



SpencerStuart

2018 France
Spencer Stuart
Board Index

ABOUT SPENCER STUART

At Spencer Stuart, we know how much leadership matters. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals to emerging companies to nonprofit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning 57 offices, 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment and many other facets of organizational effectiveness.

We have extensive experience conducting board assessments for a wide range of leading organisations throughout EMEA. Our consultants have deep knowledge of corporate governance laws, regulations and codes, as well as understanding the practices and behaviours that lead to true board effectiveness.

For more information on Spencer Stuart, please visit www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @Spencer Stuart

Sommaire

2 PRÉFACE

3 CAC 40: PHOTOGRAPHIE DE LA GOUVERNANCE 2018

BOARD INDEX

4	Synthèse des résultats
10	Évolution de la composition du CAC 40
11	Structure des conseils
16	Leadership
22	Structure des comités exécutifs et comités de direction
27	Profils des administrateurs
43	Fonctionnement des conseils d'administration
47	L'administrateur référent
50	L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration
54	Les comités
63	Jetons de présence
69	L'administrateur salarié
71	Les censeurs
72	Les advisory boards
74	Comparaison Internationale

80 COMMENT REUSSIR L'INTEGRATION DE LA NOUVELLE GENERATION D'ADMINISTRATEURS ?

89 BOARD INDEX : TABLEAUX DE SYNTHÈSE

90	Féminisation des comités spécialisés
94	Comités exécutifs et comités de direction
98	Composition
102	Rémunération et fonctionnement
106	Comités

116 LA BOARD PRACTICE DE SPENCER STUART

Préface

La gouvernance des sociétés du CAC 40 est arrivée à maturité avec :

- » Une parité quasiment établie au niveau de leur composition où le cumul des mandats devient l'exception ;
- » Un rôle de plus en plus affirmé du conseil dans le débat stratégique avec la généralisation des séminaires stratégiques et dans la préparation des successions avec la montée en puissance des Comités de Nominations ;
- » Des méthodes de travail qui s'affinent et qui permettent d'améliorer les conditions de fonctionnement et la qualité du débat ;
- » Une taille de conseil qui tend à se réduire ;
- » Une contribution positive des administrateurs salariés ;
- » Une internationalisation maîtrisée mais qui apporte une ouverture sur le monde que peu d'autres pays ont atteint (ex : USA, Japon, Chine...)

Dans ce contexte tout à fait positif, des enjeux restent encore à relever pour demain :

- » A quel rythme les codes de gouvernance doivent-ils faire évoluer leurs recommandations pour prendre en compte les modifications de pratiques ?
- » Comment adapter la composition et le style culturel des conseils aux évolutions de fond de leur environnement et des challenges qu'ils doivent relever ?
- » Comment accroître la cohésion et la capacité de travailler en équipe du conseil d'administration et comment évaluer la contribution individuelle des administrateurs ?

Autant de chantiers motivants qui doivent continuer à prospérer pour permettre à la place de Paris de maintenir son leadership.

Patricia Barbizet

Présidente Directrice Générale de Temaris & Associés
et Chairman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

CAC 40: Photographie de la gouvernance 2018

47,5%

de gouvernance dissociée
vs 52,5 % de PDG

73%

des conseils ont un administrateur
réfèrent ou un vice-président

42,5%

de femmes en moyenne par conseil
selon les critères Afep/Medef

32%

des nouveaux administrateurs
sont des femmes

33%

d'étrangers en moyenne par conseil

35%

des nouveaux administrateurs
sont étrangers

67,6%

d'administrateurs indépendants
(hors salariés)

37%

des nouveaux administrateurs
sont des primo entrants

13%

d'administrateurs salariés
(dans 34 sociétés)

9

réunions annuelles
des conseils

75%

des conseils procèdent à une
évaluation externe de leur
fonctionnement

12,5

membres

16%

de femmes
aux comex

32%

d'étrangers

Synthèse des Résultats

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Structure des conseils du CAC 40				
Nombre de sièges au 30/06/2018	549	13,7	9	21
Nombre d'administrateurs au 30/06/2018	482			
Nouveaux entrants entre AG 2017 et AG 2018	36	dont 6 représentants des salariés et 1 représentant des salariés actionnaires		
dont femmes (hors rep. des salariés sauf actionnaires)	13			
Nouveaux entrants après AG 2018	38	dont 1 représentant des salariés et 4 représentants des salariés actionnaires		
dont femmes (hors rep. des salariés sauf actionnaires)	13			

	Nombre	Pourcentage
Modes de gouvernance		
Conseil de surveillance + directoire	7	17,5%
Conseil d'administration	33	82,5%
dont avec PDG	21	52,5%
Président non exécutif à temps plein	7	17,5%
Président non exécutif à temps partiel	12	30%

	Nombre	Pourcentage	Min	Max
Origine des administrateurs				
Nombre d'administrateurs exécutifs	38	7%	0	3
Nombre d'administrateurs non exécutifs (Pdt non exéc. inclus)	441	80%	8	19
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants (hors salariés)	317	67,6%	4	12
Nombre de rep. salariés ou salariés actionnaires	70	13%	0	4
Nombre d'administrateurs étrangers	192	35%	0	12
Nombre de sièges occupés par des femmes	233	42,5%	2	10
Nombre d'administratrices	205			
Présence d'un vice-président ou administrateur référent	29	73%		
dont officiellement qualifié d'administrateur référent	21	52,5%		

	Moyenne	Min	Max
Ancienneté et Âge des membres du conseil*			
Ancienneté moyenne des admin. non ex. (Pdt exclus)	5,7	1	14,9
Ancienneté du président du conseil à son poste	6,3	0	29
Ancienneté du directeur général (ou président du directoire) à son poste	8,0	0	29
Âge moyen des membres du conseil	58,7	27	85
Âge moyen des hommes	60	31	82
Âge moyen des femmes	57	27	85
Durée du mandat	3,6	1	4
Nombre de mandats détenus par le président du conseil (mandat principal inclus)			
Mandats totaux (incluant mandats groupe)	6	1	7,1
Mandats hors groupe	2,3	0	3,2
dont sociétés cotées	0,9	0	1,1
Nombre de réunions			
Nombre de réunions du conseil durant l'exercice 2017	9	5	20
Taux d'assiduité (hors comités)	93%	83%	98%
		2017	sur les 4 dernières années
Méthode d'évaluation de la performance du conseil			
En interne exclusivement		10	10
Avec l'assistance d'un cabinet extérieur		18	30
Nombre de sociétés ayant procédé à une évaluation externe au cours de l'exercice 2017		12	N/A
Existence d'une formation dédiée aux nouveaux membres du conseil		34	

	Nombre/Moyenne	Min	Max
Mouvements après AG 2018			
Administrateurs sortants	44		
dont femmes	15		
dont étrangers	9		
dont représentants de l'État	0		
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	3		
Âge des administrateurs sortants	64	44	91
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	0,8	0	3
Administrateurs entrants	38		
dont femmes	12		
dont étrangers	14		
dont représentants de l'État	0		
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	5		
Primo entrant — Premier mandat	26		
Âge des administrateurs entrants	56	26	71
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	0,9	0	3

	Nombre	Pourcentage	Moyenne	Min	Max
Structure des comités exécutifs					
Nombre total de membres	498	100%	12,5	5	29
Nombre de femmes	79	16%	2	0	7
Nombre d'étrangers	161	32%	4	0	12
Âge des membres			55	32	69

* ancienneté sous la forme juridique actuelle

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Nature des comités du conseil/nombre moyen de réunions annuelles				
Comité d'audit	40	5,9	4	11
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	7	7,6	4	11
Comité des nominations	21	4,5	1	7
Comité des rémunérations	21	4,5	1	7
Comité des nominations et rémunérations	19	5,3	2	9
Comité stratégique	20	5,3	2	15
Comité éthique et/ou développement durable	13	3,6	1	10
Autres comités	7	2,8	2	4
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du :				
Comité d'audit	40	88%	50%	100%
Comité des nominations	21	79%	33%	100%
Comité des rémunérations	21	84%	50%	100%
Comité des nominations fusionné avec le comité des rémunérations	19	83%	50%	100%
Le comité des rémunérations (ou nom/rém) composé à 100 % de personnalités indépendantes ?	18			
Rémunérations				
Montant moyen des jetons accordés aux administrateurs ayant siégé pendant la totalité de l'exercice 2017		85 165 €	40 475 €	182 160 €
Plus fort jeton du conseil (hors Pdt)		128 564 €	40 000 €	337 233 €
Plus faible jeton annuel du conseil		54 985 €	14 508 €	145 000 €
Rémunération du Président non exécutif		653 959 €	90 000 €	2 800 000 €
Structure des jetons de présence				
Nombre de rapports décrivant précisément le calcul des jetons	36			
Montant du jeton fixe annuel	33	24 449 €	10 000 €	144 000 €
Jeton variable (par séance du conseil)	33	4 383 €	1 114 €	12 000 €
Nb de sociétés appliquant un jeton suppl. pour participation à un comité	27	dont 8 uniquement pour les présidents		
Nb de sociétés appliquant un jeton assiduité suppl. pour comité	35			
Nb de sociétés allouant un jeton supplémentaire aux administrateurs non résidents français	13			

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Rémunération annuelle fixe additionnelle touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	17	10 874 €	1 500 €	40 000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	2	15 859 €	14 718 €	17 000 €
Comité des nominations	6	5 054 €	1 500 €	10 000 €
Comité des rémunérations	7	5 527 €	1 500 €	12 486 €
Comité des nomination et rémunérations	10	8 051 €	2 750 €	30 000 €
Comité stratégique	8	4 869 €	1 500 €	10 000 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	5	7 578 €	3 600 €	20 000 €
Autres comités	2	5 879 €	5 758 €	6 000 €
Rémunération additionnelle par réunion touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	22	3 484 €	750 €	7 500 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	4	2 711 €	2 500 €	2 943 €
Comité des nominations	12	2 990 €	2 000 €	5 000 €
Comité des rémunérations	13	2 991 €	2 000 €	10 000 €
Comité des nomination et rémunérations (fusionné)	9	2 841 €	750 €	7 500 €
Comité stratégique	13	3 179 €	2 000 €	10 000 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	5	3 609 €	2 548 €	5 000 €
Autres comités	5	3 064 €	1 919 €	5 000 €
Rémunération annuelle additionnelle totale touchée par les membres des comités¹				
Comité d'audit	35	22 642 €	5 250 €	74 000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	4	22 008 €	10 000 €	29 433 €
Comité des nominations	18	12 294 €	6 000 €	18 750 €
Comité des rémunérations	19	14 542 €	2 500 €	30 000 €
Comité des nomination et rémunérations	17	17 254 €	3 750 €	32 970 €
Comité stratégique	19	16 045 €	7 000 €	87 500 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	11	13 435 €	7 000 €	20 000 €
Autres comités	4	11 329 €	8 000 €	15 000 €

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Rémunération annuelle additionnelle totale touchée par les présidents des comités^a				
Comité d'audit	34	36 762 €	10 500 €	79 000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	4	32 933 €	16 000 €	45 000 €
Comité des nominations	16	23 219 €	12 000 €	45 000 €
Comité des rémunérations	19	20 979 €	4 000 €	30 000 €
Comité des nomination et rémunérations	17	25 529 €	7 500 €	51 800 €
Comité stratégique	18	26 962 €	7 000 €	140 000 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	11	21 825 €	12 000 €	30 000 €
Autres comités	4	17 318 €	12 000 €	20 000 €

* Fixe + variable en fonction du nombre de réunions tenues en 2017

Évolution de la composition du CAC 40

STMicroelectronics ayant remplacé depuis le 31/12/ 2017 Nokia et depuis juin 2018, Hermès International ayant fait de même avec LafargeHolcim, notre étude a été conduite sur la base de la composition du CAC40 au 30/06/2018.

