouvernance au fil de rapports, mais de leur formalisation au sein d'un document unique. C'est ainsi que la date de création du code français est donnée comme 2003, une note de bas de page rappelant toutefois que 3 rapports (Viénot I, Viénot II et Bouton) dont il a « unifié » les recommandations ont été publiés à partir de 1995.

La fréquence de révision depuis leur création est quasi-annuelle en Allemagne et bisannuelle au Royaume-Uni, moyenne en France (5 révisions) et en Italie (4), et faible dans les autres pays (1 ou 2 fois le plus souvent). Dans la majorité des pays, les révisions donnent lieu à consultation publique, ce qui n'a pas été le cas jusqu'à présent pour le code Afep-Medef.

- Quant à **l'application des codes**, elle est soit obligatoire, soit volontaire, selon les pays.

Encore le caractère obligatoire se subdivise-t-il en deux cas :

- en Finlande, au Luxembourg, au Royaume-Uni et en Suède, ce sont les règles de marché qui imposent l'application des codes ;
- tandis qu'en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas, elle est en principe obligatoire aux termes de dispositions légales ou réglementaires, mais, cependant, le contenu du code demeure en tout ou en partie couvert par le principe « appliquer ou expliquer ».

En France, en Espagne et en Italie, l'application du code est volontaire de la part des émetteurs et soumise au même principe. Selon l'étude, la France ferait de nouveau figure d'exception dans la mesure où la loi autorise les sociétés à donner une explication globale de leur décision de ne pas se référer à un code, sans imposer une explication recommandation par recommandation.

Trois pays disposent par ailleurs de recommandations ou codes spécifiques aux valeurs moyennes : Italie, Royaume-Uni et France (code Middlednext).

- S'agissant du **contenu des codes**, de sensibles différences apparaissent également.

1 - Respectivement, ces codes s'intitulent : German Corporate Governance Code, Code belge de gouvernement d'entreprise, Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, Finnish Corporate Governance Code, Corporate Governance Code, Les X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg, Dutch Corporate Governance Code, The UK Corporate Governance Code, et The Swedish Corporate Governance Code.

2 - Comisión Nacional del Mercado de Valores

3 - Financial Reporting Council

Les codes espagnol, finlandais et français ne comprennent que des recommandations qui donnent lieu à application ou explication.

En revanche, le code allemand distingue les recommandations des suggestions, lesquelles ne sont pas contraignantes par définition, le code belge les dispositions, qui déclinent les principes, des lignes de conduite qui ne sont pas assujetties à la règle « appliquer ou expliquer », le code italien les principes et critères d'application, des commentaires non soumis à la règle, le code luxembourgeois les principes et recommandations des lignes de conduite, à caractère indicatif. Enfin, les codes britannique et hollandais contiennent à la fois des principes et des dispositions qui doivent être appliqués dans leur ensemble sous réserve de la règle « appliquer ou expliquer ».

- Le **contrôle de l'application des codes** est assuré par des entités diverses.

Ce peut être d'abord le régulateur lui-même : la CNMV en Espagne et le FRC au Royaume-Uni.

En Belgique, France et Italie, le rapport du régulateur est complété par celui d'organismes privés : l'institut belge des administrateurs et la fédération belge des entreprises, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), le comité de gouvernement d'entreprise et l'association professionnelle des émetteurs, respectivement.

Au total, ce sont 15 rapports qui sont ainsi publiés dans les 10 pays.

La taille des échantillons de sociétés sur lesquels sont fondés ces rapports est variable, étant notamment fonction de la dimension des marchés. Elle est le plus souvent de 120 sociétés au moins (Allemagne et France pour ce qui concerne le HCGE) pour atteindre au plus 240 (Italie), 252 (Suède) ou même 350 (Royaume-Uni) sociétés.

A l'inverse, **le rapport de l'AMF en France ne prend en compte que 60 sociétés**, soit nettement moins que les rapports précités et même moins que les rapports belges (113) ou hollandais (72). L'étude fait valoir à cet égard que le rapport de l'AMF est assuré directement par ses services, et non par voie de questionnaires ou de prestataires externes, comme souvent les autres.

Le rapport de l'AMF est **le seul des 15 rapports à mentionner nommément** certaines des sociétés qui ne respectent pas les recommandations de gouvernance (pratique dite de « name and shame »).

Pour autant, la taille des rapports n'est pas corrélée à celle des échantillons, puisque celui de l'AMF (154 pages en 2015) est **le plus long** après celui de l'association professionnelle des émetteurs italiens (213 pages), là où le rapport allemand n'a pas dépassé 10 pages, et la moyenne de ceux de l'ensemble des pays 65 pages.

L'appréciation de la règle « appliquer ou expliquer » donne lieu dans tous les rapports à une étude statistique sur le niveau de conformité aux recommandations du code applicable.

9 rapports présentent des exemples d'explications données par les émetteurs pour déroger à une ou plusieurs de ces recommandations, et les apprécient de manière qualitative, à l'instar de l'AMF.

Enfin, l'AMF et son homologue belge sont les seuls à émettre dans leur dernier rapport des recommandations sur le respect du code à l'intention des émetteurs, et **l'AMF la seule à faire part de « pistes de réflexion »** destinées à « suggérer » des modifications aux rédacteurs du code.

