PRATIQUES ET COMMUNICATION EXTRA-FINANCIERES DES ENTREPRISES DU CAC 40

Février 2009

SOMMAIRE

SOMMAIRE 2

OBJET DE L'ETUDE 3

LE PALMARES 4

9 ENSEIGNEMENTS MAJEURS 5

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 7

LES PARTENAIRES 8

GOUVERNANCE 9

RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE 19

RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE 20

DIVERSITE 31

OBJET DE L'ETUDE

Dans un contexte de crise financière d'une très grande puissance, différents signaux illustrent la nécessité de penser la création de valeur dans la durée : les seuls ratios financiers, souvent axés sur le court terme, ne suffisent plus pour mesurer la capacité d'une entreprise à être performante dans le long terme ; les facteurs non tangibles (réputation, capacité d'innovation, capital humain, etc.) s'affirment comme facteurs de création de valeur ; la montée en puissance de la gestion Investissement Socialement Responsable (ISR) en Europe et tout particulièrement en France[1], ainsi que le développement des indices de développement durable participent de cette tendance à l'élargissement du champ d'analyse.
Dans ce cadre, les entreprises sont encouragées à prouver la force de leur modèle de gouvernance, l'efficacité et la diversité de leur management, leur capacité à intégrer dans leur business model la donne environnementale et à conjuguer ces atouts pour créer des richesses à long terme.

Quelles sont les pratiques mises en place par les sociétés pour répondre à cette demande, et quelle est la qualité de l'information à la disposition des actionnaires ? Leur communication permet-elle de mesurer l'efficacité de leur gouvernance, ainsi que les opportunités et les risques de leurs politiques environnementale et sociale ? Au-delà des contraintes légales d'information dans ces différents registres[2], les entreprises ont-elles intégré la notion de performance dans l'extra-financier comme elles ont pu le faire dans le domaine financier ?

Capitalcom, Agence spécialisée dans la communication financière et extra-financière, s'est associée à RiskMetrics, spécialiste mondial de l'évaluation des risques, pour mesurer la qualité de la communication extra-financière et les pratiques des plus importantes entreprises cotées à Paris dans les trois domaines : Environnement, Diversité et Gouvernance. A cette fin, Capitalcom et RiskMetrics ont dégagé les tendances principales, identifié les bonnes pratiques et sur la base de leurs évaluations respectives, réalisé un palmarès commun des entreprises les plus performantes dans chacun des trois domaines.

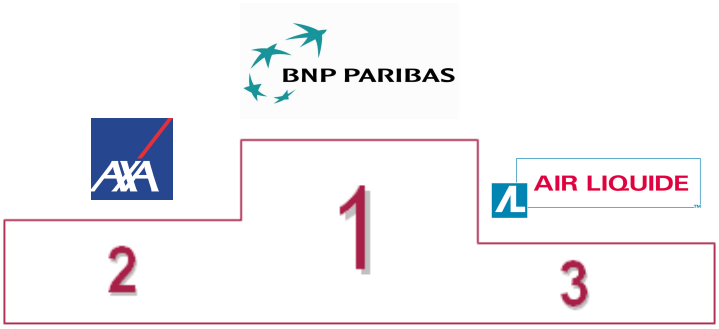
[1] Selon Eurosif, le marché de l'ISR en France a connu l'une des plus fortee progressions d'Europe (+615% entre 2005 et 2007), et est le résultat d'un mouvement de « mainstreaming » du marché ISR. Eurosif distingue le « Core SRI» (représentant EUR28.5 Milliards au 31 décembre 2007) et le « Broad SRI » (représentant EUR70.1 Milliards au 31 décembre 2007). Source : http://www.eurosif.org/

[2] Différents textes législatifs encadrent les domaines de la communication financière et extra-financière: le document de référence pour la gouvernance, la loi NRE pour la communication sociale et environnementale. Une extension du périmètre de la loi NRE est actuellement proposée dans le cadre de la loi de Grenelle II.

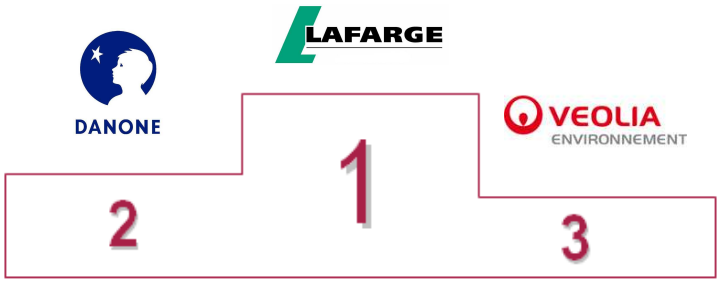
LE PALMARES

9 GROUPES se distinguent pour la qualité de leurs informations et de leurs pratiques.
Aucun d'entre eux n'affiche de performances égales dans les trois domaines de l'extra-financier.
Le classement[3] commun établi par Capitalcom et RiskMetrics est le suivant :

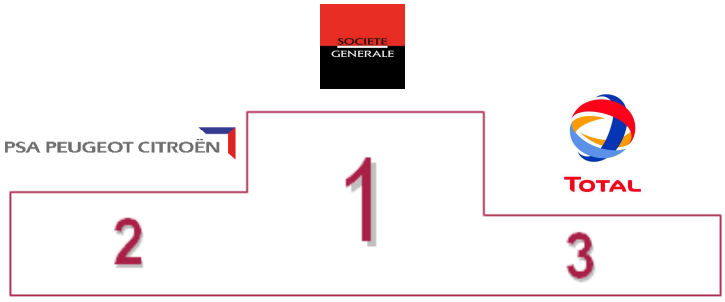
LA GOUVERNANCE



L'ENVIRONNEMENT



LA DIVERSITE



[3] Voir la méthodologie page 7

9 ENSEIGNEMENTS MAJEURS

- **S'agissant de la Gouvernance**

1. Une insuffisance d'informations sur la rémunération variable des dirigeants : un peu plus de la moitié des entreprises, soit 56%, publie le montant du bonus maximum théorique du Directeur général et 44% - seulement - précisent les modalités de calcul de ces bonus, entre critères financiers et « qualitatifs ou individuels » (citons Axa et BNP Paribas à titre d'exemples) ;

2. Un constat similaire concernant l'attribution individuelle de stock options et d'actions gratuites. L'étude relève qu'un quart des entreprises (24% exactement, dont Axa et Air Liquide) publie le montant de stock options détenu par chaque dirigeant (membres du Comité exécutif ou équivalent et non pas les mandataires sociaux exclusivement) ; le ratio s'élève à 15% pour les actions gratuites. Une majorité des groupes de l'échantillon aura donc un long chemin à parcourir pour se mettre en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF publiées en décembre 2008 ;

3. Une amélioration du fonctionnement des Conseils avec la montée en puissance des évaluations et un taux d'assiduité des administrateurs élevé. L'étude souligne d'ailleurs sur ce point que près des trois quart des groupes de l'indice associent une part de la rémunération des administrateurs à leur assiduité. En revanche, les investisseurs regrettent le manque d'informations sur l'implication des Conseils dans le contrôle des risques : une moitié des entreprises seulement fait référence à ce sujet dans le cadre des travaux du comité d'audit, sans mentionner le niveau d'intervention du Conseil ;

- **S'agissant de l'Environnement et de la Diversité**

4. L'émergence flagrante du concept de « croissance verte » dans la stratégie de près des trois quart de nos grandes entreprises : 77% d'entre elles font la promotion de produits et services « verts » ou conçus avec une économie de ressources (Lafarge, Carrefour...). Mais l'étude n'a relevé aucun indicateur chiffré, ni objectif, dans ce domaine. L'appréciation est donc encore très approximative ;

5. La communication d'objectifs concrets destinés à réduire l'empreinte écologique (réduction de la consommation d'eau et d'énergie, recyclage, etc.) **pour la moitié de notre échantillon**. Une minorité, soit 20%, s'est fixé un programme de réduction absolue de ses émissions de gaz à effet de serre, à terme (citons Lafarge et Saint Gobain) ;

6. Une forte prise de conscience de l'impact des risques environnementaux : 34 entreprises communiquent sur leurs risques environnementaux et 22 les évaluent financièrement ;

7. Une faible prise en considération des enjeux financiers de la Diversité : moins d'un tiers de nos fleurons considère la Diversité comme un véritable levier de performance et une seule société intègre la non-discrimination dans sa politique de gestion des risques (BNP Paribas) ;

8. Une politique Diversité encore très souvent limitée à la France et peu volontariste : si 65% des entreprises signent des accords relatifs à la Diversité, seuls 2 accords dépassent le cadre strictement français (Danone et Total) et moins de la moitié des sociétés communique sur des objectifs chiffrés ;

9. Une Gouvernance qui n'intègre pas encore de façon évidente l'Environnement et la Diversité avec seulement 5 comités de Développement Durable ou assimilés, au sein du Conseil, dont GDF SUEZ et Danone.

- **D'une façon générale**

L'information disponible sur les pratiques des entreprises dans les domaines de l'Environnement, du Social et de la Gouvernance est dense, mais manque de standards. L'ensemble des parties prenantes ne dispose donc pas de données comparables. L'étude mentionne que moins de la moitié des entreprises se réfère au GRI (Global Reporting Initiative), principal standard international disponible pour rendre compte des performances Economiques, Environnementales et Sociales des entreprises.
La prise en considération des enjeux extra-financiers dans la performance des entreprises du CAC 40 s'installe peu à peu, à des rythmes très différents selon la nature des responsabilités : la Gouvernance bénéficie d'une antériorité évidente, donc d'une plus grande maturité (forte accélération depuis le scandale Enron) ; l'Environnement se structure peu à peu, notamment en raison de l'évolution du contexte réglementaire et de l'activisme de nombreux organismes nationaux et internationaux ; la Diversité, enfin, commence seulement à prendre ses marques.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Echantillon

L'étude couvre les entreprises de l'indice CAC 40 (au 31.12.2008), à l'exception de 6 entreprises : 4 de droit étranger (Arcelor Mittal, Dexia, EADS, ST Microelectronics) et 2 n'ayant pas publié de rapport annuel, ni de rapport de Développement Durable unique en 2007 : GDF et SUEZ n'étaient pas encore fusionnées ; SUEZ ENVIRONNEMENT, introduite en Bourse. Cependant, si elles ont été exclues des palmarès, certaines de leurs bonnes pratiques ont pu être citées.

Evaluation

Pour réaliser cette évaluation, Capitalcom et RiskMetrics se sont appuyés sur l'information mise à la disposition du public : rapport annuel, rapport de Développement Durable, bilan social, documents de référence publiés en 2008, site internet, codes de conduite, sites internet du GRI et du Pacte Mondial.

Pour le gouvernement d'entreprise, l'évaluation a porté sur la composition, l'organisation et le fonctionnement des Conseils d'administration et des comités spécialisés, sur la gestion des risques ainsi que sur la rémunération des dirigeants.

S'agissant de l'Environnement et de la Diversité, les critères d'évaluation ont couvert la stratégie de l'entreprise, le risque de Gouvernance (supervision du conseil, exécution et structures de pilotage), les dispositifs internes mis en place, les actions externes conduites ainsi que les indicateurs publiés.

Capitalcom et RiskMetrics ont établi - pour chacune des trois responsabilités : Gouvernance, Environnement, Diversité - une grille d'évaluation qui a servi de base à la notation ; au total, plus de 250 critères ont été renseignés.