Ces mouvements ont une incidence certaine sur la structure moyenne des conseils de l'indice en raison de leurs nationalités et des pratiques de gouvernance liées.

Sortie

- » Nokia
- » LafargeHolcim

Entrée

- » STMicroelectronics
- » Hermès International

Les 40 sociétés de l'indice présentent une grande variété de structures juridiques :

- » 31 Sociétés Anonymes
- » 6 Sociétés Européennes (Airbus, Atos, Capgemini, LVMH, Schneider Electric et Unibail-Rodamco-Westfield nouvellement formée)
- » 1 Société en Commandite par Actions (Michelin)
- » 1 NV (STMicroelectronics)
- » 1 PLC (TechnipFMC)

En 2018, 5 sociétés (contre 6 en 2017) ont leur siège social à l'étranger :

- » Au Pays-Bas pour Unibail-Rodamco-Westfield ;
- » Au Luxembourg pour ArcelorMittal ;
- » En Belgique pour Solvay ;
- » En Suisse pour STMicroelectronics ;
- » Au Royaume-Uni pour TechnipFMC.

Structure des conseils

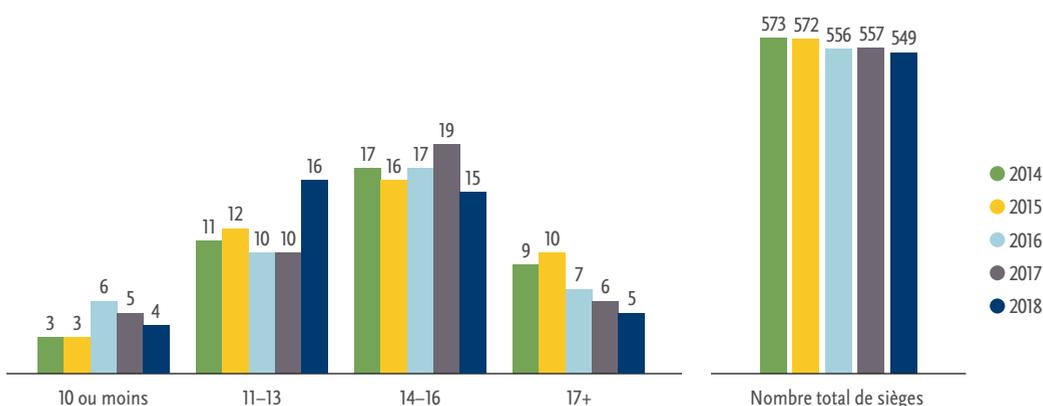
LA TAILLE DES CONSEILS

Du 30/06/2017 au 30/06/2018, le nombre de sièges marque une baisse significative en passant de 557 à 549. Il n'a jamais été aussi bas depuis dix ans. Après un pic atteint en 2014–2015 (respectivement 573 et 572), le nombre de siège tend à diminuer depuis trois ans.

Le nombre d'administrateurs occupant ces sièges diminue également, de façon proportionnelle, pour s'établir à 482 quand il était de 494 en 2017.

La taille moyenne des conseils diminue ainsi légèrement d'une année sur l'autre en passant de 14 à 13,7 membres. Le changement de composition de l'indice n'a eu aucune incidence sur cette moyenne car les tailles des conseils de Nokia (10 membres) et LafargeHolcim (12 membres) sont équivalentes à celles des conseils de STMicroelectronics (9 membres) et Hermès International (13 membres).

Taille du conseil/Nombre total de sièges



Tandis qu'ils n'étaient que 15 l'an dernier, 20 conseils comptent aujourd'hui moins de 12 membres (hors salariés), dont 6 des 7 sociétés à conseil de surveillance. Aucun de ces 20 conseils ne compte l'Etat comme actionnaire.

Les conseils les plus peuplés (17 membres et au-delà) sont de moins en moins nombreux. Il n'en reste plus que 5 (Safran, Carrefour, Engie, Renault et Crédit Agricole) contre 6 en 2017 et 7 en 2016.

CONCENTRATION DES MANDATS

Après avoir décliné pendant plusieurs années, le nombre moyen de mandats par administrateur au sein du CAC 40 est stabilisé à 1,14.

En comptant tous les mandats détenus par les administrateurs (hors salariés) dans des sociétés cotées y compris celles où ils sont Exécutifs, le taux de concentration s'élève à 2,3 par administrateur.

Au sein du CAC 40

	2014	2015	2016	2017	2018
Nb de sièges	553	572	556	557	549
Nb d'administrateurs	458	488	489	494	482
Taux de détention	1,21	1,17	1,14	1,13	1,14

Nombre de mandats détenus par administrateur dans le CAC40

	2014	2015	2016	2017	2018
1 mandat	379	415	428	440	428
2 mandats	65	62	56	46	43
3 mandats	10	11	4	7	9
4 mandats	3	0	1	1	2
5 mandats +	1	0	0	0	0
Ayant plus d'un mandat	79	73	61	54	54

Le nombre d'administrateur possédant 2 mandats a légèrement diminué mais le nombre d'administrateurs ayant 3 ou 4 mandats a légèrement augmenté.

Parmi les 54 administrateurs ayant plus d'un mandat :

- » 15 sont des dirigeants exécutifs actuels exerçant un ou plusieurs mandats externes:
 - 8 sont PDG du CAC40 ;
 - 4 sont des directeurs généraux de sociétés du CAC40 ;
 - 3 sont PDG de sociétés hors CAC40 ;
- » 7 sont Présidents non-exécutifs de sociétés du CAC40 ;
- » 10 sont des anciens PDG de sociétés cotées (dont 7 du CAC40) ;
- » 15 ont consacré leur activité à un portefeuille de mandats ;
- » 6 sont top exécutifs de sociétés du CAC40 (3 sont administrateurs de la société où ils sont exécutifs) ;
- » 1 est représentante de l'Etat.

Au 30/06/2018, on compte 11 administrateurs ayant plus de 3 mandats, soit un taux de concentration de 2,3%, en augmentation depuis deux ans mais encore loin des 12% d'il y a 18 ans.

Concentration des mandats

	2002	2014	2015	2016	2017	2018
% de sièges détenus par les administrateurs ayant plus de 3 mandats	12 %	3,3%	2,3%	1%	1,6%	2,3%

Avec le processus de féminisation rapide de ces 7 dernières années, le taux de concentration des mandats était jusqu'ici légèrement plus élevé chez les femmes que chez les hommes. Pour la première fois, il est le même pour les deux sexes :

- » Les hommes restent en effet les plus nombreux parmi les administrateurs mais n'exercent pour la plupart qu'un seul mandat, ce qui fait tendre le taux de concentration vers 1.
- » Néanmoins ce sont encore principalement des hommes qui ont plusieurs mandats, ce qui fait remonter leur taux de concentration de mandats. Près de

60% d'entre eux sont des dirigeants ou ex-dirigeants (Présidents, DG, PDG), fonctions restant encore très majoritairement occupées par des hommes.

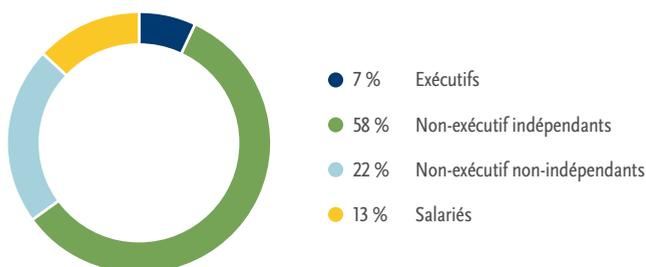
	1 mandat	2 mandats	3 mandats	4 mandats	5 mandats +	Total	Moyenne
Hommes	244	26	5	1	0	276	1,14
Femmes	184	17	4	1	0	206	1,14

EXÉCUTIFS ET NON-EXÉCUTIFS

Avec la sortie du CAC40 de Nokia et de LafargeHolcim dont les conseils étaient composés à 100% d'indépendants, et l'entrée de STMicroelectronics (société ayant deux actionnaires de référence contrôlant les 2/3 du conseil) et Hermès International (société à actionnariat familial de contrôle), la part des non-exécutifs non indépendants progresse cette année (22% contre 20% en 2017), celle des indépendants perd symétriquement 3 points à 58%.

L'entrée en application de la loi Rebsamen ayant été digérée depuis plusieurs exercices, le nombre de représentants des salariés a légèrement augmenté et passe à 13% (contre 12% l'an dernier).

Au 30/06/2018



	2016		2017		2018	
	%	nb	%	nb	%	nb
Exécutifs	7 %	41	7 %	39	7%	38
Non-exécutifs indépendants	61 %	341	61 %	340	58%	317
Non-exécutifs non indépendants	21 %	115	20 %	113	22%	126
Salariés	11 %	59	12 %	65	13%	70

Dans les sociétés à conseil d'administration (33 sociétés) :

- » 25 sociétés (contre 26 en 2017) n'ont qu'un seul exécutif membre du conseil, qui est soit le président directeur général (15 sociétés), soit le directeur général en cas de gouvernance dissociée (10 sociétés).
- » 6 sociétés à PDG (comme en 2017) ont parmi leurs administrateurs deux membres du comité exécutif (une seule société en compte trois) :
 - 4 d'entre elles sont des sociétés familiales (Bouygues, Kering, LVMH et Pernod Ricard). Ces exécutifs administrateurs sont membres de la famille chez Bouygues et Pernod Ricard. En revanche, chez Kering et LVMH, ce sont le CFO, le COO et le DG de la Holding.
 - Essilor International, où siège le DGD, est en cours de transition et sa gouvernance changera au terme de sa fusion avec Luxottica.
 - Depuis avril 2018, la CFO du groupe est administratrice de Danone.
- » 3 sociétés à gouvernance dissociée n'accueillent pas au conseil le directeur général. Cette pratique a toujours été celle de Crédit Agricole pour des raisons statutaires. C'est aussi le cas de Sodexo (succession récente du DG) et de Legrand depuis la dissociation en février 2018 des fonctions de Président (Gilles Schnepf) et de directeur général (Benoît Coquart).

Présence des exécutifs au conseil

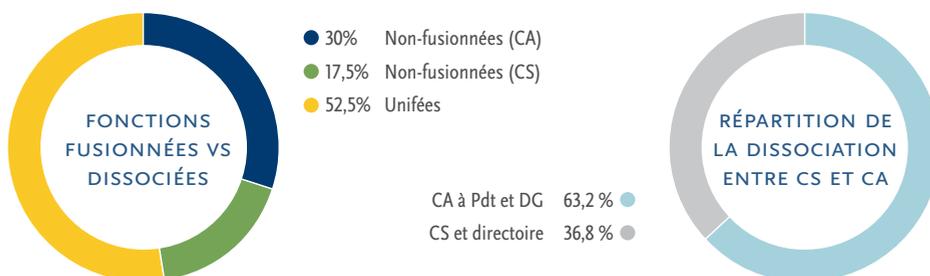
	Conseils d'administration où siège						Total
	seulement le Pdt		et le DG		1 DGD ou plus		
	Nb	%	nb.	%	nb.	%	
Pdt et DG	3	25%	9	75%	0	0%	12
PDG	15	71%	N/A	N/A	6	29%	21

Leadership

DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Depuis 2016, la proportion de sociétés à gouvernance dissociée reste stable à 47,5% (19/40). La sortie de l'indice de deux sociétés à gouvernance dissociées (Nokia et LafargeHolcim) a été compensée par l'entrée de deux sociétés à conseils de surveillance (STMicroelectronics et Hermès International). Par ailleurs, Danone est revenu à une gouvernance unifiée après l'accomplissement de la passation de pouvoir tandis que Legrand a entamé un processus de transition en dissociant les fonctions de président et de directeur général.