2. Thèmes de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants

La séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil

En Allemagne, aux Pays-Bas et en Suède, la séparation des fonctions est obligatoire au sein du système dual de directoire et de conseil de surveillance, ou, dans les deux derniers cas, sur option, du système unitaire de conseil d'administration qui ne permet pas le cumul des deux fonctions.

Dans 4 autres pays (Belgique, Finlande, Luxembourg et Royaume-Uni), le code de gouvernement d'entreprise recommande la séparation des fonctions et, si celle-ci n'est pas mise en œuvre, exige que la décision de la société fasse l'objet de la règle « appliquer ou expliquer ».

En Espagne, France et Italie, le choix de la séparation ou du cumul des fonctions est laissé aux sociétés. La loi espagnole impose que le cumul ne puisse être décidé qu'à la majorité des 2/3 des membres du conseil et soit accompagné de la désignation d'un « administrateur coordinateur ».

L'administrateur référent

Dans la moitié des pays, le code ne mentionne pas l'administrateur référent : il s'agit des trois pays précités qui ne permettent pas le cumul des fonctions, ainsi que de la Belgique et de la Finlande.

Les codes des 5 autres pays le mentionnent : Espagne, France, Italie, Luxembourg, Royaume-Uni.

A la différence du code Afep-Medef, ils indiquent que l'administrateur référent est désigné parmi les administrateurs indépendants, et définissent ses missions avec plus ou moins de précision.

L'indépendance des membres du conseil

En général, les codes, sauf le code allemand, énoncent les critères de l'indépendance, qui relèvent de la règle « appliquer ou expliquer »; en Belgique et en Espagne, ceux-ci sont toutefois inscrits directement dans la loi, et sont donc obligatoires.

Tous les codes retiennent le critère relatif à l'absence de relations d'affaires significatives entre l'administrateur et la société, mais aucun n'en définit le caractère significatif.

Le Royaume-Uni et l'Italie fixent à 9 ans la durée d'exercice de mandats successifs au-delà de laquelle l'administrateur perd son indépendance, la Belgique, la France, l'Espagne et le Luxembourg à 12 ans, comme la Finlande où cependant ce critère est optionnel. Seuls les Pays-Bas ne retiennent pas ce critère.

En ce qui concerne le président du conseil, tous les codes permettent qu'il puisse être qualifié d'indépendant, dès lors qu'il est non-exécutif⁴.

4 - L'étude perçoit sur ce point une difficulté de compréhension et d'articulation des passages du code Afep-Medef relatifs au président du conseil.

La mixité du conseil

6 pays ont instauré des quotas par voie législative : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, sans qu'ils soient nécessairement repris par les codes comme c'est le cas pour les codes allemand et français⁵.

Les quotas varient entre 30% et 50%, les échéances, lorsqu'elles sont fixées, entre 2015 et 2018, et les sanctions, quand elles sont prévues, vont de la nullité des nominations intervenant hors quota à une sanction administrative pécuniaire.

Les 4 autres pays (Finlande, Luxembourg, Royaume-Uni, Suède) ont choisi la voie de l'autorégulation en ce domaine, en préconisant la diversité sans objectif contraignant. Au Royaume-Uni, c'est seulement un rapport sur la diversité établi en 2011 qui a recommandé que les sociétés du FTSE 100 atteignent le taux de 25% en 2015.

L'étude conclut sur ce point en soulignant que la France est « la meilleure élève au sein de l'UE en ce qui concerne la représentation des femmes au sein des conseils ».

L'évaluation du conseil

Elle est recommandée par tous les codes, et est doublée d'une obligation légale en Espagne.

La périodicité de l'évaluation, qui s'échelonne entre 1 et 3 ans, est partout précisée, sauf par le code allemand.

6 pays recommandent que l'évaluation soit régulièrement conduite par un cabinet externe, la moitié (Espagne, France, Royaume-Uni) le préconisant tous les 3 ans au moins, l'autre moitié n'indiquant pas de périodicité.

Dans 7 pays, le code précise les objectifs de l'évaluation et recommande que ses résultats soient publiés : Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni. Les mêmes, sauf l'Italie et les Pays-Bas, préconisent que des suites soient données, le cas échéant, à ces résultats.

Les réunions du conseil hors la présence des administrateurs exécutifs

Seuls les codes belge, français, luxembourgeois, hollandais et suédois recommandent l'organisation d'une réunion annuelle au moins du conseil hors la présence des administrateurs exécutifs en vue de l'évaluation de la performance de ces derniers.

Les critères d'octroi de la rémunération variable des dirigeants

Si tous les codes prévoient que la part variable de la rémunération des dirigeants est conditionnée à des critères de performance, seuls les codes espagnol, français, italien et finlandais recommandent de ne pas se limiter à des critères quantitatifs mais de prendre également en compte des critères qualitatifs, et seuls les deux premiers précisent que le cours de bourse et l'évolution des marchés ou du secteur d'activité ne peuvent constituer le seul critère de performance.

5 codes sur 10 incluent la prise en considération des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans les critères de performance, et 6 sur 10 prévoient que les rémunérations doivent inclure un mécanisme de restitution éventuelle des rémunérations. Le code Afep-Medef n'en fait pas partie.

Les indemnités de départ

Tous les codes, sauf les codes italien et britannique, fixent un plafond aux indemnités de départ en termes d'années de rémunération : 2 ans en général, 1 an pour les codes belge et hollandais.