Palmarès

Capitalcom et RiskMetrics sont convenus d'établir un palmarès commun permettant d'identifier les entreprises qui se distinguent à la fois par la qualité de leur information et de leurs pratiques dans chacune des trois responsabilités (Environnement, Diversité et Gouvernance). Le palmarès porte sur les entreprises qui affichent les meilleurs scores dans les deux systèmes de notation définis par Capitalcom et RiskMetrics. Plus précisément, le palmarès a été défini en fonction du rang des entreprises dans les deux systèmes de notation. Ce choix est dû à la complémentarité des deux systèmes : l'évaluation CapitalCom est axée sur la qualité de l'information extra-financière alors que l'évaluation RiskMetrics est axée sur la performance et les pratiques ESG.

LES PARTENAIRES

Capitalcom est une Agence experte en communication financière et extra-financière. Créée fin 2005 par Caroline de La Marnierre et composée d'une vingtaine de collaborateurs, elle accompagne les grandes entreprises cotées dans l'élaboration et la mise en oeuvre de leur communication corporate, financière et extra-financière (Gouvernance, Environnement, Social), en France et à l'international. Capitalcom propose de repenser la relation des entreprises avec leurs parties prenantes, actionnaires, salariés, agences de notation, ONG, selon une approche innovante et ambitieuse qui se fonde sur la convergence des critères financiers et extra-financiers, pour une création de valeur durable. L'Agence développe une recherche prospective en publiant régulièrement des études dans le domaine financier et extra-financier (Gouvernance d'entreprise, Environnement, Mixité...). Elle sonde également régulièrement les attentes du marché face aux grands rendez-vous que sont les Assemblées Générales. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site : **www.capitalcom.fr**

Le groupe RiskMetrics est le principal fournisseur de services en matière de gestion du risque financier et de gouvernance d'entreprise. En offrant davantage de transparence, d'expertise et un meilleur accès aux marchés financiers, le groupe RiskMetrics aide les investisseurs à mieux comprendre et gérer les risques liés à leurs portefeuilles financiers. La palette de solutions de RiskMetrics adresse le risque de marché, de crédit, de portefeuille, de gouvernance, comptable, légal, environnemental et social. RiskMetrics offre des solutions aux gestionnaires d'actifs qui souhaitent évaluer les risques et opportunités extra-financiers des entreprises dans lesquelles ils investissent, notamment en matière Environnementale, Sociale et de Gouvernance (ESG). En Europe, RiskMetrics bénéficie de l'expertise de 61 analystes Gouvernance dont 9 ESG, actifs au sein de l'unité ISS Governance Services de RiskMetrics. Le groupe RiskMetrics, dont le siège se trouve à New York et qui possède 19 bureaux à travers le monde, est au service de grandes institutions et entreprises, parmi les plus prestigieuses au monde. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site : **www.riskmetrics.com.**

PALMARES

BNP Paribas

Un niveau de transparence élevé en particulier sur la rémunération des dirigeants.

- Une communication complète sur la rémunération des dirigeants : indication des critères financiers et qualitatifs pour la rémunération variable des dirigeants et du poids de chaque critère dans la détermination de la rémunération variable.
- Publication du profil des administrateurs et des raisons pour lesquelles ils sont nommés.
- Information sur les souhaits formulés par les administrateurs dans le cadre de l'évaluation du Conseil et sur les suites données à la précédente évaluation.

Axa

Une composition du Conseil très ouverte et une présentation claire de la rémunération des dirigeants.

- Un Conseil très ouvert aux administrateurs indépendants, de même que les comités, formés majoritairement d'administrateurs indépendants.
- Présentation claire de la rémunération des dirigeants et publication de détails sur la politique d'attribution des stock options et d'actions gratuites. Indications données sur le coût des structures de direction (directoire, comité exécutif et administrateurs).
- Présentation individualisée de la rémunération des administrateurs.

Air Liquide

Une évaluation régulière, beaucoup de clarté sur les rémunérations.

- Une analyse annuelle de l'indépendance des administrateurs et une présentation des critères de sélection de ceux-ci dans le règlement intérieur (compétence, intégrité, diversité et complémentarité d'expériences).
- Un comité d'audit composé à 100% d'administrateurs indépendants.
- Une évaluation formalisée du Conseil tous les trois ans et une publication des mesures prises à la suite de la précédente évaluation.
- Une présentation détaillée des rémunérations des mandataires sociaux sur les trois dernières années.

3 TENDANCES PRINCIPALES

- **Rémunération des dirigeants**[4] : les informations à la disposition des actionnaires sur les conditions de rémunération variable, d'attribution de stock options ou d'actions gratuites aux dirigeants ne sont pas suffisamment précises.

- **Composition des Conseils d'administration** : quelques progrès sont enregistrés dans la diversité des profils d'administrateurs. La séparation des fonctions se généralise mais elle est parfois sans conséquence sur le niveau de rémunération des Présidents.

- **Fonctionnement des Conseils** : on note une généralisation de l'évaluation des Conseils et de l'information sur l'assiduité des administrateurs ; mais l'investisseur est peu éclairé sur les suites données aux évaluations et sur la responsabilité des Conseils dans la gestion des risques.

[4] RiskMetrics définit un dirigeant comme toute personne faisant partie du Comité Exécutif ou structure équivalente. Cette définition va donc au-delà des mandataires sociaux.

TENDANCE N°1

REMUNERATION DES DIRIGEANTS : LES INFORMATIONS A LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES SUR LES CONDITIONS DE REMUNERATION VARIABLE, D'ATTRIBUTION DE STOCK OPTIONS OU D'ACTIONS GRATUITES AUX DIRIGEANTS NE SONT PAS SUFFISAMMENT PRECISES.

Alors que la presque totalité[5] des sociétés analysées a communiqué son adhésion aux nouvelles recommandations de l'AFEP/MEDEF sur la rémunération des dirigeants, l'examen de l'information et des pratiques montre que les entreprises ont un effort à fournir pour répondre à ces exigences.

La diffusion d'informations sur la rémunération des équipes dirigeantes *En % des sociétés analysées*	2007	2006	2005
Publication de la rémunération des membres du comité exécutif	97%	100%	95%
Publication de la rémunération du Directeur général	100%	97%	95%
Publication de la politique de rémunération	85%	74%	42%
Publication du bonus théorique maximum du Directeur général	56%	47%	39%
Publication du bonus théorique maximum des membres du comité exécutif	35%	24%	18%

- Le versement des bonus : très peu d'information disponible sur les objectifs qualitatifs ou individuels fixés aux dirigeants.
  - 85% des sociétés ont publié la politique de rémunération du Directeur général en précisant au moins un critère financier utilisé pour déterminer le bonus. Les critères utilisés pour la publication des bonus sont à la fois financiers et qualitatifs (comme par exemple la mise en place de la stratégie, le développement de la notoriété de l'entreprise ou encore la qualité du management).
    44% des sociétés (dont Axa, ou Alstom) indiquent la répartition du bonus entre critères financiers et critères qualitatifs/individuels. 4 entreprises (BNP Paribas, Crédit Agricole, Sanofi-aventis, l'Oréal) publient les critères qualitatifs/individuels fixés par le Conseil.
  - 56% des sociétés indiquent le plafond maximum du bonus en pourcentage de la rémunération fixe du Directeur général. En moyenne, ce plafond est fixé à 150% de la rémunération pour les directeurs généraux et 110% de la rémunération fixe pour les autres dirigeants.

[5] L'AMF a indiqué le 13 janvier 2009 que 35 sociétés sur 40 se sont engagées sans réserve à respecter les nouvelles recommandations du code AFEP/MEDEF, une entreprise émet une réserve sur le cumul d'un mandat et d'un contrat de travail, une entreprise indique attendre une délibération de son conseil d'administration et 3 sociétés de droit étranger n'ont pas publié de position.

Les bonus versés aux dirigeants	Minimum de la part variable/part fixe du salaire	Maximum de la part variable/part fixe du salaire	En moyenne
Bonus maximum du Directeur général	67%	200%	150%
Bonus maximum des autres dirigeants	75%	200%	110%

- Les stock options et les actions gratuites : trop peu de clarté dans les objectifs et pas suffisamment d'information individualisée.
  - 59% des sociétés indiquent le nombre total de stock options détenues par les principaux dirigeants ; parmi elles, 24% uniquement publient le niveau de détention individuelle.
  - 41% des sociétés publient la détention totale d'actions gratuites par les principaux dirigeants et 15% seulement donnent une information individualisée.
  - 41% des sociétés indiquent le nombre total de stock options et d'actions gratuites détenues par le Directeur général.
  - 35% des sociétés ont lié l'attribution des stock options à des critères de performance financière ; c'est le cas de 76% des sociétés pour l'attribution d'actions gratuites.

Bonnes pratiques

- **Carrefour** indique que l'attribution définitive des actions gratuites aux membres du Directoire se fera sous conditions de présence et de performance. Dans son document de référence pour l'exercice 2007, Carrefour indique que chaque bénéficiaire recevra trois séries d'actions gratuites également réparties et associées chacune à un groupe de sociétés comparables à savoir le groupe « Retail », le groupe «CAC 40» et le groupe « Consumer Goods ». Le nombre d'actions effectivement acquises sera fonction du classement du TSR de l'action Carrefour au sein de chaque groupe de comparable.
  La société précise que l'attribution sera linéaire entre la première place et la place médiane et qu'aucune action gratuite ne sera attribuée si la place de la société est en dessous de la médiane.
- **Axa, Air Liquide, L'Oréal, Schneider et Unibail-Rodamco** publient la détention totale en stock options et actions gratuites de chaque membre du comité exécutif.

TENDANCE N°2

LA COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION : QUELQUES PROGRES DANS LA DIVERSITE DES PROFILS D'ADMINISTRATEURS. LA SEPARATION DES FONCTIONS SE GENERALISE, MAIS PARFOIS SANS CONSEQUENCE POUR LA REMUNERATION DES PRESIDENTS.

La composition des Conseils d'administration s'ouvre à l'international et enregistre de très légers progrès pour ce qui concerne le poids des administrateurs indépendants. En revanche, les Conseils sont toujours peu ouverts aux femmes et aux salariés. Enfin, la séparation des fonctions de Président et de Directeur général est mise en œuvre dans une majorité des entreprises sans que la rémunération du Président ne soit nécessairement ajustée.

- La nationalité : une ouverture internationale.
  - Un quart des administrateurs est de nationalité étrangère.
  - 32 sociétés de l'indice comptent au moins un administrateur étranger dans leur Conseil et 16 Conseils comptent au moins 4 nationalités différentes.
  - Les sociétés comptant le plus de nationalités différentes dans leurs conseils sont Saint Gobain (7), Vivendi, L'Oréal et Alcatel-Lucent (5).

- Les femmes : la parité est encore loin.
  - 18 sociétés ne comptent qu'une seule femme dans leur conseil, 5 sociétés n'en comptent aucune. Parmi les sociétés qui comptent le plus de femmes dans leur conseil, on peut citer : BNP Paribas (4), Pernod Ricard (4), Saint Gobain (3).
  - On note en 2008 une très légère progression de la représentation des femmes dans les Conseils : de 8,5% des administrateurs en 2007, leur part est passée en 2008 à 10,2 %.

- Les actionnaires salariés : encore peu représentés.

  La loi du 30 décembre 2006 contraint les entreprises à proposer à l'Assemblée Générale un siège d'administrateur dédié aux actionnaires salariés dès lors que ceux-ci détiennent plus de 3% du capital.
  - 15 groupes comptent au moins un représentant des actionnaires salariés dans leur Conseil.
  - Parmi ces 15 entreprises, 2 sociétés ont un actionnariat salarié détenant moins de 3% du capital (France Télécom, EDF) mais la présence d'administrateurs salariés au Conseil est définie dans les statuts de ces sociétés.
  - 19 groupes ne comptent aucun représentant d'actionnaires salariés dans leur Conseil.