Fonctions fusionnées vs dissociées, répartition de la dissociation entre CS et CA



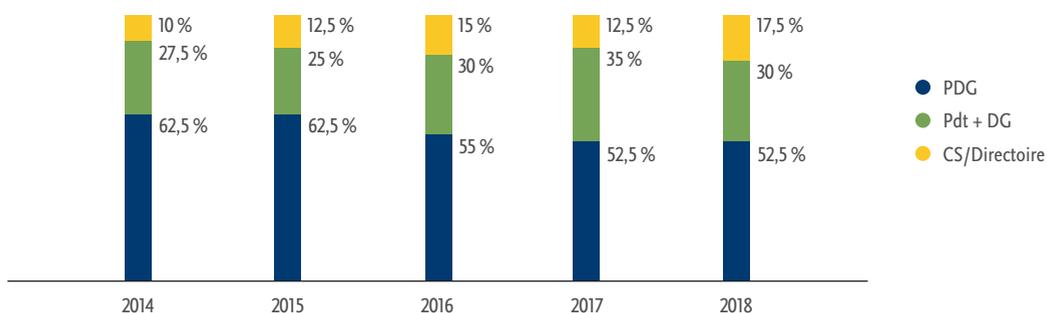
La part des conseils de surveillance et directoire s'accroît cette année avec l'entrée de Hermès International et STMicroelectronics.

Les principales motivations entraînant le choix d'une dissociation sont :

- » L'adéquation aux modèles de gouvernance étrangers pour des sociétés binationales: Airbus, STMicroelectronics, TechnipFMC, Unibail-Rodamco-Westfield
- » Une volonté d'un actionnaire de contrôle :
 - Familial : Hermès International, Michelin, Publicis, Sodexo, Solvay, Vivendi
 - l'Etat : Engie, PSA, Safran
- » Un choix volontaire de gouvernance: AXA, Sanofi

- » Une transition de pouvoir dans le cadre d'une succession: Legrand.
- » Une obligation réglementaire : BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale.

Structure des conseils



PROFILS DES PRÉSIDENTS DE SOCIÉTÉ À GOUVERNANCE DISSOCIÉE

Sur les 19 présidents dissociés, 12 d'entre eux exercent leur fonction à temps partiel et 7 l'exercent à temps plein.

La moyenne d'âge des présidents non-exécutifs est cette année en baisse significative de 3 ans pour deux raisons :

- » Le changement de présidence au conseil de surveillance de Vivendi où Yannick Bolloré n'a que 38 ans ;
- » L'entrée d'Hermès International, dont le président Axel Dumas a 49 ans.

		2017	2018
Nombre		19	19
Age Moyen		63,4	60,3
Indépendance	Indépendant	37 %	42%
	Représentant d'un actionnaire	21 %	32%
	Ancien exécutif	42 %	26%
Sexe	Homme	95 %	95%
	Femme	5 %	5%
Nationalité	Français	68 %	79%
	Non Français	32 %	21%
Fonction avant de devenir président de société à gouvernance dissociée	Président	16 %	16%
	PDG	42 %	46%
	Directeur général	11 %	16%
	CFO	11 %	11%
	Autres	21 %	11%
Ancienneté moyenne		7,8	6,4
Rémunération	Moyenne totale	627 954 €	653 959 €
	Moyenne temps partiel	352 035 €	390 196 €
	Moyenne temps plein	1 022 124 €	1 181 486 €

REMUNERATION DES PRESIDENTS NON-EXECUTIFS

Le président non exécutif d'une société du CAC40 a perçu en moyenne 653 959 € au titre de l'exercice 2017 contre 397 942 € pour un président du SBF120.

En ne considérant que les rémunérations des présidents qui ne consacrent pas tout leur temps à cette activité, cette moyenne est de 390 196 € pour le CAC40. Cela n'empêche pas de lourdes disparités entre les rémunérations de présidents non-exécutifs du SBF120 dont certains sont d'anciens exécutifs ou PDG de la société et gardent une rémunération encore à la hauteur de leurs fonctions précédentes (Legrand, Publicis, AXA), du fait d'une implication forte en emps et en présence.

Dans le calcul de la rémunération moyenne, nous n'avons pas inclus la rémunération du chairman de TechnipFMC car il est déclaré Executive Chairman avec une rémunération qui en conséquence fausserait la moyenne.

CAC 40 vs SBF 120

Indice	CAC 40 (2017)	CAC 40 (2018)	SBF 120 (2017)	SBF 120 (2018)
Moyenne	627 954 €	653 959 €	326 586 €	397 942 €
Variation		+4%		+22%

Rémunérations des présidents non exécutifs du SBF 120 versées en 2018 au titre de l'exercice 2017

Société	2017	2018	Société	2017	2018
AIRBUS SE	250 000 €	260 000 €	KORIAN SA	345 000 €	345 000 €
AMUNDI	32 500 €	Aucun	LAFARGEHOLCIM LTD	1 680 690 €	1 075 000 €
APERAM SA	72 000 €	69 833 €	LEGRAND	N/C*	1 160 000 €
AXA SA	850 000 €	1 200 000 €	M6-METROPOLE TELEVISION SA	27 002 €	30 900 €
BNP PARIBAS	950 000 €	1 015 976 €	MICHELIN	68 000 €	90 000 €
BUREAU VERITAS SA	53 250 €	220 000 €	NEXANS SA	520 000 €	250 000 €
CGG SA	179 561 €	170 310 €	ORPEA SA	550 000 €	146 753 €
CNP ASSURANCES SA	299 101 €	280 000 €	PEUGEOT SA	300 000 €	300 000 €
CREDIT AGRICOLE SA	560 000 €	560 000 €	PUBLICIS GROUPE SA	310 000 €	2 800 000 €
DASSAULT SYSTEMES SE	982 000 €	1 027 100 €	REMY COINTREAU SA	200 000 €	423 160 €
ELIS SA	24 808 €	68 000 €	REXEL	N/C*	500 000 €
ENGIE SA	350 000 €	350 000 €	RUBIS SCA	26 915 €	21 820 €
EURAZEO SA	471 500 €	467 500 €	SAFRAN	350 000 €	484 375 €
EURONEXT NV	93 460 €	251 661 €	SANOFI	700 000 €	708 353 €
EUROPCAR GROUPE SA	165 000 €	165 000 €	SES SA	100 000 €	100 000 €
EUTELSAT COMMUNICATIONS SA	231 998 €	292 000 €	SOCIETE GENERALE SA	850 000 €	903 400 €
FAURECIA SA	N/C*	231 876 €	SODEXO SA	550 000 €	725 162 €
FONCIERE DES REGIONS SA	450 000 €	446 000 €	SOLVAY SA	325 000 €	313 000 €
GECINA SA	550 000 €	558 000 €	SOPRA STERIA GROUP	548 212 €	529 077 €
GEMALTO NV	265 000 €	250 000 €	STMICROELECTRONICS NV	176 000 €	175 000 €
GENFIT SA	20 935 €	N/C*	SUEZ	68 751 €	63 032 €
HERMES INTERNATIONAL SA	103 000 €	140 000 €	TECHNICOLOR SA	122 000 €	228 000 €
ICADE SA	150 000 €	203 400 €	UNIBAIL-RODAMCO SE	170 000 €	186 000 €
INNATE PHARMA SA	44 500 €	50 000 €	VALLOUREC SA	320 000 €	320 000 €
IPSEN SA	N/C*	131 000 €	VIVENDI SA	400 000 €	400 000 €
JC DECAUX SA	70 319 €	228 985 €	WENDEL SA	158 832 €	158 832 €
KLEPIERRE SA	53 952 €	58 614 €	ZODIAC AEROSPACE	190 000 €	190 000 €
			Moyenne	326 586 €	410 041 €

FORMATION DES DIRIGEANTS

Au 30/06/2018, parmi les 59 dirigeants du CAC 40 (incluant présidents, PDG et directeurs généraux) :

- » 23 sont ingénieurs, dont 8 de Polytechnique, 2 de Centrale et un de Normale Sup. ;
- » 14 sont diplômés d'écoles de commerce (10 HEC, 1 ESSEC, 2 ESCP et 1 EBS) ;
- » 5 ont fait Sciences Po ;
- » 15 ont un diplôme universitaire (6 en Sciences, 4 en Économie & Finance, 5 en Management & Administration) ;
- » 2 sont autodidactes.

Parmi ces dirigeants, 19 (32,2%) ont étudié à l'étranger dans le cadre de leur formation principale ou en complément d'une formation initiale effectuée en France et 10 sont en plus diplômés de l'ENA (dont 3 X, 4 École de commerce et 3 IEP).

Formation des présidents, PDG et directeurs généraux

	2018	2017	2016	2015	2011
École d'Ingénieur	38,9%	37,3%	37,3%	42,9%	33,3%
X	5,1%	11,9%	11,9%	19,6%	19,0%
X/ENA	5,1%	5,1%	5,1%	5,4%	2,4%
ECP	6,8%	3,4%	5,1%	1,8%	2,4%
ENS	1,7%	1,7%	3,4%	1,8%	2,4%
Autres	20,2%	15,3%	7,0%	14,3%	7,1%
École de Commerce	23,7%	25,4%	23,7%	21,4%	16,7%
HEC	11,8%	11,9%	11,9%	10,7%	9,5%
HEC/ENA	5,1%	5,1%	5,1%	5,4%	2,4%
ESCP	3,4%	3,4%	3,4%	3,6%	2,4%
ESSEC/ENA	1,7%	1,7%	1,4%	1,8%	2,4%
Autres	1,7%	3,4%	1,7%	0,0%	0,0%
École d'Administration	8,5%	5,1%	5,1%	5,4%	19,1%
Sciences Po. (Seul)	3,4%	1,7%	1,7%	1,8%	2,4%
ENA (+Sciences Po)	5,1%	3,4%	3,4%	3,6%	16,7%

Formation des présidents, PDG et directeurs généraux

	2018	2017	2016	2015	2011
Universités	25,5%	28,8%	30,5%	26,7%	23,8%
Scientifique	10,2%	8,5%	N/A	N/A	N/A
Économie & Finance	6,8%	8,5%	N/A	N/A	N/A
Management & Administration	8,5%	8,5%	N/A	N/A	N/A
Droit	0,0%	3,4%	N/A	N/A	N/A
Autodidacte	3,4%	3,4%	3,4%	3,6%	7,1%
Formation acquise à l'étranger (initiale ou complémentaire)	32,2%	30,5%	N/A	N/A	N/A

MANDATS EXTERNES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

En 2018, en plus de son mandat principal, le nombre moyen de mandats détenus par le président ou le PDG, hors filiales de son groupe, dans des sociétés cotées ou non-cotées, décroît significativement à 1,3 (contre 2,4 en 2017, 2 en 2016, 1,8 en 2015 et 1,4 en 2014) :

- » 1,1 pour un président non-exécutif
- » 1,5 pour un Pdg
- » 0,6 pour un directeur général

La moyenne de détention d'un mandat externe dans des sociétés cotées hors de son groupe diminue légèrement à 0,9 mandat pour l'exécutif, ce qui est en ligne avec la recommandation de l'Afep-Medef qu'un exécutif n'ait pas plus de deux mandats externes.

37% des présidents du directoire ou des directeurs généraux siègent dans un conseil extérieur à leur société, 63% dans aucun, ce qui est stable par rapport à 2017 mais en forte baisse par rapport à 2016 (59%).

Sur les 59 dirigeants administrateurs du CAC40 (incluant présidents, PDG et directeurs généraux), 15 présidents exécutifs ou non et 4 directeurs généraux ou présidents du directoire ont un mandat d'administrateur dans une autre société du CAC40.