Ils sont en revanche partagés sur les composantes des rémunérations prises en compte : les codes allemand, belge, espagnol et français font le calcul sur la base des rémunérations fixe et variable, les codes finlandais, hollandais, luxembourgeois et suédois sur celle de la rémunération fixe seulement.

Seuls les codes allemand et belge précisent le détail du mode de calcul des indemnités.

5 - L'Afep et le Medef ont inscrit les quotas de 20% et de 40% dans leur code dès avril 2010, avant l'adoption de la « loi Copé-Zimmermann » en 2011.

Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance

Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes

Conseil Supérieur de l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes -
10 février 2016 - 114 pages

SYNTHÈSE DE LECTURE N°2

Instances consultatives placées respectivement auprès du Premier ministre et des ministres chargés des droits des femmes et du travail, le Haut Conseil et le Conseil Supérieur ont conduit une évaluation de l'application des lois du 27 janvier 2011 (dite Copé-Zimmermann) et du 12 mars 2012 (dite Sauvadet) sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration ou de surveillance des entreprises privées et publiques, et des établissements publics.

I. Etat des lieux de la mise en œuvre

1. Diagnostic : des femmes plus nombreuses, au parcours international, indépendantes, plus jeunes

Situation française : une évolution notable

Le champ d'application de la loi de 2011 relative au secteur privé concerne **520 entreprises, cotées** sur le marché réglementé Euronext Paris, dont le siège social est en France, et **397 entreprises non cotées** de plus de 500 salariés et de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

L'enquête des deux instances a porté sur les 353 entreprises cotées (sur 520) qui y ont répondu.

Le pourcentage de femmes au sein des conseils des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 a progressé de 16,5% en 2010 à 34,1% en 2015 pour les premières, et de 12,5% à 32% pour les secondes.

Par taille de capitalisation, il atteint en 2015 30,2% dans les conseils des entreprises du compartiment A (plus d'un milliard d'euros), 26,2% dans ceux des entreprises du compartiment B (entre 150 millions et un milliard d'euros), et 26,7% dans ceux des entreprises du compartiment C (moins de 150 millions d'euros).

Par ailleurs, l'étude montre que plus la taille du conseil est petite et moins il y a de femmes. Sachant que 40% des entreprises du compartiment B et près de 75% de celles du compartiment C ont un conseil composé de 8 membres ou

moins – dans ce cas, la loi dispose que l'écart entre le nombre de membres de chaque sexe ne peut être supérieur à 2 – seules 5% de ces entreprises respectaient à la fin de 2014 l'objectif à atteindre en 2017.

S'agissant des entreprises, cotées ou non, dans lesquelles l'Etat détient une participation, le pourcentage des administratrices est passé de 27% en 2013 à 28% en 2014 et 31% en 2015, ce dernier taux étant le même dans les entreprises cotées que dans les entreprises non cotées. Des disparités persistent cependant selon le secteur d'activité : les femmes représentant l'Etat sont davantage présentes dans les secteurs des médias (37%) ou de l'énergie (30%) que dans ceux de l'aéronautique et de la défense (24%) ou des infrastructures de transport (21%).

L'étude se penche ensuite sur les éléments récurrents du profil des femmes récemment nommées, qui sont :

- Plus internationales

Dans le SBF 120, les femmes « extranationales » sont 36,9% contre 24,9% pour les hommes (39,8% et 26,4% respectivement dans le CAC 40).

L'internationalisation des conseils s'est accentuée avec les nominations intervenues en 2015 : 49% des femmes nommées sont des profils internationaux pour 14,3% des hommes seulement.

- Plus jeunes

L'écart de l'âge moyen entre femmes et hommes est de 6 ans : 56,1 ans pour les premières, 62 ans pour les seconds, au sein du SBF 120 ; il est resté sensiblement le même entre 2013 et 2015.

La moyenne d'âge est moins élevée dans l'ensemble des entreprises du compartiment A (51,2 ans pour les femmes et 54,7 pour les hommes), du compartiment B (53,9 et 60,4) comme du compartiment C (53,1 et 58,1) et d'Altennext (54 et 55,6).

L'analyse de la pyramide des âges montre que 65% des administratrices ont moins de 60 ans, alors qu'environ 60% des administrateurs ont plus de 60 ans.

- Moins « seniors »

Au sein des entreprises du SBF 120, les administratrices ont une séniorité moyenne de 3,9 ans et les administrateurs de 7,5 ans.

- Peu cumulardes

Au 30 juin 2013, le cumul de mandats par les administratrices était d'autant moins fréquent que les entreprises étaient plus petites : 17% détenaient 2 mandats, 11% 3 mandats, 3% 4 mandats et 1% 5 mandats dans le CAC 40, tandis que seules 4% avaient plus d'un mandat dans les entreprises du compartiment C.

- Plus indépendantes

A la même date, les administratrices qualifiées d'indépendantes représentaient 74% des administratrices au sein du CAC 40, et 56% dans les entreprises du compartiment A hors CAC 40. En revanche, elles n'étaient plus que 44% dans les entreprises du compartiment B et 32% dans celles du compartiment C, les représentantes d'actionnaires familiaux comptant pour 28% et 38% d'entre elles, respectivement, dans ces deux compartiments.

- Plus présentes dans les conseils, mais pas à la présidence de ces conseils

Au 1er juin 2015, la présence des femmes dans les plus hautes fonctions (présidence, PDG, DG, DG déléguée) reste faible globalement, de l'ordre de 5,6%, même si elle a très légèrement progressé depuis 2012. Elle est contrastée selon la taille des entreprises : 4,1% dans le compartiment A, 7,9% dans le compartiment B, 7,6% dans le compartiment C et 4% sur Alternext.