- Les administrateurs indépendants : leur part augmente sensiblement.

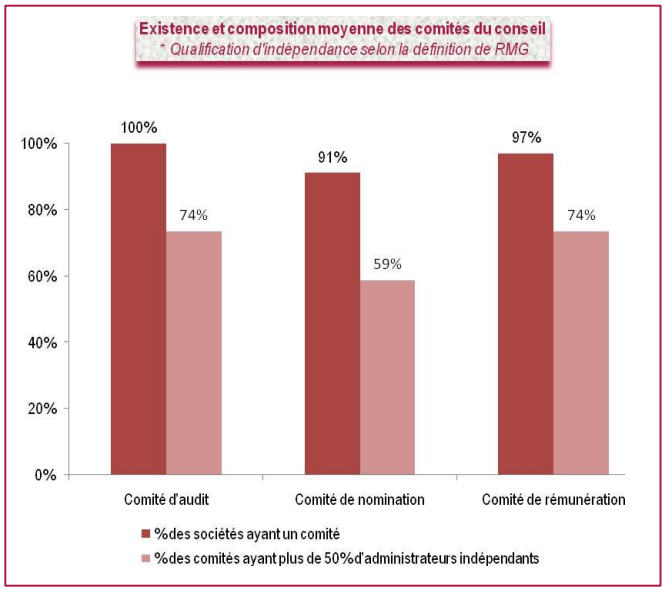
- Le ratio moyen d'administrateurs indépendants dans les Conseils des groupes du CAC 40 s'élève à 51%[6] ; il a légèrement progressé depuis 2005 (45% en 2006 et 2005).

- Les Conseils ayant le pourcentage d'administrateurs indépendants le plus élevé sont : Unibail-Rodamco (92%), Vivendi (77%) Schneider (75%), Michelin (75%) et Lagardère (73%).

- Parmi les groupes dont le ratio d'administrateurs indépendants est supérieur aux recommandations émises par l'AFEP/MEDEF (pour mémoire : 50% dans une société au capital dispersé et un tiers dans une société contrôlée), on peut citer : Michelin, Air Liquide, Total, Vivendi, Axa, Lafarge, Essilor.

- Le nombre de Conseils composés majoritairement d'administrateurs indépen-dants a augmenté entre 2006 et 2007. Il est ainsi passé de 38% à 47% en 2007.

- Pour ce qui concerne les comités du Conseil, 74% des comités d'audit et de rémunération sont composés majoritairement d'administrateurs indépendants. C'est le cas pour 59% des comités de nomination.



[6] RiskMetrics s'appuie sur une définition européenne de l'administrateur indépendant, assez proche de celle des codes français : l'administrateur doit être considéré comme indépendant par le conseil ; il ne doit pas être représentant d'actionnaire significatif ; il ne doit pas être salarié ou dirigeant d'un actionnaire détenant plus de 10 % du capital ; il ne doit pas détenir directement ou indirectement plus de 10% du capital social ; il ne doit pas être représentant de l'Etat ; il ne doit pas être salarié ou dirigeant de la société, ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ; il ne doit pas être dirigeant d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur; il ne doit pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement, de la société ou de son groupe. Il ne doit pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ; il ne doit pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ; il ne doit pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ; il ne doit pas entretenir de relation de quelque nature que ce soit avec le groupe, ou sa direction.

- La séparation des fonctions de Président et de Directeur général est mise en œuvre dans une majorité des entreprises mais sans que la rémunération du Président ne soit nécessairement ajustée.
  - 65% des sociétés analysées ont dissocié les fonctions de Président et de Directeur général. Cette séparation s'est traduite soit par l'adoption d'une structure duale (Conseil de surveillance et Directoire) soit par un Conseil d'administration avec Président et Directeur général distincts.

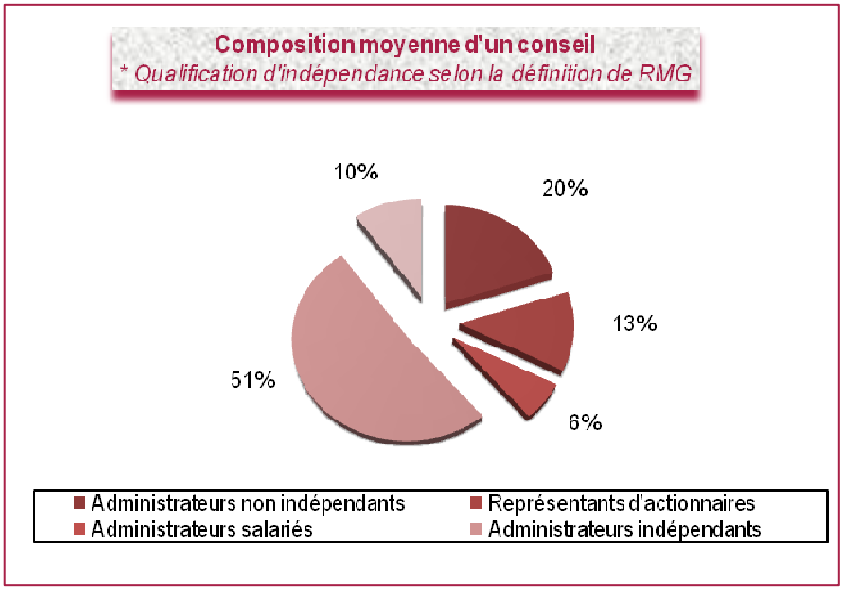
Structure des organes dirigeants			
	2007	2006	2005
Séparation des fonctions de Président et Directeur général	65%	59%	53%
Non séparation des fonctions de Président et Directeur général	35%	41%	47%

La majorité des sociétés justifie cette séparation en mentionnant la nécessité d'assurer la succession de la direction de la société.

- 5 sociétés ayant adopté la séparation des fonctions désignent l'ancien Président Directeur Général de la société comme membre du comité de nomination, voire comme président de ce comité.

- Dans 8 sociétés, la rémunération perçue au titre de fonction du Président du Conseil fait partie des plus grosses rémunérations versées par la société.

- Par ailleurs, certains Prési-dents reçoivent aussi une rémunération variable liée à des critères de performance du groupe. Dans cette hypothèse, on peut se poser la question d'une requalification du président en dirigeant et par conséquent de l'intérêt de la séparation des fonctions.



Composition des Conseils	Nombre d'administrateurs	Exécutifs	Administrateurs non indépendants	Représentants d'actionnaires	Administrateurs salariés	Administrateurs indépendants
Moyenne	14	10%	10%	13%	6%	51%

Bonnes pratiques

- **Air Liquide** indique quels critères du code AFEP MEDEF son Conseil a choisi de retenir pour évaluer l'indépendance de ses membres et justifie pourquoi certains n'ont pas été retenus pour cette évaluation.

- **Unibail-Rodamco** présente une séparation des fonctions de Président et de Directeur général en adoptant la structure duale de Conseil de surveillance et de Directoire. En outre, 92% du Conseil de surveillance est formé de membres indépendants. Le comité d'audit est formé de 4 membres indépendants. La société a un comité de rémunération et de nomination combiné, formé de 75% d'indépendants.

TENDANCE N°3

FONCTIONNEMENT DES CONSEILS. ON NOTE UNE GENERALISATION DE L'EVALUATION DES CONSEILS ET DE L'INFORMATION SUR L'ASSIDUITE DES ADMINISTRATEURS ; MAIS L'INVESTISSEUR DISPOSE DE PEU D'INFORMATION SUR LES ACTIONS DE SUIVI. L'INFORMATION SUR LA RESPONSABILITE DES CONSEILS DANS LA GESTION DES RISQUES EST EGALEMENT PEU DEVELOPPEE.

- L'évaluation des Conseils se généralise.

  Selon les recommandations du code AFEP/MEDEF de 2003, les Conseils d'administration doivent procéder à l'évaluation de leur fonctionnement et de celui de leurs comités : ils doivent passer périodiquement en revue leur composition, leur organisation et leur fonctionnement et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil. Enfin, « les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et le cas échéant, des suites données ».
  Suivant ces recommandations, les groupes du CAC 40 mènent de plus en plus des évaluations de leurs conseils.

  - 24 entreprises ont réalisé une auto-évaluation sans préciser le rythme adopté.

  - 10 groupes réalisent à la fois des auto-évaluations et des évaluations formalisées, avec ou sans le concours d'un expert externe.

- Mais on constate un manque de transparence sur les résultats de ces évaluations.
  - 13 groupes ne donnent aucune information sur les résultats de ces évaluations et 18 autres groupes évoquent des mesures d'amélioration, sans donner aucun détail concret.

  - 3 groupes se démarquent en détaillant les améliorations envisagées (Renault, Alstom et Veolia Environnement) dont 2 qui donnent également les premiers résultats d'une mesure mise précédemment en œuvre (Alstom, Veolia Environnement).

- L'assiduité des administrateurs s'améliore ; leur rémunération est parfois liée à leur assiduité.
  - Toutes les entreprises communiquent au moins un taux d'assiduité global des administrateurs.

  - 4 groupes vont plus loin en indiquant le taux de présence annuel pour chaque administrateur (BNP Paribas), ou la présence des administrateurs pour chaque réunion (PPR, Lafarge, Renault), ou la présence par administrateur par réunion (BNP Paribas).

  - En moyenne, les membres des Conseils d'administration se sont réunis 8 fois et un administrateur d'un groupe du CAC 40 assiste à 85 % des réunions du conseil.

  - Le taux d'assiduité globale au Conseil a augmenté en 2007. Ainsi, en 2007, 41% des Conseils ont un taux de présence supérieur à 90%. Ce taux était de 29% en 2006 et de 24% en 2005.

  - 25 groupes du CAC 40 offrent une rémunération se composant d'une part fixe et d'une part variable assise sur l'assiduité aux différentes réunions du Conseil.

Taux d'assiduité globale au Conseil	2007	2006	2005
Non communiqué	3%	0%	3%
<50%	0%	0%	0%
50% - 70%	0%	0%	0%
70% - 80%	9%	9%	11%
80% - 90%	47%	62%	63%
>90%	41%	29%	24%

- Les membres du Conseil d'administration se réunissent plus fréquemment que les années précédentes. En 2007, 56% des Conseils d'administration se réunissent plus de sept fois par an. Ce pourcentage était de 44% en 2006 et 42% en 2005.

Nombre de réunions du Conseil	2007	2006	2005
<4	3%	3%	3%
4-5	18%	18%	21%
6-7	24%	35%	34%
>7	56%	44%	42%

- Très peu d'informations sont mises à la disposition des investisseurs sur la responsabilité des Conseils dans la gestion des risques.

  La gestion des risques et le contrôle interne relèvent pour partie de la compétence du comité d'audit ou son équivalent (comité des comptes). Tous les groupes du CAC 40 sont désormais dotés d'un comité d'audit ou comité des comptes, mais peu de groupes font le lien, dans leur document de référence, entre les travaux du comité d'audit sur la gestion des risques et l'implication, in fine, du Conseil.

  - Plus de 50 % des groupes font seulement référence aux travaux du comité d'audit sur ces sujets et ne mentionnent pas les modalités d'implication du Conseil et/ou de compte rendu du comité au Conseil.

  - 37,5 % des groupes précisent en plus que le comité rend compte au Conseil, mais sans détailler les modalités de ce compte rendu.