Structure des comités exécutifs et comités de direction

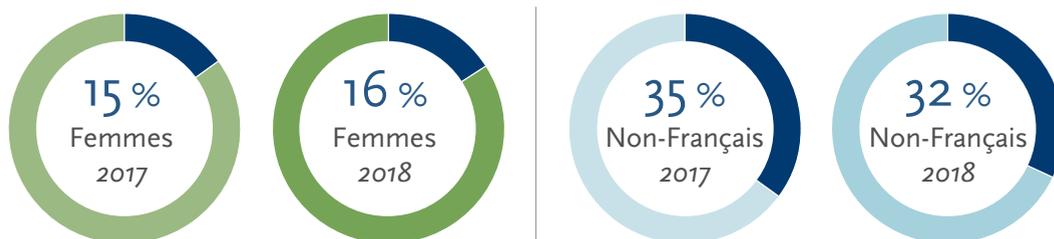
La taille moyenne des comités exécutifs (Comex) et de direction générale du CAC40 reste stable à 12,5 membres depuis 4 ans.

Avec une moyenne d'âge en baisse, à 53,7 ans (contre 55 ans en 2017, et de 51 chez les femmes et 55 chez les hommes), les membres de comex ont entre 32 et 69 ans et sont pour 32% d'entre eux non-français ou de double-nationalité, contre 35% en 2017, du fait de la sortie de l'indice de deux sociétés dont les comex étaient principalement composés de non-français (Nokia et LafargeHolcim).

La proportion des femmes progresse lentement pour atteindre 16% contre 15% l'an dernier et 12% en 2014. Au 30/06/2018, 5 sociétés ne comptent toujours aucune femme dans leur comex, contre 6 en 2017. Parmi les 79 femmes membres de Comex, 28 détiennent en moyenne 1,3 mandat d'administratrice dans une société hors groupe.

Voir tableau en annexe : **Comités exécutif et comités de direction.**

Diversité dans les comex



	CAC 40			FTSE 100	
	2018	2017	2016	2018	2017
Taille moyenne	12,5	12	13	9,9	10
% de femmes dans le comex	16%	15%	14%	18,6%	18 %
% de comex n'ayant aucune femme	12,5%	15%	25%	15,6%	15 %
% de comex ayant plus d'une femme	50%	55%	55%	57,8%	55 %
% de femmes membres de comex ayant un mandat externe	37%	35%	36%	27,5%	22 %
% d'étrangers	32%	35%	31%	37,6%	37%
Âge moyen	53,7	55	54	52,9	N/A

*Données basées sur 78 entreprises du FTSE 100

FONCTIONS EXERCÉES PAR LES FEMMES DANS LES COMEX

Depuis trois ans, la direction de Business Unit est devenue la 1^{ère} fonction occupée par une femme dans un comex.

Les fonctions liées au numérique et à l'innovation technologique, deviennent stratégiques à l'heure de la transformation digitale des entreprises et font de plus en plus souvent partie des comex. Elles sont de plus en plus féminisées, de même que la direction financière.

Les fonctions RH, Communication / Marketing / RSE et Juridiques, qui ont été longtemps les fonctions les plus occupées par les femmes au sein des comex sont en net recul (56% en 2014 contre 39% aujourd'hui).

	2018	2017	2016	2015
Direction de BU	21%	23%	24%	12%
Direction de la Communication / Marketing / RSE	18%	21%	20%	22%
DRH	13%	15%	14%	15%
CFO	11%	8%	7%	9%
DSI / Chief Digital Officer	9%	3%	1%	2%
Direction juridique / Secrétaire général	8%	8%	7%	14%
Direction de la stratégie / études / risques	7%	11%	14%	10%
CEO Pays/Region	5%	5%	7%	5%
Chief Operating Officer	4%	4%	4%	8%
Direction des achats	3%	1%	1%	3%
Direction Générale Groupe	1%	1%	1%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

LES COMEX RESSERRES

En 2018, 10 sociétés ont un comité exécutif resserré contre 12 en 2017, 14 en 2016 et 2015.

Ces comex resserrés concernent 6 sociétés à PDG et 4 sociétés à gouvernance dissociée (dont 3 conseils de surveillance), ils sont composés de 2 à 7 membres, ce qui est bien en-deçà des autres comex, soit une moyenne de 4,5 membres (contre 4,8 en 2017). Par rapport à un taux de féminisation en légère hausse dans les comex du CAC40, celui des comex resserrés reste dramatiquement bas car seules 3 femmes (soit 6%) y siègent. Notons qu'il n'y avait qu'une seule femme en 2017.

Le CFO y siège systématiquement, en pouvant être par ailleurs DGD du groupe mais rarement administrateur. Les fonctions les plus souvent représentées dans ces comités resserrés sont :

- » Directeur général (qui peut être ou non président) ;
- » Directeur financier ;
- » DGD s'il y en a un (BNP Paribas et Bouygues) ;
- » DGA métiers, opérations ou DG de pays/région (Atos, BNP Paribas, Capgemini, Orange, Pernod Ricard, PSA, Publicis, Société Générale et Vivendi) ;

- » Directions fonctionnelles : secrétariat général (Orange, Publicis, Vivendi), DRH (Capgemini et Pernod Ricard), communication (Vivendi) ou achats (PSA).

Structure et appellation des comex resserrés

	F	H	Total	% de F	% d'H	Dénomination de l'instance
ArcelorMittal	2	0	2	0%	100%	The CEO office
Atos	6	0	6	0%	100%	Comité de Direction Générale
BNP Paribas	7	0	7	0%	100%	Direction Générale
Bouygues	5	0	5	0%	100%	Direction Générale Groupe
Capgemini	8	1	7	12%	88%	Direction Générale
Pernod Ricard	5	1	4	20%	80%	Bureau Exécutif
PSA Groupe	4	0	4	0%	100%	Directoire
Publicis	4	1	3	25%	75%	Directoire
Schneider Electric	2	0	2	0%	100%	Direction Générale = PDG+DGD
Unibail-Rodamco-Westfield	2	0	2	0%	100%	Directoire
Moyenne	4,5	0,3	4,2	6%	94%	
Effectif Total	45	3	42			

Cette formule a été abandonnée au cours de l'année par trois sociétés :

- » Airbus, qui a abandonné son Executive Management Team au profit d'un comex unique de 14 personnes (au lieu de 12 en 2017) et dans lequel on retrouve les CEO de BU, de grandes régions et directeurs des fonctions support ;
- » Orange qui a constitué un nouveau Comité Exécutif en mars 2018 dans le cadre du plan de transformation du groupe, « Essentiels 2020 », passant de 12 à 15 personnes;
- » Société Générale, dont la Direction générale se compose aujourd'hui de 5 membres (1 DG et 4 DGD). Un Comité de direction Groupe existe mais ne saurait être considéré comme un comex car il compte 59 cadres dirigeants, dont les responsables des 17 Business Units (métiers, régions) et 10 Service Units (fonctions support et de contrôle).

Suite au rachat par Unibail-Rodamco du groupe australien Westfield Group, l'exécutif est composé d'un Directoire resserré composé du Président et du CFO, soutenu par une « Senior Management Team » composée des directions opérationnelles et financières régionales ainsi que des fonctions centrales et du développement.

En ne tenant compte que de ces comex resserrés, la taille moyenne des comex du CAC40 serait de 9,6 membres, ce qui se rapproche des comex anglo-saxons.

Profils des administrateurs

MOUVEMENTS AU SEIN DES CONSEILS AUX AG 2018

Au cours des Assemblées Générales de 2018, 38 nouveaux administrateurs ont été élus alors que 44 administrateurs ont quitté leurs fonctions. Ce qui explique la légère diminution des effectifs des conseils d'administration (7%) constatée précédemment.

Parmi ces nouveaux entrants

- » 32% seulement sont des femmes (ce qui est inférieur à leur taux de présence dans les conseils), ce qui laisse penser que la course aux profils féminins marque le pas ;
- » 37% sont non français, ce qui correspond à fourchette haute de la composition des conseils ;
- » 26% sont des primo-entrants, c'est-à-dire qu'ils accèdent à un premier mandat d'administrateur de société cotée.

Parmi les sortants

- » 34% sont des femmes, ce qui est cohérent avec le fait que l'on arrive à la vitesse de croisière des renouvellements. Pour la première fois depuis plusieurs années, il y a eu davantage de femmes sortantes qu'entrantes ;
- » La moyenne d'âge des sortants étant de 8 ans supérieure à celle des entrants, elle compense le vieillissement naturel des membres restants, ce qui permet de maintenir stable l'âge moyen des conseils.
- » Le nombre moyen d'autres mandats exercés dans des sociétés cotées par les sortants comme par les entrants reste faible.

Mouvements après AG 2018

	Min	Max	Nombre/ Moyenne	Mouvements après AG 2017
Administrateurs sortants			44	32
dont femmes			15	9
dont étrangers			9	10
dont représentants de l'État			0	3
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			3	2
Âge des administrateurs sortants	44	91	64	62
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	0	3	0,8	0,9
Administrateurs entrants			38	31
dont femmes			12	12
dont étrangers			14	9
dont représentants de l'État			0	0
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			5	3
Primo entrant — Premier mandat			26	19
Âge des administrateurs entrants	26	71	56	57
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	0	3	0,9	0,8

PROFILS PROFESSIONNELS DES ADMINISTRATEURS ENTRANTS ET SORTANTS

Les administrateurs sortants, hommes comme femmes, sont pour près de la majorité d'entre eux soit des Présidents, PDG ou des DG, dont la raison du départ tient :

- » soit à l'atteinte de la limite d'âge ;
- » soit à la perte du statut d'indépendant ;
- » soit à la mise en conformité avec les règles du cumul des mandats ;
- » à un arbitrage d'emploi du temps.

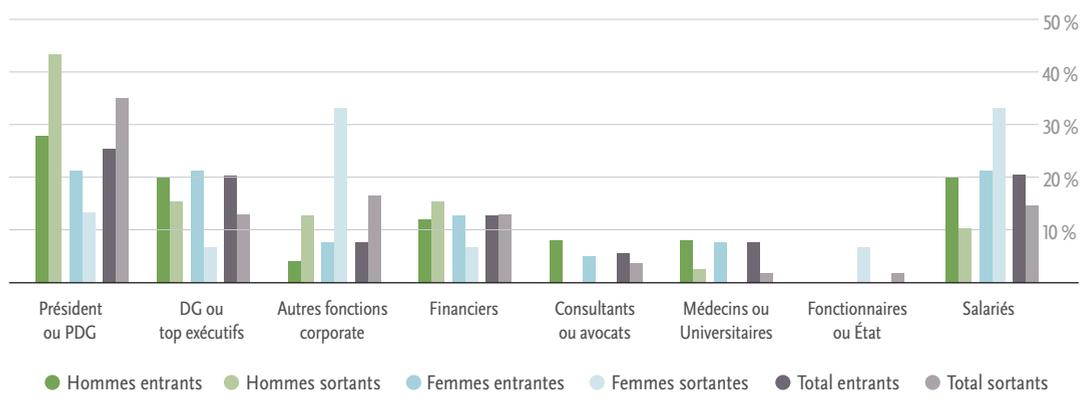
Du côté des entrants, les profils les plus sollicités sont ceux de PDG, DG ou de membres de comex (près de la moitié des entrées).

Les profils de CFO restent toujours recherchés, souvent pour intégrer voire présider un comité d'audit.

Enfin, les compétences technologiques et digitales sont toujours recherchées afin d'apporter au conseil les clés de lecture des transformations auxquelles sont confrontées les entreprises. D'où une arrivée de nouveaux administrateurs souvent plus jeunes et apportant l'expérience de la nouvelle économie.

A noter la légère augmentation du nombre d'administrateurs salariés avec un solde positif d'entrants sur les sortants.