Globalement dans les trois compartiments, en 2014, elles sont plus souvent présidentes de conseil de surveillance (8,2%) ou de directoire (7%) que présidentes de conseil d'administration (4,3%) ou présidentes-directrices générales (3,2%).

- Plus présentes dans les conseils, mais peu au sein des comités de ces conseils

Au 1er juin 2015, seules 18,4% des administratrices du compartiment A, 21,9% de celles du compartiment B, 9,5% de celles du compartiment C et 10,9% d'Alternext, étaient présentes dans un comité du conseil, le plus fréquemment dans le comité d'audit.

Analyse comparée au sein de l'Europe : un contexte mouvant

Parmi les dernières du classement en 2008, au troisième rang en octobre 2012, les entreprises françaises – celles du CAC 40 – se trouvent en avril 2015 en première position pour la proportion de femmes au sein des conseils (34%) parmi les 28 pays de l'Union européenne, devant la Lettonie, la Suède, l'Italie et le Royaume-Uni (30%), loin devant l'Allemagne (22%, qui est aussi la moyenne des 28 pays).

Hors Union européenne, ce sont l'Islande (44%) et la Norvège (40%) qui sont en tête dans les autres pays européens.

Fin 2015, 11 pays européens¹, en sus de la France, avaient établi des quotas de présence des femmes dans les conseils des entreprises cotées, mais avec des taux, des dates et champs d'application, et des sanctions, variables d'un pays à l'autre.

L'écart entre la proportion de femmes en 2015 et l'objectif fixé à la date-butoir est significatif pour les plus grandes capitalisations boursières de plusieurs pays : 18% pour l'Allemagne ou 17% pour l'Autriche par exemple (6% pour la France).

Au-delà des frontières européennes

La comparaison de la proportion de femmes dans les conseils des sociétés composant les indices CAC 40 et SBF 120, d'une part, et le FTSE 100 et le DJIA 30, d'autre part, donne également l'avantage aux entreprises françaises, qui sont loin devant leurs homologues britanniques (22,1% en 2014) et américaines (23,8% en 2014).

Il en va de même pour leur présence dans les comités, à l'exception du comité des rémunérations où le FTSE 100 en compte 29,6% contre 27,4% pour le SBF 120, comme à la présidence de ces comités, avec la même exception.

En revanche, les femmes sont moins nombreuses à la présidence des conseils eux-mêmes, « organe le plus déterminant dans les décisions » selon l'étude : 10,7% pour le DJIA 30, 3,4% pour le DAX 30, 2,5% pour le SBF 120, 2% pour le FTSE 100.

2. Mesure : des informations éparses pour un suivi partiel des lois

Nombre d'études académiques et d'enquêtes de consultants ont été publiées depuis 2010, sans toujours aboutir à des chiffres concordants.

Elles sont principalement centrées sur les entreprises du CAC 40 et du SBF 120, peu souvent sur celles de moindre capitalisation et encore moins sur celles des entreprises non cotées ou publiques et sur les établissements publics entrant dans le champ d'application des lois de 2011 et de 2012.

Les recommandations suivantes sont formulées :

Recommandation n°1 : Rappeler par tout moyen les obligations légales encore largement méconnues, en particulier la double règle des quotas selon que le conseil compte 8 membres au plus ou plus de 8 membres.

Recommandation n°2 : Réaffirmer le rôle du conseil en matière de suivi de la politique d'égalité professionnelle et salarial entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise.

Recommandation n°3 : Aider à la mesure de la mise en œuvre des obligations légales en organisant la remontée des données, en facilitant l'accès et en les détaillant dans la partie relative à la gouvernance des documents de référence.

Pour remédier à l'insuffisance des outils de mesure de l'application des obligations légales dans l'ensemble des entreprises et établissements concernés, l'étude privilégie un suivi différent pour les secteurs privé et public. Elle émet à cet égard deux recommandations :

Recommandation n°4 : Identifier une cellule ad hoc :

- au sein du ministère de l'économie - par exemple de la direction générale des entreprises (DGE) – en vue de consolider les données de l'ensemble des entreprises privées cotées ou non cotées, en partenariat avec l'AMF pour les entreprises cotées, et de réaliser un état des lieux, d'accompagner les entreprises et de mettre en place des procédures d'alerte ;

1 - Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Italie, Grèce, Islande, Norvège, Pays-Bas, Slovaquie.

- au sein soit du contrôle général économique et financier (CGEFI), soit du secrétariat général du gouvernement, en partenariat avec l'agence des participations de l'Etat (APE), avec la même mission pour les entreprises et les établissements publics.

Recommandation n°5 : Déposer sur le bureau des assemblées parlementaires un rapport « biennuel » rédigé par le gouvernement faisant le bilan de la mise en œuvre des obligations légales, précisant, outre la proportion des femmes dans les conseils et les comités, la rémunération fixe et variable allouée individuellement aux administratrices et aux administrateurs, ainsi que la fréquence des délibérations sur la politique d'égalité professionnelle.