Bonnes pratiques

- **Saint Gobain** : le Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement et mandate tous les 3 ans un cabinet externe pour conduire cette évaluation. Les méthodes adoptées pour ces évaluations sont précisées de façon synthétique dans le document de référence.

- **Air France KLM** : il est précisé dans le document de référence que le Conseil a fait procéder, au cours de l'exercice, à une mission d'évaluation par un cabinet indépendant ; les thèmes abordés et la méthode de restitution au Conseil sont précisés.

- **Renault** réalise ses évaluations exclusivement avec l'appui d'un conseil externe.

- **Alstom** consacre une page de son document de référence au déroulement de l'auto-évaluation de son Conseil et aux mesures d'amélioration mises en place telles que : l'organisation de réunions spécifiques sur des thèmes majeurs, l'organisation d'une séance annuelle sur un site de production du groupe et la proposition de nomination de trois administrateurs dont le profil répondait aux souhaits des administrateurs.

- **BNP Paribas** indique dans un tableau intitulé « assiduité aux séances du conseil et des comités », à combien de réunions a participé chaque administrateur, ainsi qu'un taux d'assiduité annuel individuel.

- **Le Crédit Agricole** fixe la rémunération de ses administrateurs (hors Présidents des comités) uniquement en fonction de leur présence aux différentes réunions du Conseil.

RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE

PALMARES

Lafarge

Une volonté de transparence, l'ouverture aux parties prenantes.

- Un reporting clair et systématique des objectifs environnementaux, la certification annuelle des émissions de gaz à effet de serre et une approche de coopération, notamment avec les ONG.
- Une gouvernance environnementale claire et la création d'un panel de parties prenantes.
- Des engagements volontaires de réduction de gaz à effet de serre (objectifs de réduction absolue et d'intensité carbone).
- Une politique R&D et innovation forte (efficacité énergétique de ses produits ; capture du CO_2).

Danone

Des dispositifs incitatifs.

- Une gamme complète d'indicateurs pour mesurer la progression des objectifs du programme « usines sobres » (consommation d'eau, énergie thermique, consommation d'énergie électrique, emballages, valorisation des déchets).
- L'implication du Directeur général et de deux membres du conseil exécutif.
- Des mesures incitatives pour soutenir la mise en œuvre des programmes : 15% des bonus dépendent des aspects environnementaux.

Veolia Environnement

Une gouvernance au service de la croissance verte.

- Une gouvernance environnementale solide : implication du Conseil et de son Président; création en 2006 du comité du Conseil « Stratégie, Recherche, Innovation et Développement Durable ».
- Un plan de réduction d'émissions cohérent (réduction de l'intensité carbone).
- Une politique R&D et innovation pour exploiter au maximum les opportunités stratégiques liées aux enjeux environnementaux.

QUATRE TENDANCES PRINCIPALES

- **Stratégie** : les politiques environnementales des entreprises font l'objet d'une large promotion chez toutes les entreprises du CAC 40. Toutefois, cette communication souffre d'un manque de standards dans l'évaluation et le reporting des programmes mis en place.

- **Opportunités** : **la « croissance verte » s'inscrit clairement dans les stratégies de communication des entreprises, mais l'investisseur peut difficilement évaluer le réel potentiel de croissance.**

- **Risques** : si la plupart des entreprises communiquent sur le risque environnemental, peu ont une approche holistique du risque et de ses composantes.

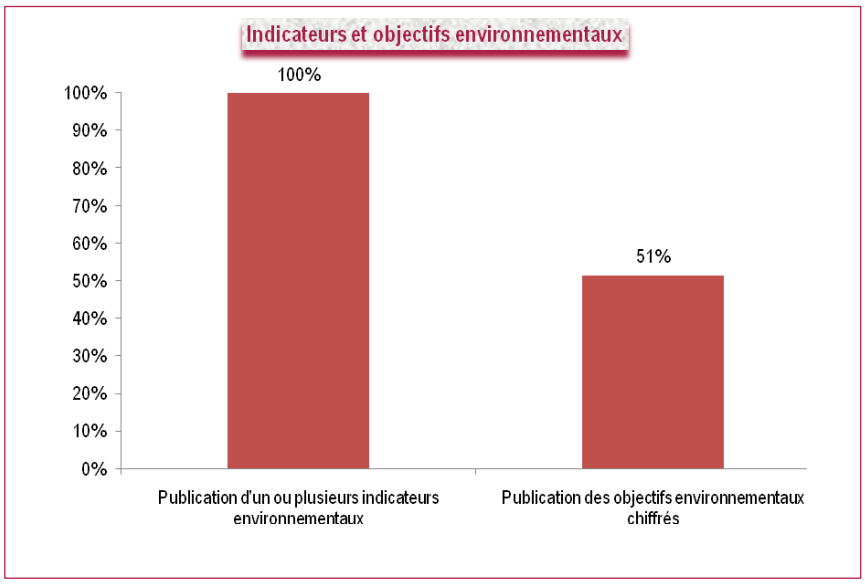
- **Gouvernance** : l'affirmation de l'environnement comme enjeu stratégique se lit encore peu dans la gouvernance : rares sont les entreprises qui déterminent clairement l'implication de leurs organes dirigeants sur les questions environnementales.

TENDANCE N° 1

LES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES DES ENTREPRISES FONT L'OBJET D'UNE LARGE PROMOTION CHEZ TOUTES LES ENTREPRISES DU CAC 40. TOUTEFOIS, CETTE COMMUNICATION SOUFFRE D'UN MANQUE DE STANDARDS DANS L'EVALUATION ET LE REPORTING DES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES.

- Les entreprises publient de nombreux indicateurs environnementaux mais ne se fixent pas nécessairement d'objectifs.

  - Si toutes les entreprises disposent d'indicateurs environnementaux[7], la moitié des entreprises s'est assigné des objectifs concrets : réduction de consommation d'eau et/ou d'énergie, baisse des émissions de CO_2, recyclage, etc. Il faut souligner que ces objectifs et indicateurs sont propres à chaque entreprise qui définit ses ambitions, périmètres et calendrier de mise en place ; les objectifs ne couvrent donc pas nécessairement tous les domaines d'activité de l'entreprise ni toutes les zones géographiques dans lesquelles elle est présente.

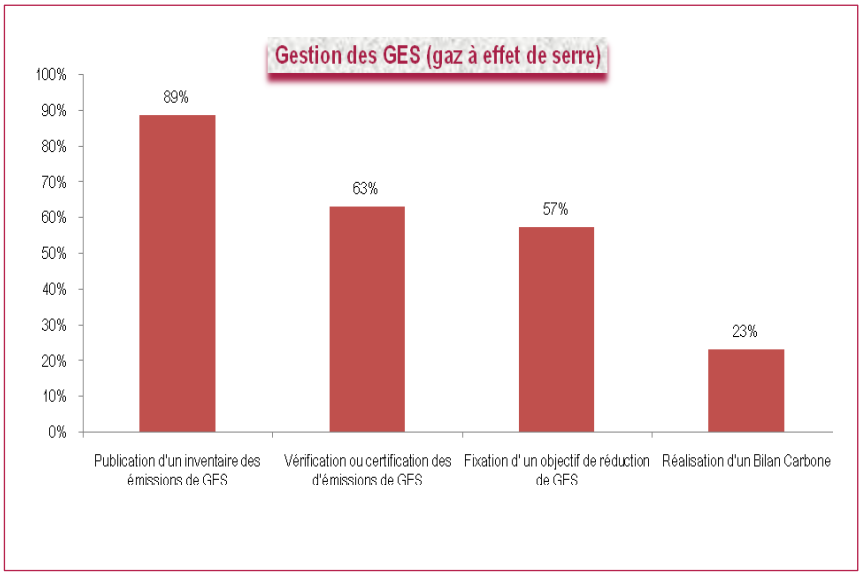


  - Un fort intérêt est à noter sur la question du changement climatique et des problématiques associées : un tiers des éditoriaux des Présidents en introduction des rapports annuels les mentionne, malgré la diversité des approches et des moyens mis en œuvre. Deux types de stratégies sont mises en valeur dans les communications développées par les entreprises : 28% des entreprises exposent les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre (parmi lesquelles Sanofi-aventis, France Télécom, Alcatel-Lucent); 62% des entreprises présentent leurs actions en termes de recherche d'efficacité énergétique et de recours aux énergies renouvelables (parmi lesquelles Accor, Air France-KLM, BNP Paribas).

[7] La publication de ces indicateurs a été rendue obligatoire par la Loi NRE

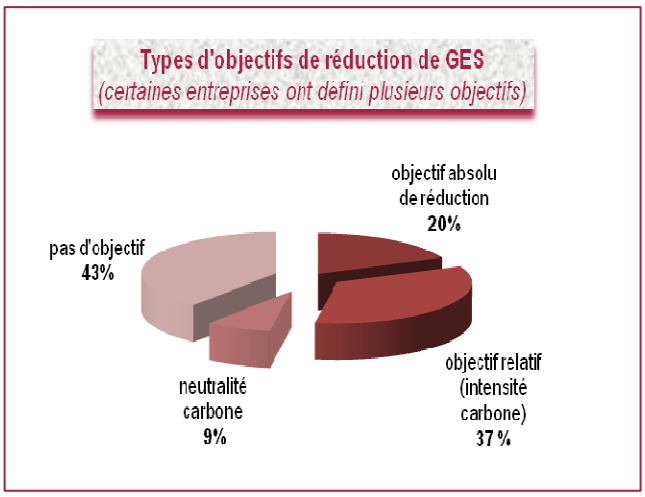
- Les émissions de gaz à effet de serre (GES) : peu d'entreprises s'engagent sur une réduction absolue de leurs émissions.

  - 31 entreprises évaluent leurs émissions de GES et les rendent publiques, et une majorité d'entre elles (22) déclarent faire appel à un organisme externe pour vérifier ou auditer les inventaires d'émissions de GES. Cependant, le périmètre est fortement variable et peu transparent[8]. Seules 7 entreprises déclarent avoir réalisé un Bilan Carbone[R] selon la méthodologie certifiée par l'ADEME.



  - Une majorité d'entreprises (28) s'est fixé des objectifs de réduction de sa consommation d'énergie.

  - Une majorité d'entreprises a un programme de réduction ou compensation de ses GES. Cependant, seulement 7 entreprises se sont fixé un objectif de réduction « absolue » d'émissions de GES et communiquent régulièrement sur l'état d'avancement de leur programme (parmi lesquelles Lafarge, Axa, Saint Gobain) ; 13 ont l'objectif de réduire l'intensité de leurs émissions (parmi lesquelles Veolia Environnement, Renault, France Télécom) et 3 d'atteindre une neutralité carbone[9].



[8] Les méthodologies, les types d'émissions mesurées (directes ou indirectes), et la couverture géographique varient.
[9] La neutralité carbone consiste à compenser les émissions de GES par l'achat de crédits, obtenus par le financement de projets de réduction de GES (ex : énergie renouvelable, efficacité énergétique ou de reboisement).

- Il est à noter que beaucoup de ces informations - empreinte carbone, détails sur les méthodes et périmètres de calcul, programmes de réduction de GES - ne figurent pas de façon standardisée dans les rapports annuels ou de développement durable. Dans un contexte d'absence de cadre de reporting spécifique sur l'empreinte carbone, des initiatives telles que le Carbon Disclosure Project[10] ont été développées par les investisseurs pour combler le manque d'information. 26 entreprises de l'échantillon ont répondu au Carbon Disclosure Project et publié leurs réponses sur le site du Carbone Disclosure Project (soit un taux de participation de 75%), mais 10 d'entre elles seulement communiquent sur le CDP dans leurs documents.