Profils des administrateurs entrants et sortants



FÉMINISATION DES CONSEILS

Au 30/06/2018, la proportion globale de sièges occupés par des femmes dans les conseils du CAC 40 est de 42,7%, contre 40,8% en 2017 et 38,8% en 2016.

En excluant du calcul les représentants les salariés, cette proportion monte à 43,9%.

Selon ces mêmes critères et en ne retenant que des sociétés françaises du CAC40 soumises à la loi Copé-Zimmermann (34 sociétés), les femmes représentent 45,6% des administrateurs. Au-delà d'un quota imposé, c'est un équilibre de quasi-parité qui progressivement s'instaure dans la composition des conseils d'administration et de surveillance du CAC40.

Après une très forte progression de la représentation féminine entre 2009 et 2013, le pas de progression s'est peu à peu ralenti depuis 2014. Malgré une légère accélération en 2016 du fait de l'échéance fixée par la loi, la progression se stabilise depuis 2017 à environ 5% par an et devrait se réduire dans le futur.

Proportion de femmes dans les conseils

	2009	2014	2015	2016	2017	2018
% de femmes	11,5 %	31%	34,3%	38,8%	40,8%	42,5%
Progression	17,3 %	10,7%	10,6%	13,1%	5,2%	4,7%

Féminisation des conseils

	2013		2015		2017		2018	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Représentation des femmes								
Nb de sièges occupés par une femme	156	28,0%	196	34,3%	227	40,8%	233	42,5%
dont françaises	102	18,3%	113	19,8%	108	19,4%	132	24%
dont étrangères	54	9,7%	83	14,5%	119	21,4%	101	18,5%
Nb d'administratrices	136	29,3%	170	34,8%	198	40,1%	205	42,5%
Concentration des mandats par femme								
1 mandat	119	87,5%	146	85,9%	172	86,9%	183	89,3%
2 mandats	15	11,0%	22	12,9%	23	11,6%	17	8,3%
3 mandats	1	0,7%	2	1,2%	2	1,0%	4	1,9%
4 mandats	1	0,7%	0	0,0%	1	0,5%	1	0,5%

Au 30/06/2018 selon les critères Afep-Medef :

9 SOCIÉTÉS COMPTENT AU MOINS 50% DE FEMMES dans leurs conseils. Kering atteignant même la limite de 60% ;

12 SOCIÉTÉS COMPTENT ENTRE 45% ET 49% DE FEMMES dans leurs conseils ;

12 SOCIÉTÉS COMPTENT ENTRE 40% ET 44% DE FEMMES dans leurs conseils ;

6 SOCIÉTÉS SONT EN-DESSOUS DU SEUIL DE 40 % : Airbus, ArcelorMittal, LVMH, Solvay, STMicroelectronics et TechnipFMC. 5 de ces sociétés sont de droit étranger et n'ont pas l'obligation de se conformer à la loi Copé-Zimmermann. Le conseil d'administration de LVMH n'ayant pas à ce jour encore remplacé une administratrice obligée à démissionner en mai 2018 du fait de ses nouvelles fonctions exécutives à la BCE, le taux de féminisation de ce conseil est repassé temporairement en-dessous du seuil de 40%.

Société	% Femmes	Société	% Femmes
Kering	60%	Vinci	46%
Legrand	56%	Air Liquide	45%
Publicis	55%	Atos	45%
Sodexo	55%	Schneider Electric	45%
Total	55%	Michelin	44%
Vivendi	55%	Danone	43%
Carrefour	53%	Sanofi	43%
Hermès Int.	50%	BNP Paribas	42%
Saint-Gobain	50%	Essilor Int.	42%
Crédit Agricole	47%	Orange	42%
Engie	47%	Pernod Ricard	42%
AXA	47%	Société Générale	42%
Safran	47%	Valeo	42%
Bouygues	46%	Renault	41%
L'Oréal	46%	AccorHotels	40%
PSA Groupe	46%	Capgemini	40%
Veolia Environnement	46%	LVMH (composition temporaire)	36%
Total sociétés de droit français	34	Moyenne sociétés de droit français	47%
Société	% Femmes	Société	% Femmes
Unibail-Rodamco-Westfield	45%	Airbus	25%
Solvay	38%	STMicroelectronics	22%
ArcelorMittal	33%	TechnipFMC	21%
Total sociétés de droit étranger	6	Moyenne sociétés de droit étranger	31%
GRAND TOTAL	6	MOYENNE	43,9%

*Moyenne calculée en prenant en compte les critères Afep/Medef (non prise en compte des administrateurs représentant les salariés)

FÉMINISATION DES COMITÉS

Au 30/06/2018, la part de femmes s'élève en moyenne à 44% au sein des 3 principaux comités : audit, nominations et rémunérations.

Avec 47% de femmes, les comités d'audit restent les comités les plus féminisés, suivis à 44% par les comités de nominations, à 43% par les comités de rémunérations et enfin à 40% par les comités fusionnés des nominations et des rémunérations.

Les comités stratégiques sont en revanche les moins féminisés avec seulement 28% de femmes. Seuls 15% (3 comités) sont présidés par des femmes. En effet, ces comités sont très souvent présidés par le président du conseil ou un ancien président ou directeur général, fonctions qui étaient et restent encore principalement occupées par des hommes.

La proportion de femmes présidentes de comités est de 44%, en forte augmentation par rapport à 2017 (35%) :

- » 48% pour les comités de nominations (contre 41% l'an dernier) ;
- » 45% pour les comités d'audit (contre 33% l'an dernier) ;
- » 43% pour les comités de rémunérations (contre 27% l'an dernier) ;
- » 42% pour les comités fusionnés des nominations et des rémunérations (contre 39% l'an dernier).

Voir tableau en annexe: **Féminisation des comités spécialisés.**

DIVERSITÉ INTERNATIONALE

Le changement de composition de l'indice CAC40 dans lequel deux sociétés de droit étranger ont été remplacées par une société familiale française et une société binationale, explique que la proportion d'administrateurs non-français a diminué cette année, passant de 37% à 35%, occupant 192 sièges contre 205 l'an dernier.

Le taux d'internationalisation des conseils du CAC40 reste néanmoins l'un des plus élevés dans le monde. Mais si on y soustrait les 6 sociétés de droit étranger qui entrent dans sa composition, ce taux tombe à 29%, soit 139 administrateurs non-français sur 478 sièges concernés.

La moyenne d'étrangers par société s'établit cependant à 37% (30% pour les sociétés françaises).

Origine géographique

	% du total				% des étrangers			
	2018	2017	2016	2015	2018	2017	2016	2015
France	65%	63%	65%	67%				
Europe continentale	16%	16%	16%	16%	45%	44%	46%	48%
UK, USA et Canada	(14%)	(14 %)	13%	12%	(39%)	(37 %)	35%	34%
USA et Canada	9%	10%	N/A	N/A	24%	26%	N/A	N/A
UK	5%	4%	N/A	N/A	14%	10%	N/A	N/A
B.R.I.C.S	2%	3%	4%	2%	6%	9%	10%	7%
Asie de l'Est	2%	1%	1%	1%	6%	2%	3%	4%
Autres	1%	3%	2%	2%	5%	9%	6%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

L'Europe continentale fournit toujours le plus gros contingent d'administrateurs (45% des étrangers avec 11% d'Allemands, 8% de Belges et 8% d'Italiens).

Le monde anglo-saxon représente une part croissante (39% contre 31% en 2014) avec les États-Unis (15%), le Canada (7%) et la Grande-Bretagne (12%).

Hors administrateurs représentant les salariés, 65% des administrateurs ont eu une expérience internationale. Certains administrateurs de nationalité française ont en effet effectué une grande partie de leurs études ou de leur carrière à l'étranger, ou encore évoluent dans des rôles à dimension internationales tout en restant basés en France.

Classement par ordre décroissant du nombre d'administrateurs étrangers dans le CAC 40 au 30/06/2018

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de membres
ArcelorMittal*	89%	8	9
STMicroelectronics*	78%	7	9
Airbus*	75%	9	12
Solvay*	75%	12	16
Unibail-Rodamco-Westfield*	73%	8	11
Schneider Electric	67%	8	12
TechnipFMC*	64%	9	14
Air Liquide	50%	6	12
Atos	50%	6	12
AXA	50%	8	16
PSA Groupe	43%	6	14
Publicis	42%	5	12
Total	42%	5	12
Vinci	40%	6	15
Essilor Int.	38%	5	13
Pernod Ricard	38%	5	13
Danone	38%	6	16
Sanofi	38%	6	16
Société Générale	36%	5	14
AccorHotels	33%	4	12
Moyenne des moyennes par société	37%		
total		192	549
Pourcentage de non français (total non français/total de sièges)	35%		

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de membres
L'Oréal	33%	5	15
Renault	32%	6	19
Legrand	30%	3	10
BNP Paribas	29%	4	14
LVMH	29%	4	14
Veolia Environnement	27%	4	15
Engie	26%	5	19
Sodexo	23%	3	13
Michelin	22%	2	9
Saint-Gobain	21%	3	14
Orange	20%	3	15
Kering	18%	2	11
Safran	18%	3	17
Capgemini	17%	2	12
Carrefour	16%	3	19
Hermès Int.	15%	2	13
Valeo	15%	2	13
Vivendi	8%	1	12
Crédit Agricole	5%	1	21
Bouygues	0%	0	14

*Sociétés de droit étranger

LA LANGUE DU CONSEIL

Pour toute société enregistrée en France, les PV devant être rédigés en français, même s'ils peuvent donner lieu à traduction, les séances des conseils du CAC40 sont tenues dans la majorité des cas en français.

Les sociétés de droit étranger et quelques-unes de droit français ayant une forte proportion d'administrateurs étrangers tiennent néanmoins leur conseil en anglais:

- » Airbus
- » ArcelorMittal
- » AXA
- » Schneider Electric
- » Solvay
- » STMicroelectronics
- » TechnipFMC
- » Unibail-Rodamco-Westfield

Pour les sociétés dont le français est la langue officielle mais qui ont des administrateurs étrangers ne parlant pas français, deux solutions sont pratiquées :

- » Les échanges se font en français avec traduction simultanée, ce qui implique la présence de traducteurs à chaque réunion mais avec risque potentiel en matière de confidentialité.
- » Chacun peut choisir de s'exprimer en français ou en anglais, même si la langue officielle est le français, dès lors que tous les administrateurs ont une maîtrise suffisante de ces deux langues.

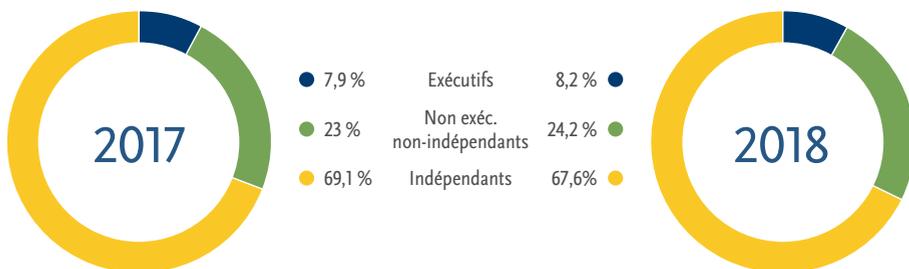
Dans la plupart des cas, si les documents préparatoires peuvent être en anglais, les PV sont en français avec traduction en anglais.