L'étude s'interroge ensuite sur l'effectivité des sanctions prévues en cas de manquement à la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils : nullité des nominations irrégulières, mais pas des délibérations, suspension de la rémunération allouée aux administrateurs. Une recommandation est émise sur ce point :

Recommandation n°6 : Réfléchir à l'effectivité des sanctions prévues, en améliorant les dispositifs existants et en créant à l'intention des instances chargées du suivi un dispositif d'alerte à l'égard des entreprises défaillantes.

II. Impact des lois

1. Plus de parité et d'égalité femmes-hommes au sein des conseils pour un changement de gouvernance

Selon l'étude, il importe d'intégrer une réelle diversité de profil des membres des conseils, « c'est-à-dire comprenant des femmes et des hommes aux âges, aux origines sociales et ethniques différentes, en situation de handicap, etc. », et il convient de poursuivre la professionnalisation de leur recrutement.

Il en découle deux nouvelles recommandations :

Recommandation n°7 : Objectiver la recherche et la professionnalisation des membres des conseils, en réfléchissant à un référentiel du mandat commun aux secteurs privé et public, en valorisant les offres de formation pour les candidates et candidats à ces fonctions, et en créant une mission spécifique de sensibilisation au mandat d'administratrice ou d'administrateur représentant l'Etat.

Recommandation n°8 : Poursuivre les démarches d'identification des viviers et étendre les recherches à d'autres cercles d'excellence.

Par ailleurs, entre 2013 et 2015, la proportion de conseils inscrivant l'égalité professionnelle à leur ordre du jour, comme le prévoit la loi, semble avoir diminué dans le CAC 40, mais augmenté dans les autres sociétés du compartiment A et dans les compartiments B et C. Pour 2014, il apparaît que le taux de délibérations a été plus élevé lorsque la proportion de femmes dans les conseils était supérieure à 20%.

2. Des difficultés de recrutement à prévoir et des stratégies de contournement de la loi qui invitent à des propositions plus globales

Le recrutement de femmes administratrices fonctionne encore de façon insatisfaisante car le vivier est considéré comme insuffisant par les recruteurs. Deux difficultés principales apparaissent :

- La progression du nombre de femmes dans les conseils est due à des personnes exerçant surtout des fonctions support (finance 41,7%, marketing et communication 11,8%, droit 8,2%, dans le compartiment A en 2015), beaucoup moins des fonctions liées au secteur d'activité de la société et des fonctions opérationnelles.
- Les femmes occupent une faible part des postes de direction générale, alors que les entreprises continuent à rechercher en priorité des femmes PDG ou DG. Le pourcentage de femmes au sein des instances dirigeantes du SBF 120 en 2015 n'est en moyenne que de 14,5% dans les comités exécutifs et de 21,5% dans le « top 100 » de ces entreprises.

Il est à craindre que l'objectif de 40% de femmes dans les conseils en 2017 ne soit que partiellement atteint : il le sera probablement dans les grandes entreprises mais sans doute pas dans toutes les ETI. Plus les représentants des actionnaires sont nombreux dans les conseils et moins il y a d'administratrices et d'administrateurs indépendants, plus la marge de manœuvre est mince pour y parvenir.

Ces difficultés ont conduit quelques entreprises à essayer de s'affranchir des obligations légales. Trois stratégies de contournement ont été mises au jour. Certaines entreprises ont changé de statut juridique pour se transformer en SAS, qui ne sont pas soumises à la loi de 2011. D'autres ont limité le nombre de membres du conseil pour n'avoir à y faire entrer qu'une seule femme ou deux au maximum. Enfin, dans certains cas, les lieux de pouvoir se déplacent, soit au sein des comités de direction existants, soit dans des sortes de conseils « fantômes », où les décisions continuent d'être prises par une majorité d'hommes.

L'étude formule à cet égard 5 recommandations finales :

Recommandation n°9 : Accompagner plus particulièrement les entreprises de taille intermédiaire dans leur recherche de candidates grâce à des programmes spécifiques tels que le parcours « Carrefour des Mandats ».

Recommandation n°10 : Inciter les organisations patronales et associations d'entreprise telles que l'Afep et Middenext, dans leurs codes, à promouvoir un égal accès des femmes et des hommes aux comités des conseils, à inciter à proposer des femmes à la présidence des conseils, à recommander l'élaboration de plans permettant d'augmenter la part des femmes dans les comités exécutifs et de direction, et à introduire, à destination des PME, des informations sur les moyens de mise en œuvre des lois sur la parité au sein des conseils.

Recommandation n°11 : Fluidifier le renouvellement en limitant le nombre maximum de mandats détenus à 3 au lieu de 5 pour l'ensemble des membres de conseils, et limiter à 12 ans la durée des mandats successifs.

Recommandation n°12 : Poursuivre la politique volontariste d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment grâce au développement des programmes de mixité des métiers et de soutien à la création d'entreprises par des femmes.

Recommandation n°13 : Conditionner l'accès aux marchés publics au respect des obligations légales à compter de 2020.

TEXTE D'ORIGINE

Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance

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.

Etude relative aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2014

Autorité des marchés financiers (AMF) - 16 février 2016 - 13 pages

SYNTHÈSE DE LECTURE N°3

L'AMF a publié comme chaque année une étude relative aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. La présente étude, qui porte sur l'exercice 2014, a été réalisée sur la base des rapports publiés par **50 émetteurs du compartiment A** (capitalisation supérieure à 1 milliard d'euros) : 33 sociétés du CAC 40 et 17 hors CAC 40, après exclusion des sociétés étrangères, des établissements de crédit et entreprises d'assurance, et des sociétés qui ne disposent pas d'un document de référence.