Bonnes pratiques

- **Total** dispose d'un programme de réduction de ses émissions de dioxyde de souffre.
  Le groupe s'est engagé à réduire ses émissions de dioxyde de souffre de 20% en 5 ans et a engagé en 2004 un programme de prévention des pics d'émissions. Il a équipé trois raffineries en France d'un logiciel leur permettant d'évaluer la dispersion de leurs émissions en fonction des prévisions météo et d'ajuster leur programme de production si un risque de pic est détecté. Le dioxyde de souffre est l'un des principaux responsables des pluies acides qui ont pour effet de détériorer les écosystèmes et d'entraîner l'acidification des océans.

- **Vinci** publie un bilan carbone[R.]
  Le groupe quantifie ses émissions de gaz à effet de serre pour ses activités en France et à l'étranger selon la norme internationale ISO 14064 adoptée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie (ADEME). Le périmètre couvre « les émissions des sites fixes chantiers, le transport des personnels et le fret, les émissions non liées à une combustion, les émissions dues à l'utilisation d'engrais pour l'entretien des espaces verts autoroutiers ». Des évaluations des émissions en équivalent CO_2 sont publiées pour chaque société du groupe en France et une extrapolation pour le groupe au niveau mondial est communiquée. Selon Vinci, cette approche permet de cibler les actions de réduction des GES sur les postes les plus émetteurs. Enfin, Vinci met en ligne sur l'intranet de l'entreprise un bilan carbone personnel pour l'ensemble des collaborateurs.

- **Le groupe Air France KLM** sensibilise et implique ses clients.
  Le groupe propose à chaque voyageur d'établir un bilan carbone de son déplacement grâce à un calculateur mis à disposition lors de sa réservation de billet. Les modalités de calcul ont été vérifiées par un auditeur indépendant qui leur a donné une assurance raisonnable et par l'ADEME en France. Il propose également une participation à des programmes de compensation d'émissions de CO_2 via des programmes d'investissement pour les énergies renouvelables.

[10] Le Carbon Disclosure Project (CDP) est un regroupement d'investisseurs internationaux sur la question du climat. Un questionnaire est envoyé chaque année aux entreprises, et les réponses sont publiées sur le site du CDP, sous condition de son accord. Une progression constante du taux de participation des entreprises françaises depuis quelques années témoigne de l'intérêt des entreprises et des investisseurs. (http://www.cdproject.net/)

TENDANCE N°2

LA « CROISSANCE VERTE» S'INSCRIT CLAIREMENT DANS LES STRATEGIES DE COMMUNICATION DES ENTREPRISES, MAIS L'INVESTISSEUR PEUT DIFFICILEMENT EVALUER LE REEL POTENTIEL DE CROISSANCE.

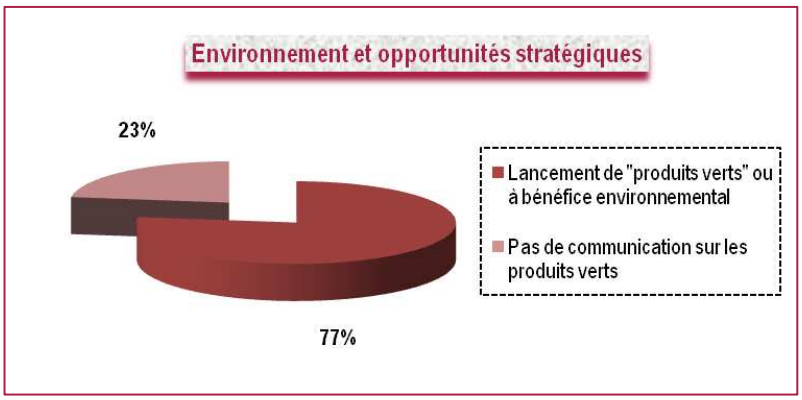
- Les entreprises mettent largement en valeur leurs initiatives dans le développement d'offres de produits « green». Deux approches se dessinent :

  - 22 entreprises communiquent sur le lancement de « produits verts » directement liés à l'environnement ou « eco-friendly », c'est-à-dire respectant des normes environnementales et qui sont commercialisés en tant que tel (par exemple EDF avec son offre Bleu Ciel ou Carrefour qui commercialise des produits issus de forêts et pêcheries gérées selon des normes internationales de développement durable).

  - 5 entreprises (parmi lesquelles BNP Paribas avec le crédit vert, Dexia avec l'offre d'éco-crédit), mettent en valeur des produits conçus avec une approche d'économie de ressources (énergie, eau) ou permettant de réduire l'empreinte écologique.

  - Certaines entreprises mettent la question environnementale au cœur même de leur stratégie produit et innovation. C'est le cas pour certaines entreprises des secteurs automobile et de l'énergie (le groupe PSA Peugeot Citroën, GDF SUEZ, et EDF parmi d'autres).

En revanche, on ne trouve pas d'information qui permettrait de mesurer le poids de ces produits verts dans les revenus des entreprises et les ambitions qu'elles se sont définies dans ce domaine.



Bonnes pratiques

- **Société Générale et Rhodia** ont associé leurs compétences dans les marchés, l'industrie et la réduction des gaz à effet de serre pour créer Orbeo, la première co-entreprise dédiée à la négociation de permis d'émission et qui fait partie des plus importants acteurs sur les marchés du carbone. Orbeo commercialise notamment les permis d'émissions que Rhodia a rendus disponibles grâce à sa politique de réduction de CO_2.

- **Lafarge** a mobilisé sa R&D pour concevoir des bétons économes en consommation d'énergie (Ductal) ou économes en émissions de CO_2 associées à sa production (Extansia) et avec des emballages recyclables.

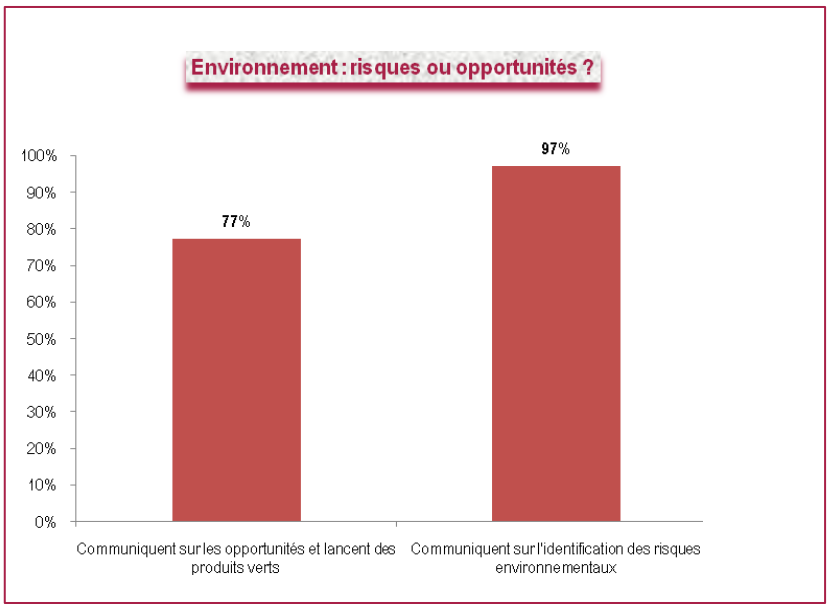
TENDANCE N°3

SI LA PLUPART DES ENTREPRISES COMMUNIQUENT SUR LE RISQUE ENVIRONNEMENTAL, PEU D'ENTREPRISES ONT UNE APPROCHE HOLISTIQUE DU RISQUE ET DE SES COMPOSANTES.

L'information est rarement organisée de manière concise et elle se trouve concentrée dans les documents publics, ce qui accroit le sentiment de difficulté d'accès à l'information. Cette disparité dans le fond et dans la forme révèle une difficulté d'approche commune de la notion de risque environnemental.

- 34 entreprises communiquent sur l'identification de leurs risques environnementaux, en établissant notamment une cartographie de leurs risques (parmi lesquelles Lafarge, Véolia Environnement, Danone).

- 22 d'entre elles donnent une évaluation financière de ces risques. Mais cette évaluation du risque environnemental est rarement globale, ne s'applique pas systématiquement à l'ensemble des activités de l'entreprise et peu d'entreprises ont une approche embrassant les différentes composantes du risque : légal, pression réglementaire, notoriété, changement de comportements des consommateurs, accroissement des prix de l'énergie , etc.



- Si la majorité des entreprises décrivent les différentes composantes du risque carbone dans le cadre de leurs réponses au Carbon Disclosure Project[11], ces informations ne sont pas publiées de façon aussi complète dans les rapports annuels ou de développement durable.

[11] Le rapport 2008 du CDP France constate que 97% des entreprises du SBF120 ont identifié au moins un type de risque (89% pour le risque réglementaire, 84% pour le risque physique, 80% pour les autres risques). Source : www.cdproject.net

Bonnes pratiques

- **GDF SUEZ** localise les sites sensibles pour la bio-diversité : LOCAMAPS recense les 1600 implantations industrielles du groupe en France et superpose les sites écologiquement sensibles et les zones naturelles protégées. L'outil permet d'identifier pour chaque site les risques potentiels et d'envisager des actions correctives. Mis à la disposition des différentes unités opérationnelles, il permet de réaliser un reporting interne rapide. Une deuxième phase prévoit un déploiement au niveau européen. Cet outil a été développé par les équipes de GDF SUEZ.

- **Danone** : dans une logique de maîtrise des risques et de réduction des impacts environnementaux de ses usines, Danone a mis au point un programme de certification ISO 14001 des sites du groupe (sites industriels, sièges sociaux et centres de recherche) ; le pourcentage de sites certifiés est communiqué annuellement (41% des sites de production en 2005, 54% de l'ensemble des sites du Groupe en 2007).

TENDANCE N°4

L'AFFIRMATION DE L'ENVIRONNEMENT COMME ENJEU STRATEGIQUE SE LIT ENCORE PEU DANS LA GOUVERNANCE : RARES SONT LES ENTREPRISES QUI DETERMINENT CLAIREMENT L'IMPLICATION DE LEURS ORGANES DE GOUVERNANCE SUR LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES.

Peu d'informations sont disponibles sur l'implication du Conseil et de ses comités ainsi que du comité exécutif dans la définition et la mise en place des politiques environnementales. Une minorité d'entreprises se dote de structures spécifiquement en charge de l'environnement ou définissent des objectifs internes à atteindre par leurs dirigeants. En revanche, nous notons un intérêt croissant pour les démarches vis-à-vis des parties prenantes pour associer les différents groupes sociaux dans la mise en place des politiques environnementales.

- 4 entreprises décrivent l'implication concrète du Conseil d'administration dans la définition des politiques environnementales (parmi lesquelles GDF SUEZ et LVMH) avec notamment un comité du Conseil couvrant les problématiques environnementales (GDF SUEZ, Veolia Environnement).

- 6 sociétés ont un membre du Comité exécutif qui supervise personnellement l'environnement, souvent au sein d'une mission plus large de Développement Durable (parmi lesquelles L'Oréal, Accor, GDF SUEZ, LVMH). De même, 6 entreprises décrivent l'implication personnelle du Directeur général dans la définition de la politique climat (parmi lesquelles GDF SUEZ, Total, Air France-KLM).

- Dans 7 entreprises, l'un des critères de rémunération variable d'une partie du personnel est lié au respect des objectifs fixés par l'entreprise en termes d'émission de GES (parmi lesquelles, Danone, Veolia Environnement, Renault). A noter que le périmètre d'application et la transparence de ce type d'information sont encore très largement variables.