QUALIFICATION D'INDÉPENDANT

Malgré la sortie de deux sociétés comptant 100% d'indépendants et l'entrée d'une société familiale et d'une société partiellement contrôlée, la structure des conseils s'est marginalement redessinée en 2018:

- » la place des indépendants y est moins importante que les années précédentes, passant de 69,1% en 2017 à 67,6%, ce qui reste bien supérieur aux prescriptions du code Afep-Medef (50% au moins pour les sociétés non-contrôlées et 33 % pour les sociétés contrôlées). Les administrateurs indépendants représentent plus de 70% des non-exécutifs ;
- » 17 sociétés ont plus 70% d'indépendants ;
- » 19 sociétés ont entre 50 et 70% d'indépendants ;
- » 4 sociétés ont moins de 50 % d'indépendants :
 - 1 société contrôlée : Crédit Agricole (32%) ;
 - 3 sociétés à actionnariat principal familial : Bouygues (45%), Hermès International (33%) et Publicis (45%)

Structure des conseils hors représentants des salariés



Selon le code Afep/Medef, la perte de qualification d'indépendant intervient strictement à l'échéance des 12 ans. En raison de cette règle, 14 administrateurs perdront leur qualification d'indépendant au cours de l'année 2018, 15 en 2019 et 16 en 2020. Ce critère de perte de l'indépendance reste discutable car certains administrateurs restent indépendants d'esprit et de comportement au-delà de cette limite alors que d'autres ne le sont pas du jour même de leur nomination, quelle que soit la qualification qu'on leur donne.

Il revient donc aux comités des nominations et de la gouvernance d'être très rigoureux sur la façon dont ils qualifient l'indépendance réelle des administrateurs afin de permettre de motiver le maintien de cette qualification pour des administrateurs qui le justifieraient, au-delà des prescriptions du code Afep-Medef.

Ceci passe inmanquablement par une analyse plus approfondie par le comité de la contribution de chaque administrateur, en ne se satisfaisant plus d'une seule déclaration de principe. À cet égard, Spencer Stuart a, depuis 2016, assisté 16 conseils dans la mise en place de systèmes d'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

ÂGE — ANCIENNETÉ — DURÉE DU MANDAT ET LIMITE D'ÂGE

De 2017 à 2018, la moyenne d'âge des administrateurs est stable, à 58,7 ans. L'âge moyen des femmes est très légèrement augmenté pour passer de 55,9 à 56,2 ans, celui des hommes a en revanche légèrement diminué de 60,6 à 60,4 ans.

	Hommes	Femmes	Ensemble
Moyenne d'âge	60,4	56,2	58,7
Nombre	315	234	549

La majorité des administrateurs ont entre 61 et 65 ans, avec une part des moins de 60 ans plus importante chez les femmes que chez les hommes.

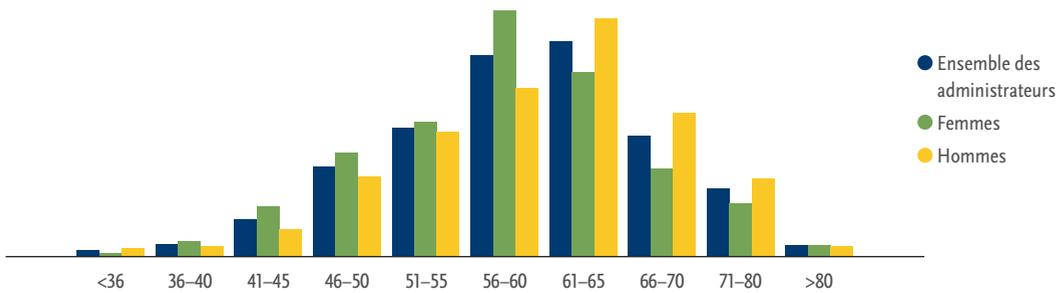
En conséquence, la tranche d'âge la plus représentée chez les femmes est entre 56 et 60 ans, et 61–65 ans chez les hommes.

Les femmes restent donc un élément moteur du rajeunissement des conseils d'administration, même si leur moyenne d'âge commence à augmenter sous l'effet des renouvellements successifs.

Au 30/06/2018, on dénombre :

- » 11 administrateurs de moins de 40 ans : Aucun d'eux n'est indépendant (9 sont représentants de l'actionnariat familial et 2 sont représentants des salariés).

Répartition des tranches d'âge des administrateurs



- » 5 administrateurs, dont 3 indépendants, ayant plus de 80 ans.

Le conseil ayant la moyenne d'âge la plus faible en 2018 est AccorHotels (51 ans) et celui ayant la plus élevée est Atos (64 ans).

En 2018, la moyenne d'âge des 44 administrateurs sortants était de 64 ans, allant de 44 à 91 ans. La moyenne d'âge des 38 nouveaux élus est de 56 ans, ce qui est assez stable par rapport aux années précédentes :

- » Le plus jeune entrant est une administratrice de Bouygues, Charlotte Bouygues, âgée de 26 ans ;
- » Le plus âgé des nouveaux entrants est John McFarlane, 71 ans, qui était administrateur indépendant et non exécutif de Westfield Corporation jusqu'à l'acquisition de l'entreprise par Unibail-Rodamco.

DURÉE MOYENNE DES MANDATS

La durée moyenne des mandats reste de 3,5 ans. Aucun mandat d'administrateur n'excède aujourd'hui 4 ans.

En 2017, les deux sociétés sorties de l'indice CAC40 (Nokia et LafargeHolcim) prévoyaient le renouvellement annuel des mandats d'administrateurs. Cette pratique anglo-saxonne n'est cette année suivie par aucune société du CAC40, et seuls les statuts de TechnipFMC (qui est une Plc) prévoient un mandat de 2 ans pour ses administrateurs.

Le principe de fixer le mandat à 3 ou 4 ans permet à chaque administrateur :

- » D'avoir le temps de s'intégrer et de s'acclimater au fonctionnement du conseil pour y participer plus efficacement (par un induction program, le mentoring d'un membre plus senior du conseil, les contacts informels avec ses pairs et l'observation) ;
- » De limiter à 3 ou 4 mandats pleins la durée de l'indépendance de l'administrateur.

		2 ans	3 ans	4 ans
2018	Nombre	1	16	23
	%	2,5%	40%	57,5%

ANCIENNETÉ

L'ancienneté moyenne des membres non-exécutifs des conseils (présidents non-exécutifs exclus) reste à peu près stable à 5,7 ans, contre 5,5 ans et 5,4 ans les années précédentes.

A moins de 6 ans d'ancienneté moyenne, les conseils du CAC40 présentent un bon équilibre entre administrateurs nouveaux et expérimentés : plus de 40% d'entre eux y siègent depuis moins de 4 ans.

11% des administrateurs du CAC40 siègent dans leur conseil depuis plus de douze ans. La plupart sont des représentants d'actionnaires, le plus souvent familiaux. Certains sont des administrateurs historiques dont le conseil estime que leur expertise et la qualité de leur contribution en justifient le maintien.

Les conseils ayant les administrateurs présents depuis le plus longtemps concernent des entreprises à actionnariat familial :

- » Sodexo (14,9 ans en moyenne), dont l'ancienneté moyenne des administrateurs excède 10 ans,
- » Kering, Publicis, Solvay, LVMH et Pernod Ricard, avec plus de 7,5 ans d'ancienneté moyenne.

L'ancienneté moyenne des administrateurs familiaux est plus longue car ils représentent la stabilité du capital et donc la présence de ses actionnaires.

Le conseil ayant l'ancienneté la plus courte est cette année encore TechnipFMC (1,4 ans), dont l'entité juridique n'a été créée qu'en janvier 2017.

Répartition des sièges par ancienneté des administrateurs

Ancienneté	Nombre	%
<4 ans	234	43%
4 à 8 ans	156	28%
8 à 12 ans	98	18%
>12 ans	61	11%

LIMITE D'ÂGE

Pour les membres du conseil

- » Conformément au Code de commerce, il revient aux statuts de prévoir une limite d'âge pour l'exercice des fonctions d'administrateur en recourant à deux pratiques :
 - La fixation d'une limite d'âge individuelle applicable à chaque administrateur ;
 - Ou en l'absence de disposition particulière statutaire, la loi prévoit que le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction. Cette règle est la plus utilisée par les sociétés du CAC 40.
- » 14 sociétés indiquent adopter les prescriptions générales de la loi (limite collective de 70 ans).
- » 5 sociétés ont porté cette limite collective à 75 ans :
 - Capgemini ;
 - Carrefour ;
 - Hermès ;
 - Michelin ;
 - Publicis.
- » 3 sociétés ont fixé une double limite (moyenne collective à 70 ans et limite individuelle à 74/75 ans) :

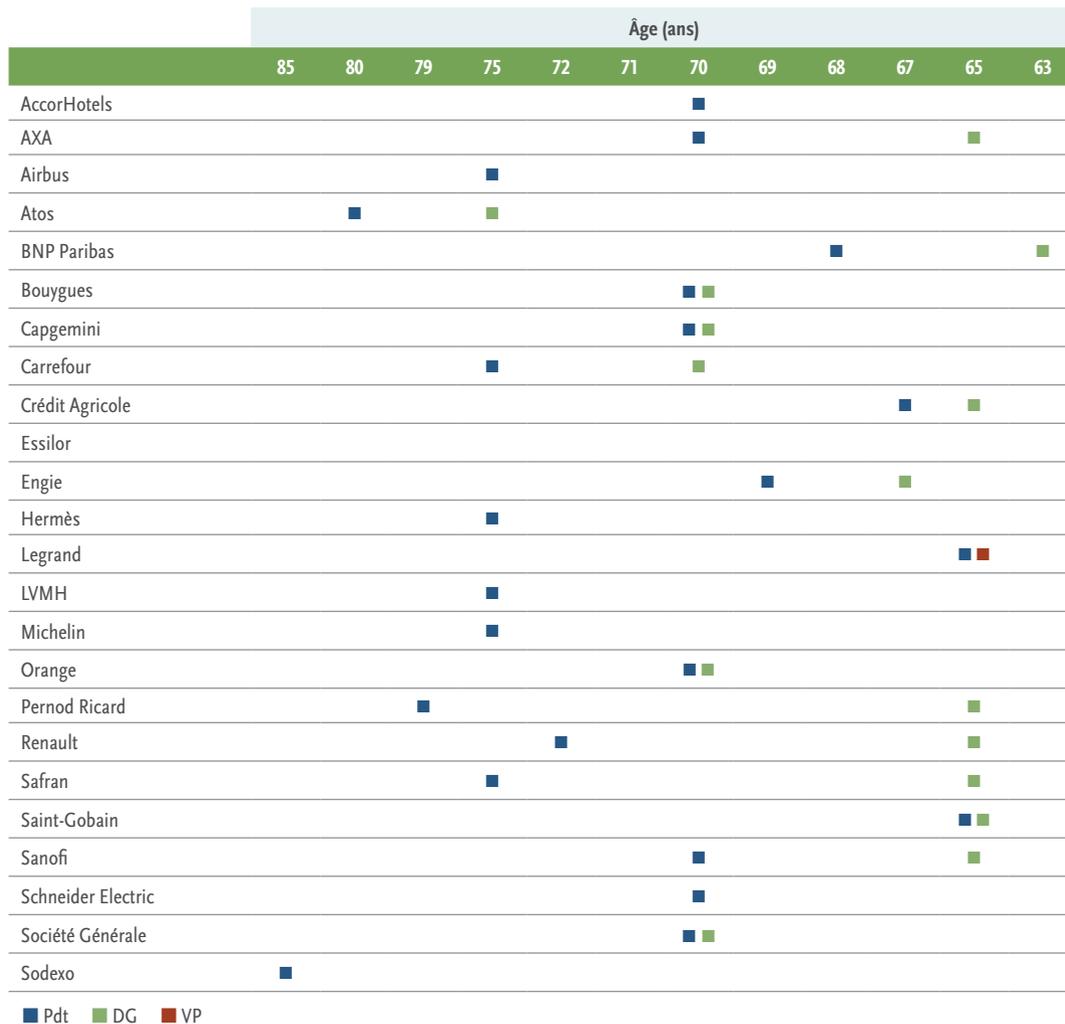
- Air Liquide (limite individuelle à 74 ans) ;
 - Unibail-Rodamco-Westfield ;
 - Vinci.
- » 10 sociétés ont fixé une limite individuelle stricte (qui est en moyenne, pour ces 10 sociétés, de 73 ans alors qu'elle était de 71 ans l'an dernier):
- à 75 ans pour AccorHotels, Airbus ;
 - à 73 ans, pour L'Oréal ;
 - à 72 ans pour Renault et TechnipFMC ;
 - à 70 ans pour Saint-Gobain, Solvay, STMicroelectronics et Valeo ;
 - à 65 ans pour Crédit Agricole.
- » 4 sociétés n'indiquent pas de limite d'âge des administrateurs mais seulement du président du conseil ou du directeur général : BNP Paribas, Bouygues, Engie, Orange ;
- » 3 sociétés n'indiquent pas de détails sur la limite d'âge des administrateurs, présidents et directeurs généraux mais juste une limite d'âge globale pour l'ensemble du conseil :
- Solvay et STMicroelectronics à 70 ans ;
 - TechnipFMC à 72 ans.
- » 1 société n'indique aucune disposition liée à l'âge des administrateurs ni à aucun mandataire social : ArcelorMittal.