L'étude relève que la totalité de l'échantillon utilisent un (68%) ou plusieurs (32%) **référentiels**.

Parmi les 34 émetteurs qui n'utilisent qu'un seul référentiel, 29 utilisent le cadre de référence de l'AMF¹ et 5 le référentiel du COSO. Les 16 autres émetteurs combinent les deux.

98% des rapports donnent une description des risques liés à **l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable**. Donnée systématiquement dans la partie « facteurs de risques » des documents de référence, l'information sur les **autres risques opérationnels** n'est fournie dans les rapports des présidents que dans la moitié des cas environ, et son niveau est très variable.

L'information sur les **risques non couverts** est toujours faiblement présente (moins de 20% des rapports).

Dans la grande majorité des cas (74%), le lien entre les procédures de gestion des risques mises en place et la **stratégie** de l'entreprise se fait facilement. Quant au lien avec la rubrique « **facteurs de risques** » des documents de référence, il est établi dans 82% des rapports, le plus souvent par un renvoi à cette rubrique.

Seuls 14 des 50 émetteurs font état des **démarches de progrès** qu'ils ont engagées en matière d'amélioration des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, dont 4 uniquement indiquent également l'horizon de temps de leur mise en œuvre.

43 des 50 rapports précisent le **périmètre de déploiement** du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, mais seulement 2 indiquent si les **exclusions** de ce périmètre font l'objet d'un suivi particulier, et 3 le délai du déploiement pour les nouvelles entités intégrées dans le groupe.

La majorité des émetteurs donnent peu d'informations sur la fréquence des **revues périodiques** de contrôle en vue de détecter des faiblesses éventuelles des outils et procédures mises en œuvre, même si l'existence de ces revues est fréquemment mentionnée.

En 2014, le nombre moyen de pages des rapports sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques est resté stable (7), comme celui de la partie « facteurs de risques » des documents de référence (11), tandis que celui des documents de référence eux-mêmes a de nouveau augmenté (343 contre 336 en 2013 et 328 en 2012).

Les émetteurs de l'échantillon présentent en moyenne **23 risques dont 5 financiers**.

Au premier rang des facteurs de risques figurent les risques opérationnels (dans 98% des cas), les risques financiers (96%), les risques juridiques (84%) et les risques liés à l'environnement (60%). Un lien entre ces risques financiers et ceux repris dans les annexes aux comptes est fait dans 96% des cas.

Fournis par une très grande majorité des émetteurs dans les documents de référence, les éléments d'appréciation des **impacts attendus de certains des risques** présentés gagneraient à être complétés lorsque les impacts sont mesurables et significatifs et que leur divulgation ne porte pas atteinte à la légitime protection des intérêts de l'entreprise et au secret des affaires.

L'AMF rappelle en conclusion les **recommandations** du groupe de travail présidé par Jean-Claude Hanus, membre du Collège, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, publiées en novembre 2015 (voir la synthèse de lecture n°4 du numéro 10 de la Lettre de la Gouvernance), et invite les émetteurs à les appliquer.

1 - En date du 22 juillet 2010

TEXTE D'ORIGINE

Etude relative aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2014

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 une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. 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 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 (KPMG International), une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception / Réalisation : KPMG (Markets) - Studio KPMG - OLIVER.

Première réunion du Cercle de réflexion sur la Gouvernance

16 mars 2016

Dans le prolongement de la Lettre de la Gouvernance, KPMG a créé le Cercle de réflexion sur la Gouvernance, qui a tenu sa première réunion le 16 mars 2016.

Le Cercle est conçu comme un lieu de réflexion et d'échanges entre administratrices et administrateurs de sociétés du SBF 120 sur les sujets et problématiques de la gouvernance d'entreprise auxquels ils peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs fonctions au sein des conseils.

Il est composé, de manière paritaire, de 20 membres qui exercent leurs mandats dans 32 sociétés également réparties entre le CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120, et qui reflètent la diversité de la composition des conseils comme de la taille et des activités des sociétés de l'indice.

Sur un thème général qui leur est proposé, les membres organisent et orientent leurs débats, en toute liberté et confidentialité.

Ces deux caractéristiques renforcent encore la richesse et l'intérêt de leurs échanges, qui ont été nourris. C'est la raison pour laquelle nous vous proposons d'en lire ci-dessous le compte rendu, qui respecte le style direct afin de rester aussi proche que possible de la spontanéité des débats.

Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Compte rendu des débats du 16 mars 2016

Thème général proposé : les relations entre les émetteurs, les investisseurs et les agences de conseil en vote, en particulier avant les assemblées générales.

Les « résolutions-balais »

- Les débats s'ouvrent sur une interrogation portant sur une sorte de conflit d'intérêts existant entre les directions juridiques des émetteurs et les sociétés de gestion. Les premières tendent à privilégier des projets de résolutions complexes et extrêmement larges parce que certaines de leurs dispositions pourraient servir un jour, tant il est long et difficile de convoquer une nouvelle AG. Mais en se mettant à la place des sociétés de gestion, on comprend aisément que ces textes (des « résolutions-balais ») puissent être jugés déraisonnables. La question est donc de freiner le recours à de telles résolutions qui sont susceptibles de créer des tensions inutiles.
- Il existe à cet égard une forte différence entre les très grands émetteurs et les sociétés plus petites. Cela dit, il faut effectivement éviter que, face à la trop grande difficulté de se pencher efficacement sur des « résolutions-balais »,

les sociétés de gestion se contentent d'appliquer de façon plus ou moins mécanique des sortes de barèmes ou de critères préétablis.