- 31 entreprises déclarent associer leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés) à la définition de leur politique environnementale, avec la mise en place de comités consultatifs et de panels, illustrant une tendance croissante : les entreprises cherchent à s'ouvrir au dialogue et aux attentes de leurs différents publics (exemple : Lafarge, France Télécom, SUEZ ENVIRONNEMENT).

Bonnes pratiques

- **GDF SUEZ :** un « Comité pour l'Ethique, l'Environnement et le Développement Durable » assiste le Conseil d'administration et examine quels sont les moyens nécessaires pour mener à bien les objectifs du Groupe en matière d'environnement. En 2007, les administrateurs se sont fait présenter les processus relatifs au traitement des informations environnementales, les méthodes de contrôle et les procédures de vérification externe.

- **PSA Peugeot Citroën :** Le Président du Directoire est responsable de la stratégie générale Environnement et Développement Durable, qui, selon le groupe, structure la stratégie commerciale . Le Directoire et le Comité de Direction générale, directement impliqués dans la stratégie Climat, définissent les objectifs stratégiques et les revoient régulièrement. En 2007, PSA a lancé le plan CAP2010, qui est revu par le Président du Directoire mensuellement. Le département Développement Durable tient un comité de pilotage mensuel.

- **Veolia Environnement** a mis en place un comité d'évaluation indépendant qui se prononce et donne ses recommandations sur les principaux enjeux de développement durable du Groupe. Il est composé d'experts internationaux indépendants (chercheurs, hommes politiques, économistes).

- **Danone** a mis en place un système d'incitation aux progrès environnementaux auprès d'un grand nombre de ses dirigeants. Les bonus de 900 cadres du groupe intègrent des aspects environnementaux, notamment la réduction de quantité de CO_2 et la consommation d'eau. D'après la réponse du Groupe au Carbone Disclosure Project, les aspects environnementaux représentent 15% des bonus globaux.

- **SUEZ ENVIRONNEMENT** a mis en place un conseil d'experts internationaux, le « Foreign Advisory Council » composé de 24 experts indépendants issus de 14 pays. Ses recommandations ont notamment aidé SUEZ ENVIRONNEMENT à élaborer son plan d'actions Développement Durable.

- **Lafarge** a créé un panel de parties prenantes composé de 10 représentants des parties prenantes et experts des questions liées à la responsabilité des entreprises. Ce panel est réuni deux fois par an et s'exprime sur les actions et la communication du Groupe ainsi que sur ses performances environnementales et sociales.

DIVERSITE

PALMARES

Société Générale

Volonté d'intégrer la diversité comme levier de performance et de croissance.

- Mise en place d'un Conseil de la Diversité chargé de définir la politique du groupe.
- Signature, en France, d'accords sur l'égalité professionnelle et l'insertion des personnes handicapées fixant des objectifs chiffrés concernant la part des femmes au sein de l'encadrement et le recrutement des personnes handicapées.
- Nombreuses actions de sensibilisation interne : intégration de la diversité dans le rôle des managers, formation à la diversité des opérationnels et responsables Ressources Humaines.
- Nombreux indicateurs de suivi au niveau du Groupe.

PSA Peugeot Citroën

Des mécanismes innovants.

- Identification de la diversité comme une des trois priorités dans le cadre de l'accord mondial sur la responsabilité sociale, signature d'accords locaux sur la diversité, l'égalité professionnelle et l'insertion des personnes handicapées.
- Volonté d'être une référence concernant l'emploi féminin : 1er Groupe à être labellisé Egalité hommes-femmes en 2004.
- Mise en place de mécanismes innovants : observatoires paritaires de la diversité et de l'égalité, commissions égalité et diversité, audits des processus de recrutement par l'Observatoire National des Discriminations, formations à la prévention des discriminations.
- Transparence sur les réclamations émises par les salariés en matière de discrimination.
- Nombreux indicateurs de suivi au niveau du Groupe.

Total

Une couverture européenne.

- Signature d'un accord européen sur l'égalité des chances qui couvre 10 pays européens et 50 filiales.
- Mise en place d'un Conseil de la diversité, qui a défini les 10 principes de la politique du Groupe et publie un rapport annuel avec des indicateurs consolidés.
- Implication du Comex : validation des recommandations proposées par le Conseil de la diversité, participation à des Diversity lunches avec des salariés, etc.
- Définition d'objectifs chiffrés concernant la représentation des femmes et des non-Français dans l'encadrement et les hauts potentiels, ainsi que sur le recrutement des personnes handicapées.

TROIS TENDANCES PRINCIPALES

- **Stratégie** : les entreprises communiquent très largement sur leur engagement en faveur de la diversité. Cependant, la mise en œuvre de cet engagement se révèle assez disparate et très souvent limitée aux politiques de recrutement et à la France.

- **Mise en œuvre** : les entreprises concentrent leur communication sur le handicap et, dans une moindre mesure, sur l'égalité hommes-femmes, mais semblent encore peu préparées au renforcement du dispositif légal à compter de 2010.

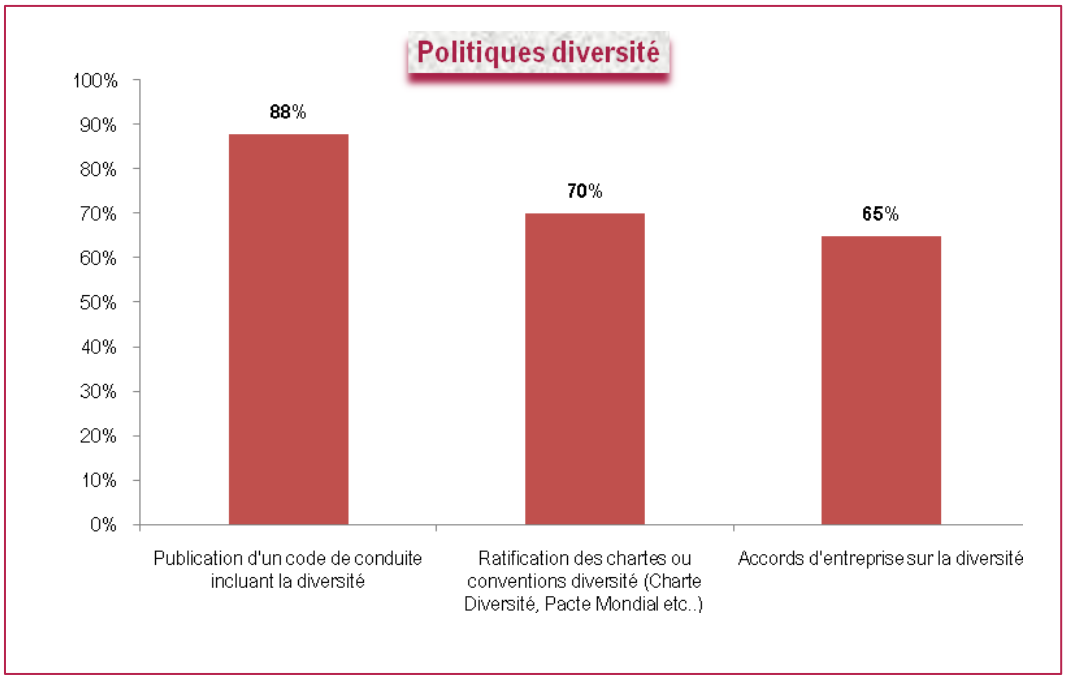
- **Opportunités** : la diversité est encore très rarement perçue comme un levier de performance par les entreprises.

TENDANCE N°1

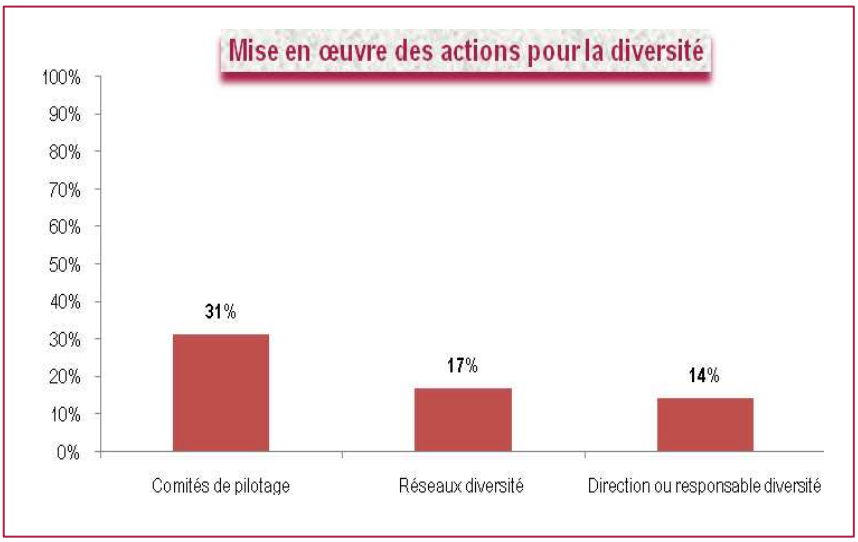
LES ENTREPRISES COMMUNIQUENT TRES LARGEMENT SUR LEUR ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA DIVERSITE. CEPENDANT, LA MISE EN ŒUVRE DE CET ENGAGEMENT SE REVELE ASSEZ DISPARATE ET TRES SOUVENT LIMITEE AUX POLITIQUES DE RECRUTEMENT ET A LA FRANCE.

- La quasi-totalité des entreprises du CAC 40 indique avoir mis en place une politique ou un code de conduite interne interdisant la discrimination. 70% ont ratifié des chartes ou conventions interdisant la discrimination (Charte de la Diversité, Pacte mondial, etc.) et 65% indiquent avoir signé un ou plusieurs accords d'entreprise sur la diversité.

- Mais la mise en œuvre de cet engagement est assez disparate :
  - Les organisations mises en place pour piloter la politique diversité témoignent de niveaux de maturité très hétérogènes : seules cinq sociétés (Air France-KLM, BNP Paribas, Carrefour, L'Oréal, Total) mentionnent une direction ou un responsable diversité, six sociétés (Carrefour, L'Oréal, GDF SUEZ, Danone, Société Générale, SUEZ ENVIRONNEMENT) citent des réseaux créés dans l'entreprise pour promouvoir la diversité et onze la mise en place de comités de pilotage (dont Accor, BNP Paribas, Crédit Agricole).