Pour le président, le PDG, le directeur général et les DGD

Une grande majorité des sociétés a fixé des limites individuelles.

Pour la limite d'âge des présidents de conseil, c'est aux statuts de fixer la limite d'âge. En cas d'absence de disposition statutaire spécifique, la limite est fixée à 65 ans, soit cinq ans de moins que pour les administrateurs. Dès lors que le président atteint la limite d'âge il est réputé démissionnaire d'office. Enfin comme pour les administrateurs toute nomination ne prenant pas en compte cette disposition est considérée comme nulle.

Âge limite des dirigeants



Fonctionnement des conseils d'administration

NOMBRE DE RÉUNIONS

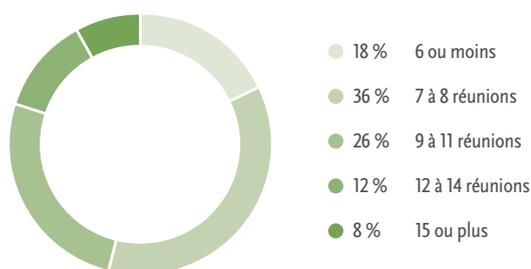
En 2018, le nombre moyen de réunions des conseils d'administration et de surveillance est resté stable, entre 9 et 10 réunions par an.

Les 33 conseils d'administration se sont réunis entre 6 et 20 fois en 2017, pour une moyenne de 9,6 réunions avec aux extrêmes :

- » Bouygues, Danone, Legrand, LVMH et Veolia Environnement avec 6 réunions ;
- » Atos avec 20 réunions, ce qui s'explique par le nombre d'opérations de croissance externe menées par cette société.

Les 7 conseils de surveillance ont tenu en moyenne 7,7 réunions, ce qui est un peu plus que ces trois dernières années (7 réunions), STMicroelectronics ayant tenu 12 réunions en 2017, quand les autres conseils de surveillance se sont réunis entre 5 et 9 fois.

Distribution du nombre de réunions en 2017



Le taux d'assiduité moyen des administrateurs reste excellent d'années en années et s'établit à plus de 93% en 2018 (comme en 2016), avec un écart type allant de 83 % à 98 %. La présence par visio conférence ou par téléphone est acceptée et comptabilisée dans le taux de présence.

Il serait souhaitable que le code Afep-Medef adopte la pratique de nombreux pays européens qui est de publier dans le document de référence l'assiduité individuelle de chaque administrateur (en conseil et en comité).

MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Par principe, le conseil exerce les missions qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Dans leurs documents de référence 2018, les sociétés du CAC 40 définissaient déjà pour la plupart ces missions ainsi qu'elles sont décrites dans la dernière livraison du code Afep-Medef de juin 2018:

- » Définir les orientations stratégiques de la société ;
- » Désigner les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie, les évaluer et fixer les conditions de rémunération et d'exercice de leurs mandats ;
- » Promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ;
- » Choisir le mode de gouvernance (cumulé ou dissocié) ;
- » Examiner les opportunités et les risques (financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux) ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- » Veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, convoquer l'assemblée générale, préparer les projets de résolutions ainsi que l'ordre du jour ;
- » Mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- » Approuver le budget annuel.

Des évaluations du fonctionnement des conseils d'administration que nous avons conduites, il ressort que les conseils les plus efficaces sont ceux qui vivent leur mission de la façon suivante :

- » fixer au bon niveau l'intervention du Conseil, en particulier en matière de types de décisions à prendre;
- » challenger la direction générale de façon bienveillante, mais sans concession ;
- » soutenir la direction générale quand elle est attaquée ou sous pression ;
- » agir et prendre ses responsabilités en cas de crise ;
- » préparer les successions.

LES « EXECUTIVE SESSIONS »

Le code Afep-Medef recommande que les administrateurs extérieurs à la société se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs internes. C'est ce que les anglo-saxons qualifient d' « *Executive session* » (session ou l'on parle des exécutifs hors leur présence).

Ces sessions fonctionnent généralement de la façon suivante :

QUI LA CONVOQUE ET LA PRÉSIDE ? Quand il y a un administrateur référent et cumul des fonctions de président et directeur général, c'est à lui de la convoquer et de la présider. S'il n'y a pas d'administrateur référent, c'est au président du comité de gouvernance. En cas de dissociation, c'est généralement le président non-exécutif qui va la convoquer et la présider.

QUI Y PARTICIPE ? Les administrateurs externes, c'est-à-dire les indépendants mais aussi les administrateurs nommés par un actionnaire ou ceux ayant perdu leur indépendance. Le président non-exécutif y participe. Par contre, n'y participent pas les administrateurs membres de la direction générale. La question de la participation des administrateurs élus par les salariés reste ouverte, les sociétés y apportant des réponses diverses.

QUAND A LIEU LA RÉUNION ET AVEC QUELLE FRÉQUENCE ? Le code recommande au moins une fois par an. La meilleure pratique est d'en prévoir une avant ou après chaque conseil, pour en dédramatiser la convocation, quitte à ce qu'elle ne dure que quelques minutes.

EST-CE QUE LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL Y ASSISTE ? A priori non, car les administrateurs ne doivent être qu'entre eux et c'est celui qui la préside qui en fera le secrétariat.

QUELS SONT LES SUJETS À Y DISCUTER ?

- » Les recommandations du comité des rémunérations sur l'évaluation de la performance et le package des mandataires sociaux.
- » La conduite des successions.
- » La façon dont fonctionnent le conseil et les relations entre conseil et direction générale.
- » Tout sujet qu'un administrateur souhaite aborder avec ses collègues.

QUI EN REND COMPTE AU PDG OU AU DG ? C'est à l'administrateur référent ou à celui qui préside l' « *Executive session* » d'en faire un feedback aux exécutifs.

Comme durant l'année 2016, 80 % des sociétés du CAC 40 déclarent procéder à des « *Executive sessions* », soit 32 sociétés, dont 19 en déclarent en tenir au moins une par an:

Executive sessions

	Nb d'executive sessions en 2017		Nb d'executive sessions en 2017
AccorHotels	1	Orange	1
Air Liquide	1	PSA Groupe	1
Airbus	9	Publicis	1
ArcelorMittal	4	Renault	ND
Atos	ND	Safran	1
AXA	ND	Saint-Gobain	2
Bouygues	1	Sanofi	3
Capgemini	4	Schneider Electric	3
Carrefour	1	Société Générale	1
Danone	1	STMicroelectronics	ND
Engie	1	Total	1
Essilor Int.	1	Unibail-Rodamco-Westfield	3
Kering	1	Valeo	ND
L'Oréal	1	Veolia Environnement	3
LVMH	1	Vinci	1
Michelin	1	Vivendi	ND

L'administrateur référent

La fonction d'administrateur référent se développe d'année en année. Aujourd'hui comme en 2017, 73% des sociétés du CAC 40 (contre 68% en 2016), ont nommé soit un ou plusieurs vice-présidents du conseil, soit un administrateur officiellement qualifié de référent (dans 52,5% des sociétés en 2018 contre 47,5% en 2017).

Sociétés ayant désigné un administrateur référent :

- » AccorHotels
- » Air Liquide
- » ArcelorMittal
- » Atos
- » AXA
- » Capgemini
- » Carrefour
- » Danone
- » Legrand
- » Michelin
- » Orange
- » PSA
- » Renault
- » Safran
- » Saint-Gobain
- » Schneider Electric
- » TechnipFMC
- » Total
- » Valeo
- » Veolia Environnement
- » Vinci

La révision de juin 2018 du code Afep-Medef préconise la mise en place d'un administrateur référent choisi parmi les indépendants dans les sociétés à gouvernance unifiée. Sur les 21 administrateurs référents, 19 sont indépendants contre 15 sur 19 l'an dernier selon les critères Afep-Medef. Louis Schweitzer a, par exemple, abandonné cette fonction chez Veolia Environnement, ne pouvant plus être qualifié d'indépendant mais restant vice-président du conseil.

Parmi les 21 administrateurs référents :

- » 15 (72%) siègent dans des conseils d'administration à PDG, 4 (19%) dans des conseils d'administration à gouvernance dissociée (AXA, Legrand et Safran et TechnipFMC), 2 (9%) dans des conseils de surveillance (membres référents chez Michelin et PSA) ;
- » 14 sont également présidents du comité en charge des nominations et/ou des rémunérations, 2 sont présidents du comité stratégique et 1 est président du comité d'audit ;
- » 8 sont également vice-président.

Un administrateur référent a touché en moyenne 58 344 € brut au titre de 2017

(comparé à 57 313€ en 2016) pour l'exercice de ses fonctions en plus de sa rémunération d'administrateur. Dans la plupart des cas, l'administrateur référent reçoit, en plus de sa rémunération d'administrateur, un jeton forfaitaire décidé par le conseil sauf chez Atos, Safran et Veolia Environnement où il reçoit un jeton supplémentaire par séance du conseil.

8 sociétés (5 à gouvernance dissociée et 3 à gouvernance unifiée) n'ayant pas désigné d'administrateur référent ont désigné un ou plusieurs vice-présidents.

Seules trois sociétés à PDG n'ont désigné ni administrateur référent ni vice-président, il s'agit de Bouygues, Essilor International et LVMH.

LE PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Nombre	21
Âge moyen	66 ans 6 ont plus de 70 ans 7 ont entre 65 et 69 ans 8 ont moins de 65 ans
Sexe	15 hommes (71%) 6 femmes (29%)
Nationalités	16 français (76%) 5 non-français (24%)
Statuts	10 sont en retraite mais ont gardé des activités non-exécutives (48%) 11 sont en activité (52%)
Fonctions	17 sont ou ont été président ou directeur général (81%) 3 dirigeants de filiale ou de région (14%) 1 associé de fond d'investissement (5%)
Ancienneté moyenne au conseil	8,8 ans
Rémunération moyenne supplémentaire	58 344 € (+1,8% par rapport à 2017)

LES MISSIONS DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Les missions de l'administrateur référent sont définies dans le code Afep-Medef, qui est souvent repris et/ou adapté dans la présentation de son rôle que font les sociétés dans leur document de référence.