Interlocuteurs dans les sociétés de gestion

- Une des difficultés majeures réside également dans le fait que les émetteurs qui souhaitent présenter leurs projets de résolutions aux sociétés de gestion ont souvent pour interlocuteurs, non les gérants, mais des personnes qui n'ont pas de connaissance particulière de la société ni du secteur d'activité, et tendent ainsi à appliquer une grille de lecture standard.
- Il y a en effet un vrai problème de compétences et de ressources dans les sociétés de gestion qui fait que, comme il est impossible avec une équipe très restreinte d'analyser autant de résolutions pour autant de sociétés, les lignes directrices dont elles disposent sont trop souvent appliquées avec automatisme et sans discernement.
- Une autre approche est aussi utile. Quand on lit un projet de résolution sans explication, on peut s'en faire une fausse idée, ou prêter à la direction des intentions qui suscitent plus ou moins la défiance. Une déclaration solennelle du directeur général pour expliciter la portée et l'usage prévu de la résolution peut permettre de la faire passer alors qu'elle ne serait pas forcément passée sans cela.

Relations et communication avec les sociétés de gestion et grands investisseurs

- Pour en revenir aux investisseurs, ce qui est intéressant avant tout, c'est le dialogue qui peut exister entre eux et les dirigeants dans le cadre des « roadshows », et une clef de ce dialogue est finalement de savoir si la société est capable de créer de la valeur. Car le but de l'investisseur n'est pas d'acheter la meilleure gouvernance au meilleur prix : la gouvernance n'est qu'un moyen de parvenir à un meilleur résultat.
- On assiste aussi au développement de la pratique des « roadshows » de type « gouvernance » avec les « compliance officers » des investisseurs institutionnels. C'est une pratique intéressante et les questions posées sont souvent éclairantes pour le conseil lorsqu'ils ont lieu au dernier trimestre, de façon à pouvoir ensuite adapter éventuellement les projets de résolutions en temps utile.
- Le respect de la collégialité doit être préservé. Si un administrateur prévoit d'échanger seul avec un gestionnaire ou un investisseur, par exemple, il faut nécessairement que sa démarche soit validée par l'ensemble du conseil

- En dehors de la préparation des AG, les relations avec les sociétés de gestion visent à les éclairer sur l'activité, la stratégie, les résultats de l'émetteur. Certaines en tiennent compte, d'autres reproduisent malgré tout les mêmes erreurs techniques. Mais en toute hypothèse, ce n'est pas à l'administrateur qu'il revient de parler de ces sujets avec les sociétés de gestion, c'est à la direction.
- La recommandation à laquelle on se range de plus en plus fréquemment est d'éviter au maximum les « guidances » car faute de pouvoir piloter le consensus, il y a un risque de « profit warning », toujours néfaste. Il vaut donc mieux se résoudre à se limiter aux « roadshows » qui suivent la publication des résultats.