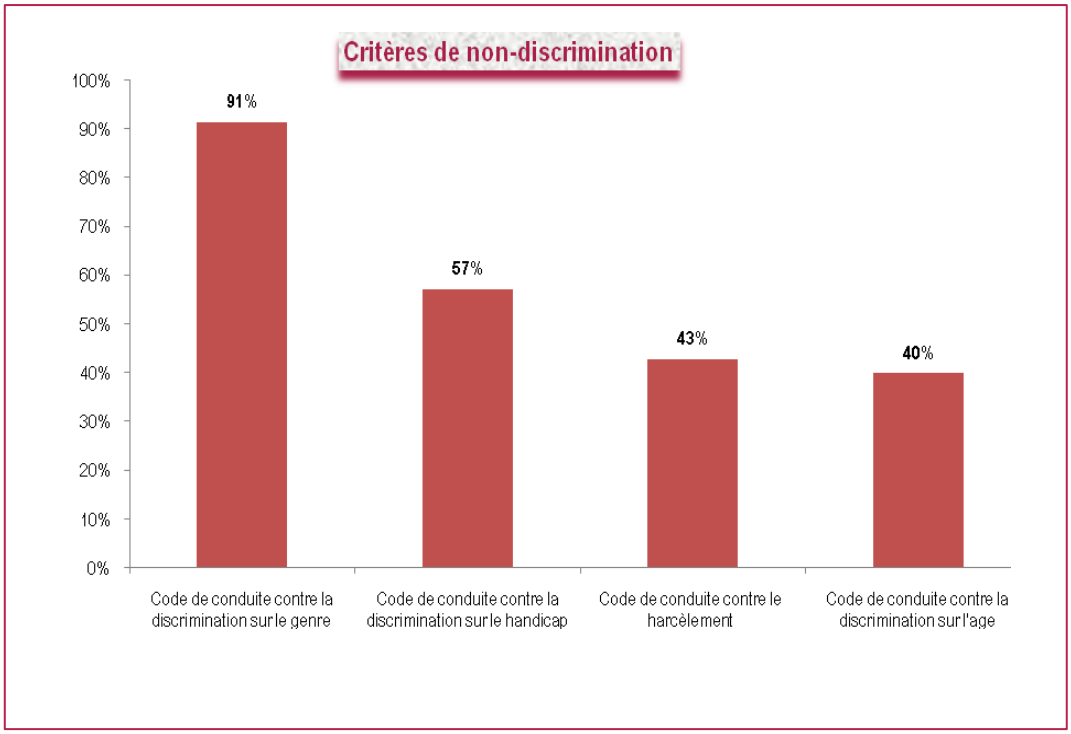


  - Les politiques anti-harcèlement sont rarement garanties par des procédures d'alerte : une entreprise sur 5 seulement décrit les procédures d'alerte et déclare disposer d'une ligne d'appel spécifique.



- Les engagements pris par les entreprises s'avèrent plus ou moins contraignants : un peu moins d'une société sur 2 se fixe des objectifs chiffrés en matière de diversité – ces objectifs étant très majoritairement focalisés sur la politique de recrutement.

- La diversité est principalement traitée sous l'angle du recrutement : les entreprises communiquent surtout sur les mesures mises en place pour objectiver les processus de recrutement (CV anonymes, sensibilisation des recruteurs, partenariats pour diversifier les recrutements...) et très peu sur les modalités concrètes de prise en compte de la non-discrimination dans la gestion des carrières.



- La politique de diversité des entreprises est encore très souvent circonscrite à leur activité en France :
    - Parmi les accords d'entreprise relatifs à la diversité, seuls deux couvrent un périmètre européen ou international (Total et Danone). L'organisation, les objectifs chiffrés et les plans d'actions qui en découlent sont ainsi très souvent restreints à la France.
    - Si toutes les entreprises (à l'exception d'Arcelor Mittal) publient au moins un indicateur illustrant la diversité de leurs effectifs, le périmètre de ces indicateurs est encore très hétérogène – en raison très souvent de la difficulté des entreprises à consolider les informations au niveau mondial.

Bonnes pratiques

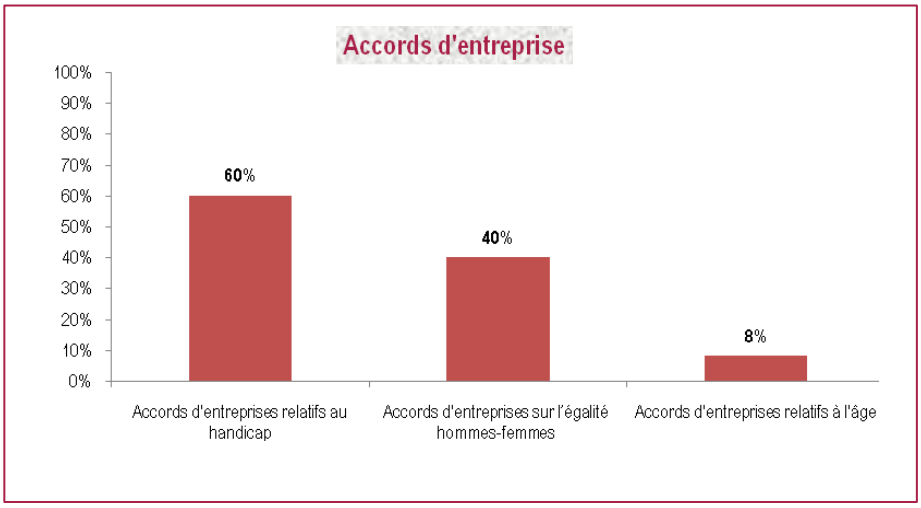
- **BNP Paribas** a nommé un responsable de la Diversité au niveau du groupe, au sein des ressources humaines qui est épaulé par un comité Diversité pour la coordination interne et le partage des bonnes pratiques au sein du groupe. Dans le cadre de sa politique de lutte contre les discriminations, l'entreprise a également mis en place une commission de recours si un salarié s'estime victime de discrimination sous forme d'absence de promotion ou d'augmentation individuelle. Cette commission est composée de façon paritaire. Un dispositif de droit d'alerte éthique a également été mis en place. Début 2009, l'entreprise fait partie des 7 premières entreprises françaises à avoir obtenu le label diversité attribué par l'AFNOR après un processus d'évaluation réalisé sur la base d'un cahier des charges.

- **Total**, signataire en 2004 de la charte de la Diversité en France, a élargi ses engagements au niveau européen en 2005 avec un accord sur l'égalité des chances signé avec les fédérations syndicales européennes. Cet accord porte sur le recrutement, la formation, l'évolution des carrières, la mobilité, la rémunération et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En 2006, le groupe a mis en place un tableau de bord social pour suivre cette politique qui couvre 10 pays européens et une cinquante filiales.
  Au niveau mondial, le groupe s'est doté d'un comité interne de la diversité qui a défini les dix principes de la politique du Groupe et a publié un rapport annuel fournissant des indicateurs consolidés au niveau mondial, entre autres sur la parité hommes-femmes et l'internationalisation des effectifs. L'ensemble des ces informations est disponible sur le site.

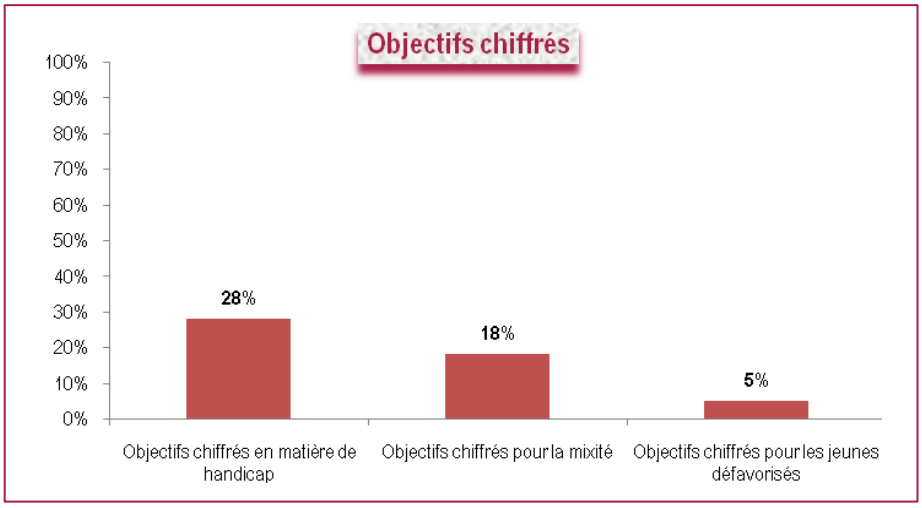
TENDANCE N°2

LES ENTREPRISES CONCENTRENT LEUR COMMUNICATION SUR LE HANDICAP ET, DANS UNE MOINDRE MESURE, SUR L'EGALITE HOMMES-FEMMES, MAIS SEMBLENT ENCORE PEU PREPAREES AU RENFORCEMENT DU DISPOSITIF LEGAL A COMPTER DE 2010.

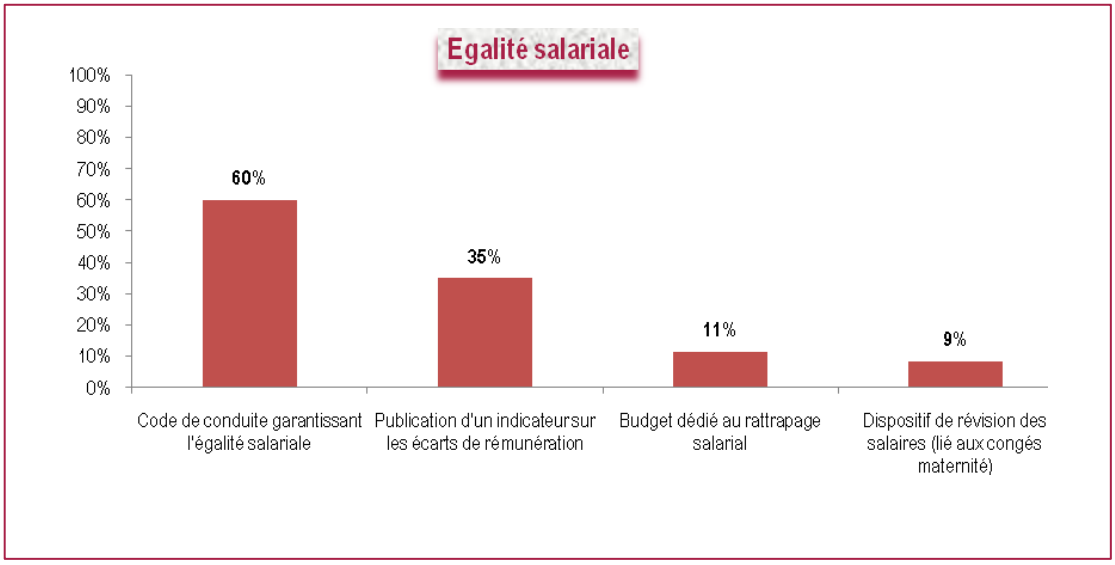
- Dans leur communication sur la Diversité, les entreprises mettent particulièrement en avant leur politique en faveur des personnes handicapées – en raison sans doute de l'antériorité de la réglementation sur ce thème (cf. loi du 10/07/1987) et du renforcement des sanctions financières d'ici 2010 pour les entreprises ne respectant pas le quota de 6% de personnes handicapées dans les effectifs (loi Handicap du 11/02/2005).
    - 60% déclarent avoir signé un accord d'entreprise relatif au handicap, contre 40% sur l'égalité hommes-femmes et seulement 8% sur la diversité des âges.



    - La politique handicap des entreprises est davantage valorisée que les autres problématiques, tant en termes d'objectifs chiffrés (28% des entreprises publient des objectifs chiffrés en matière de handicap, contre 18% pour les femmes et 5% pour les jeunes défavorisés), que d'organisation (35% des entreprises ont mis en place une mission Handicap) ou de recrutement.



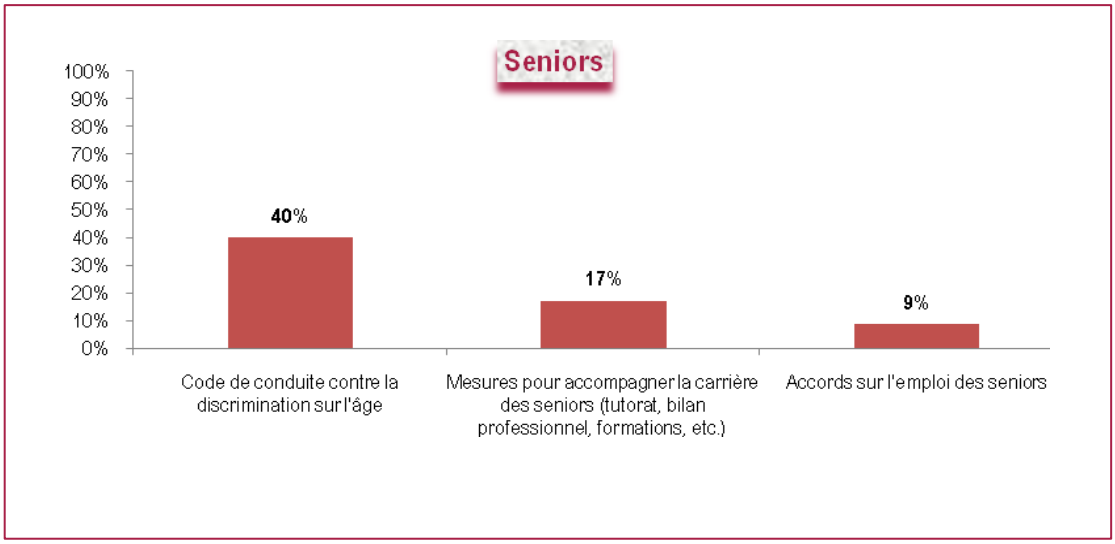
- L'égalité salariale entre hommes et femmes reste encore un sujet tabou, malgré la loi du 23/03/2006, qui a créé l'obligation de supprimer les écarts de rémunération d'ici fin 2010 (NB : le projet de Loi prévoyant les sanctions financières a été reporté au printemps 2009).



  - A peine plus d'un tiers des entreprises publie un indicateur sur les écarts de rémunération hommes-femmes.

  - 60% des sociétés du CAC 40 déclarent garantir une rémunéra-tion égale entre hommes et femmes à travail égal, mais seules 3 sociétés décrivent un dispositif de révision des salaires (BNP Paribas, Bouygues et Total) – généralement lié au retour de congé maternité – et 4 mentionnent une enveloppe dédiée au rattrapage salarial des femmes (Air France-KLM, Sanofi-aventis, Axa et Gaz de France).

- La question de l'emploi des seniors est encore peu structurée dans les entreprises, mais sa prise en charge pourrait s'accélérer dans le cadre du plan en faveur de l'emploi des seniors du 26/06/2008, qui prévoit une cotisation additionnelle à l'assurance vieillesse à partir de 2010 pour toutes les entreprises n'ayant pas conclu d'accord de gestion des âges.



- Seulement 14 codes de conduite interdisent la discrimination sur base de l'âge, contre 32 pour la discrimination sur le genre et 20 pour le handicap.

- Seules 3 sociétés indiquent avoir signé des accords sur ce thème (Bouygues, Essilor et Gaz de France).

- Les entreprises n'ont pas encore mis en place d'organisation dédiée à la gestion des âges, à l'exception de LVMH et de PPR, et seules 6 sociétés (parmi lesquelles PSA Groupe Peugeot, Crédit Agricole, LVMH) indiquent avoir mis en place des mesures pour accompagner la carrière des seniors (tutorat, bilan professionnel, formations, etc.)

Bonnes pratiques

- **GDF SUEZ** a mis en place un Observatoire sur la mixité qui a défini six objectifs, parmi lesquels la définition de quotas de femmes pour les candidatures sur des postes de cadre dirigeant et la mise en place d'un suivi professionnel spécifique des femmes à haut potentiel.

- **LVMH** considère que la coexistence de différentes générations dans le groupe contribue à la transmission du savoir-faire. Des missions de tutorat sont confiées aux seniors ; l'une des entreprises du groupe (Moet Hennessy) a mis en place une commission qui a pour objectif de veiller à la non discrimination des seniors en termes de rémunération, de formation et d'évolution professionnelle.

- **France Télécom** a passé un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec cinq organisations syndicales pour faire progresser la part des femmes dans toutes ses activités. L'entreprise a mis en place un programme ambitieux (développement de la mixité dans l'emploi et le recrutement, réduction des écarts de rémunération, renforcement de l'égalité dans la rémunération, suivi des indicateurs identifiés dans l'accord par une commission de suivi et les représentants des organisations syndicales) pour obtenir le label « égalité professionnelle » en France et postuler aux dispositifs équivalents dans les pays où le groupe est présent.

TENDANCE N°3

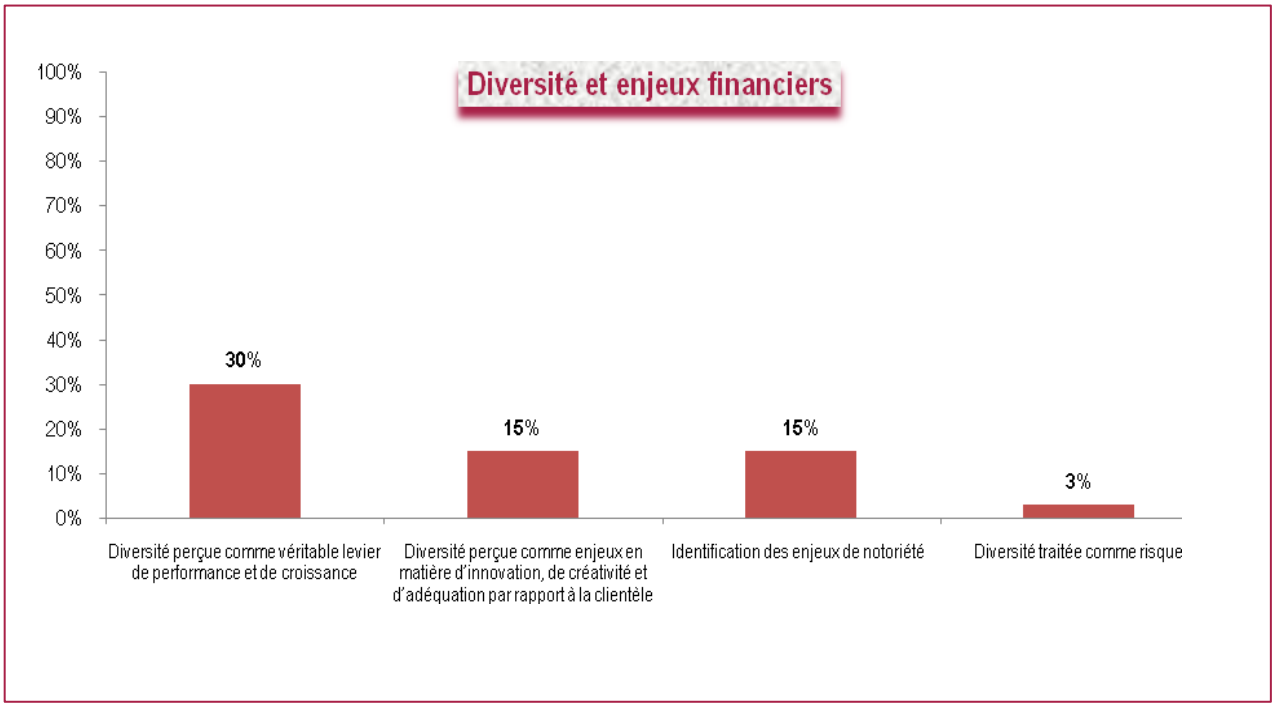
LA DIVERSITE EST ENCORE TRES RAREMENT PERÇUE COMME UN LEVIER DE PERFORMANCE PAR LES ENTREPRISES.

- Moins de la moitié des sociétés associent la diversité à des enjeux financiers ou commerciaux.
  - 15% y voient des enjeux en matière d'innovation, de créativité et d'adéquation par rapport à la clientèle, mais seules 30% des sociétés l'identifient comme un véritable levier de performance et de croissance. C'est le cas notamment de L'Oréal et Danone, qui font de la diversité une véritable opportunité de business, mais aussi de LVMH ou GDF SUEZ, qui décrivent la diversité comme un atout de la croissance du Groupe.

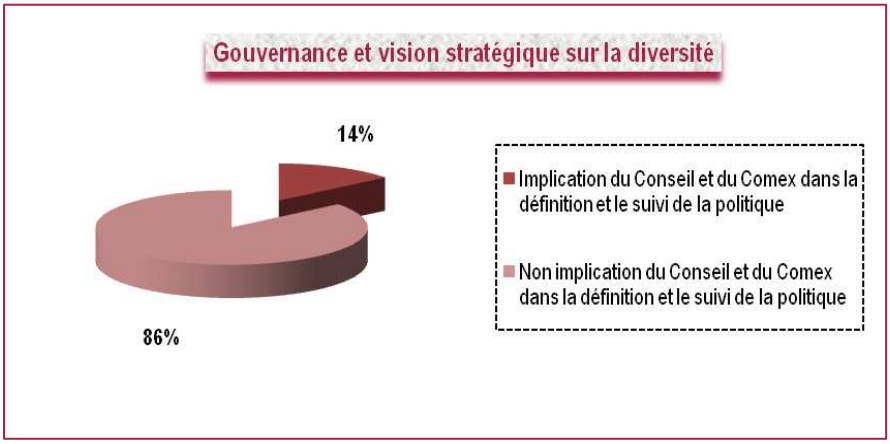
  - 15% des sociétés identifient également des enjeux de notoriété et perçoivent la diversité comme un atout dans leur communication clients ou de recrutement.

- La diversité est encore très rarement traitée sous l'angle du risque.
  - BNP Paribas est la seule société du CAC 40 à indiquer intégrer la non-discrimination dans sa gestion des risques.

  - PSA est la seule société du CAC 40 à décrire l'examen des litiges internes sur l'année écoulée, en mentionnant notamment le nombre de litiges déclarés fondés.



- Cette vision encore peu stratégique de la diversité se traduit par une faible implication du Conseil et du Comité exécutif dans la définition et le suivi de la politique (15% des sociétés) - l'implication des instances de gouvernance intervenant principalement dans le cadre de la supervision de la politique Ressources Humaines (AXA) ou dans le cadre du reporting sur la gestion des risques (BNP Paribas).



Bonnes pratiques

- **BNP Paribas** : la discrimination est un risque opérationnel.
  La discrimination dans le recrutement et l'évolution de carrières a été retenue comme l'un des 30 risques majeurs pour le Groupe au plan mondial en matière de risque opérationnel.

- **La Société Générale** considère la diversité comme une source d'innovation et un levier de performance. Le groupe s'est doté d'un conseil de la diversité dont la composition est représentative du Groupe (hommes-femmes, 10 nationalités et 10 pays représentés). Le conseil a formalisé les objectifs du Groupe est à l'origine de l'intégration du management de la diversité dans le rôle des cadres et du lancement de séminaires de formation sur le lien entre diversité et développement d'activité.

REALISATION DE L'ETUDE

Capitalcom

- **Anne Carmier** : Consultante
- **Delphine Horlait** : Consultante
- **Anne-Isabelle Perrin** : Consultante
- **Anne Vernois** : Directeur de projet (coordinateur)

RiskMetrics

- **Gaetan Mortier** : Analyste ESG (coordinateur)
- **Samy Saadallah** : Analyste gouvernance
- **Catherine Salmon** : Responsable de la recherche, France

CONTACTS

Capitalcom

Caroline de la Marnierre. Présidente
16 rue Dupont des Loges
75007. Paris.
Tél : +33 (0)1 45 49 93 37
Email : cdelamarnierre@capitalcom.fr
www.capitalcom.fr

RiskMetrics

Jean-Nicolas Caprasse
Chemin de la Hulpe 181 B.24
B – 1170 Bruxelles - Belgique.
Tél : +32 (0)2 674 76 50
Email : jean-nicolas.caprasse@riskmetrics.com
www.riskmetrics.com

Réalisation en 2008
Publication février 2009.