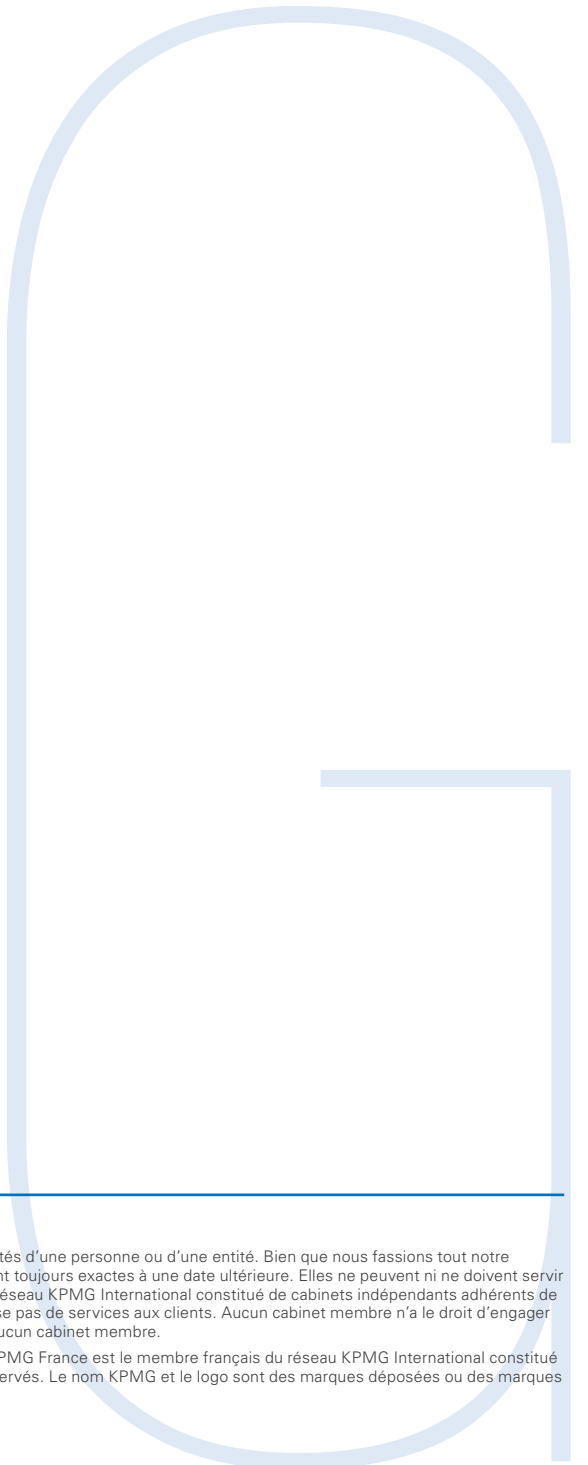
Impact des agences de conseil en vote

- L'expérience de plusieurs très grandes sociétés ayant un capital dispersé montre qu'en consultant en amont de l'AG les 20 ou 25 actionnaires les plus importants sur les projets de résolutions, on parvient souvent à les convaincre de leur bien-fondé et à les amener à les voter, en dépit de recommandations négatives éventuellement formulées par des agences de conseil en vote. C'est ainsi que l'impact réel de celles-ci peut être significativement réduit.
- Un exemple connu dans une société scandinave illustre la possibilité de résoudre un problème rencontré avec une agence de conseil en vote sur la question des rémunérations de dirigeants. Le problème résultait d'un véritable conflit culturel entre les approches scandinave et américaine en cette matière. Des contacts ont pu être noués avec cette agence, et d'autres agences d'ailleurs, qui ont permis d'améliorer la compréhension mutuelle, et d'éviter que les résolutions ne soient rejetées. Ce sont les administrateurs indépendants qui ont passé du temps à les expliquer et créé une zone de dialogue entre émetteur et agences.
- Un autre exemple a concerné la question de la non-dissociation des fonctions de président et de directeur général : dans ce cas, il a fallu remonter à la maison-mère américaine de l'agence pour que celle-ci accepte de modifier sa recommandation négative initiale.
- Tant que l'on reste dans une relation avec des sociétés de gestion actionnaires, on est dans la démocratie actionnariale et il faut convaincre, c'est normal. Mais en revanche, il faut se poser la question de la légitimité que l'on donne à ces agences de conseil en vote, qui finalement ne représentent qu'elles-mêmes et peuvent d'ailleurs se trouver en situation de conflit d'intérêts. Cela revient à dire que l'on externalise le pouvoir dans la mesure où, en quelque sorte, les agences en dessaisissent dirigeants et actionnaires.
- Il faut reconnaître que les agences de conseil en vote ont une logique et un mode de pensée. Par exemple, les demandes relatives aux critères de performance en matière de rémunération, notamment sur la publication du taux d'atteinte critère par critère, sont légitimes, même s'il y a une forte réticence de beaucoup d'émetteurs à fournir ces informations qu'ils jugent confidentielles.
- Mais il ne faut pas oublier que les critères de rémunération variable des dirigeants sont systématiquement basés sur des objectifs. Une recommandation est alors de privilégier, en particulier pour le variable pluriannuel, la fixation d'objectifs en termes relatifs, et non absolus, mais avec la difficulté que le panel de sociétés comparables n'est pas forcément aisé à trouver.

- En matière de gouvernance, il faut se fixer des ambitions et des pratiques, et vérifier ensuite si elles sont conformes au droit et au code de gouvernance, et non s'interdire d'emblée certaines choses. Si vous êtes un administrateur indépendant, et que vous agissez avec l'assentiment du conseil et de la direction générale, rien ne vous empêche par exemple d'échanger avec une agence de conseil en vote.

Indépendance des administrateurs

- On ne peut éluder la problématique de l'indépendance des administrateurs. L'indépendance que l'on se doit de rechercher est par rapport à la direction, et non par rapport à la représentation de l'actionnariat. C'est un non-sens que de considérer comme non-indépendants des administrateurs seulement parce qu'ils représentent des actionnaires minoritaires.
- L'indépendance financière des administrateurs est aussi à prendre en considération. La recommandation d'un président bien connu était de choisir préférentiellement des administrateurs âgés, parce qu'ils sont déjà passés par des situations de crise et ont donc de l'expérience, et riches, parce qu'ainsi, ils ne dépendent en rien des jetons de présence...
- Peut-on poser une question dérangeante : la règle de « rotation » des administrateurs indépendants serait-elle faite pour remplacer des personnes compétentes par d'autres qui ne connaissent rien à la société et auxquelles on pourra cacher des choses ?
- Il faut aussi parfois dans les conseils des administrateurs qui ne connaissent pas forcément tout mais qui peuvent se permettre de dire de temps en temps : on ne comprend pas, et de poser des questions apparemment candides qui sont en fait des questions très pertinentes.
- Les programmes d'intégration des nouveaux administrateurs constituent incontestablement une bonne pratique.
- La diversité de nationalités, de formations, d'expériences passées, de sensibilités, apporte l'indépendance au conseil car on doit alors composer avec une diversité d'angles d'approches et d'idées : on devrait considérer la diversité en ce sens, bien au-delà de la seule répartition hommes-femmes.
- Certes, l'indépendance d'esprit est essentielle et un administrateur siégeant depuis plus de 12 ans ne l'a pas nécessairement perdue de ce seul fait et peut encore apporter quelque chose à la société. A l'inverse, une question à se poser tout de même est de se demander dans quelle mesure après un certain temps, on ne se sent pas lié par des positions passées prises au sein du conseil, et si l'on est capable de se contredire aujourd'hui dans le cas où la position défendue antérieurement était erronée.



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.