Les principales missions de l'administrateur référent sont, dans la version la plus développée :

- » Convoquer et présider le conseil en cas d'empêchement du président.
- » Être le contact privilégié avec les actionnaires non représentés au conseil.
- » Veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'accomplir leur mission, notamment en recevant les informations requises à temps et de façon adéquate.
- » Être l'animateur des administrateurs indépendants qu'il peut réunir en session exécutive à son initiative, à chaque fois que lui ou les administrateurs l'estiment nécessaire.
- » Prendre l'initiative de rencontrer le président et/ou le directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les indépendants lors de ces « *Executive sessions* ».
- » Examiner les attentes des actionnaires exprimées en Assemblée Générale.
- » Superviser les évaluations formelles du fonctionnement du conseil d'administration, et en valider le rapport. Éventuellement mettre en place un processus d'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.
- » Éventuellement, participer avec le président à l'établissement de l'ordre du jour des réunions du conseil.
- » Traiter les cas de conflit d'intérêt pouvant survenir au sein du conseil.
- » Participer à toutes les réunions des comités, même s'il n'en est pas membre.
- » Examiner les pratiques de la société au regard des recommandations de l'AMF.
- » Analyser et conduire l'examen par le comité de gouvernance des situations de conflit d'intérêt potentiel déclaré.

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE

La proportion de sociétés du CAC 40 procédant tous les trois ans à une évaluation externe du fonctionnement de leur conseil continue de progresser. Elle atteint 75% en 2017 contre 70% en 2016. S'il est envisageable que cette pratique devienne la norme pour 80% des sociétés, les dernières sociétés du CAC40 ne pratiquant pas l'évaluation externe sont :

- » 6 sociétés à contrôle familial (ArcelorMittal, Bouygues, Hermès International, L'Oréal, LVMH, Publicis) ;
- » 2 sociétés de droit étranger (TechnipFMC et Unibail-Rodamco-Westfield) ;
- » 2 sociétés à PDG ne l'ayant jusqu'à présent jamais pratiqué (Air Liquide et Essilor).

Proportion de sociétés faisant une évaluation externe triennale

	2005	2013	2015	2016	2017	2018 (prévisions)
% des sociétés	12,5 %	60%	70%	70%	75%	80%

En termes de fréquence de l'évaluation externe, la pratique la plus courante est de procéder à une évaluation tous les 3 ans, les 2 années intermédiaires donnant lieu à une évaluation effectuée en interne par l'administrateur référent, le président du comité de nomination et de gouvernance ou le secrétaire du conseil.

Chaque année, la majorité des conseils consacre formellement une partie d'une réunion à l'analyse de leur fonctionnement, sur la base des travaux du comité des nominations ou de la gouvernance.

Entre le 01/01/2017 et le 30/06/2018, 18 sociétés de l'indice ont procédé à une évaluation externe de leur conseil, 14 d'entre elles l'ayant confié à Spencer Stuart.

Depuis 15 ans que nous menons ce type de missions :

- » Le taux de satisfaction concernant notre prestation exprimé par les comités de nominations est supérieur à 100 %.
- » Le pourcentage de sociétés confiant à nouveau à Spencer Stuart l'évaluation suivante 3 ans après la première est de 90 %.

LA RESTITUTION DES ÉVALUATIONS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La restitution des évaluations externes dans les documents de référence tend à se faire plus détaillée. D'un simple paragraphe qui était la norme il y a quelques années, certaines sociétés y consacrent presque une page entière expliquant la méthode utilisée :

- » Interne, soit par simple questionnaire, soit par une combinaison de questionnaires et d'entretiens conduits par l'administrateur référent ou le président du comité en charge de la gouvernance ou le secrétaire du conseil.
- » Externe par un consultant.

85 % des sociétés du CAC 40 font un compte-rendu assez détaillé de l'évaluation du conseil en indiquant la méthodologie suivie, la mise en place des préconisations issues des évaluations précédentes ainsi que les principales recommandations d'améliorations qui ont été proposées, qui concernent le plus souvent les domaines suivants :

- » Implication du conseil dans la définition et la revue de la stratégie ;
- » Format du reporting des comités au conseil ;
- » Engagement et participation des administrateurs ;
- » Fonctionnement général du conseil et de ses comités ;
- » Dynamique du conseil ;
- » Suivi de l'exécution des décisions prises ;
- » Qualité des relations avec la direction générale ;
- » Information du conseil sur les sujets liés aux RH et à la RSE ;
- » Conduite d'analyses post mortem;
- » Évaluation éventuelle de la contribution individuelle des administrateurs.

En revanche, 15 % se limitent à un compte-rendu plus court traitant plus de la méthodologie utilisée que des recommandations.

Ainsi, maintenant la presque totalité des entreprises communiquent à propos des évaluations dans leur document de référence, ce qui s'inscrit dans une démarche de transparence vis-à-vis de leurs actionnaires. Spencer Stuart recommande cependant la plus stricte confidentialité sur le contenu du rapport d'évaluation, qui est la condition impérative pour que les administrateurs s'expriment librement. Toute tentative de vouloir rendre public cet exercice mettrait en péril l'efficacité et le bien-fondé de ce dernier.

LA COMPLEMENTARITE DES EVALUATIONS EXTERNES ET INTERNES

Ces deux approches ne s'opposent pas, mais se complètent.

L'évaluation externe permet :

- » de faire s'exprimer tous les administrateurs de façon approfondie et confidentielle sur leur appréciation de la gouvernance et sur leurs recommandations sur la base d'entretiens ouverts menés par un consultant expérimenté ;
- » d'aller plus loin que la simple réponse à un questionnaire, qui peut rester assez formelle ;
- » de faire s'exprimer les éventuels non-dits grâce à la garantie de l'anonymat des réponses ;
- » d'améliorer la communication entre les administrateurs ;
- » d'avoir un échange interactif et riche avec les administrateurs, le consultant étant totalement neutre et n'ayant aucun lien de subordination avec aucune des parties prenantes ;
- » de benchmarker les pratiques de la société avec les meilleures pratiques des sociétés comparables, en tenant compte du contexte spécifique de la société ;

- » d'aller bien au-delà des simples questions de processus et de conformité pour aborder sur le fond celles des missions et de la dynamique du fonctionnement du conseil ;
- » d'analyser de façon positive les forces et les faiblesses du conseil d'administration pour en dégager des pistes d'amélioration sur :
 - son rôle et son implication
 - ses processus
 - sa dynamique de fonctionnement et son interaction avec la direction générale
 - tout sujet spécifique relevé par les administrateurs.

L'évaluation interne permet :

- » de faire un suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations ;
- » de maintenir un processus de feedback permanent ;
- » d'être plus léger à manier ;
- » de ne faire une évaluation externe que tous les 3 ans.

Les comités

STRUCTURE

Avec 148 comités pour 40 sociétés, la moyenne est toujours de 3,7 comités par société avec pour constante un comité d'audit et un comité des nominations et/ou des rémunérations.

	2017	2016	2015
Nombre total de comités	148	146	141
Taille moyenne par comité	4,8	4,6	4,4
% d'indépendants	76%	77%	78%
Nombre moyen de femmes	2	1,9	1,7
Nombre moyen d'étrangers	1,5	1,5	1,4
Nombre moyen de salariés	0,4	0,4	NR
Nombre moyen de réunions	4,9	4,8	4,6

450 (82%) administrateurs du CAC 40 siègent dans au moins un comité spécialisé, dont 40% siègent dans plusieurs comités.

Les 98 (18%) administrateurs n'appartenant à aucun comité spécialisé ont les profils suivants:

- » 6 sont les présidents non-exécutifs du conseil concerné ;
- » 22 ont des rôles exécutifs : 12 PDG, 7 DG, 3 autres exécutifs ;
- » 57 sont non-exécutifs :
 - 35 administrateurs non-indépendants représentant un actionnaire ;
 - 22 administrateurs indépendants dont la moitié a intégré le conseil il y a moins de 3 mois ;
- » 13 administrateurs salariés (dont 7 ont intégré le conseil il y a moins d'un an).

La non-appartenance à un comité peut aussi s'expliquer par l'éloignement géographique de l'administrateur ou ses contraintes professionnelles, l'appartenance à un comité demandant un engagement plus important des

membres en termes de charge de travail et d'assiduité aux réunions.

Certaines sociétés préfèrent attendre un an avant de nommer un nouvel administrateur dans un comité spécialisé pour lui laisser le temps de mieux comprendre la société, mais aussi le tester. A l'inverse, d'autres sociétés considèrent que rejoindre un comité est un moyen d'accélération de la compréhension de la société.

DISTRIBUTION ET ATTRIBUTIONS DES COMITES

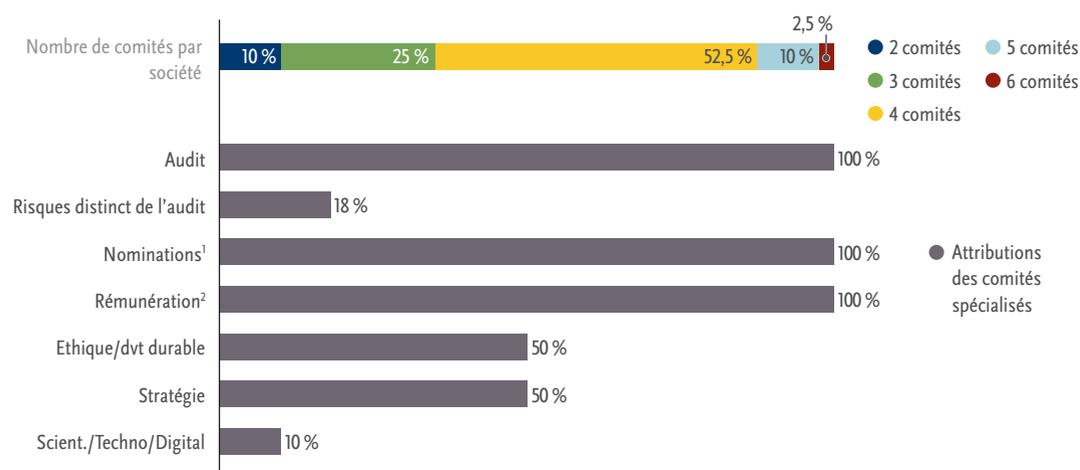
La moyenne est un peu inférieure à 4 comités par société avec :

- » 4 sociétés (dont 3 sociétés à conseils de surveillance) qui se contentent de 2 comités (Atos, Hermès International, Michelin et Unibail-Rodamco-Westfield) ;
- » 1 société, Crédit Agricole, ayant 6 comités spécialisés depuis la création d'un comité de suivi des risques de ses activités aux États-Unis en juin 2016.

Toutes les sociétés ont mis en place un comité d'audit dont :

- » 7 ont combiné audit et risques ;
- » 1 a combiné audit, risques et éthique.

Distribution et Attributions des comités



¹ dont 47,5% sont fusionnés en un seul comité.

² dont 25% sont fusionnés avec le comité stratégique et de la gouvernance et 10% avec le comité en charge des nominations.

³ 40% des sociétés ayant un comité stratégique organisent également un séminaire stratégique annuel pour l'ensemble des administrateurs.

⁴ Parmi les sociétés n'ayant pas/plus de comité stratégique 30 % l'ont remplacé par/mis en place un séminaire stratégique annuel.

- » 7 sociétés ont mis en place un comité des risques distinct du comité d'audit (ArcelorMittal, AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Publicis, Société Générale, Solvay) ;
- » Toutes les sociétés ont un comité chargé des nominations et un comité chargé des rémunérations :
 - 19 sont fusionnés en un comité des nominations et des rémunérations (contre 18 l'an dernier), depuis qu'Essilor International a adopté cette pratique ;
 - Sur les 21 comités de nominations, 3 sont également en charge de la RSE et 2 de l'éthique.
- » Il existe 20 comités stratégiques, dont 5 traitent également de la RSE ;
- » 20 comités traitant de l'éthique et/ou au développement durable et/ou à la RSE : 13 étant des comités dédiés, 5 ayant ajouté ces compétences aux missions du comité stratégique et 2 aux missions du comité des nominations ;
- » 4 comités sont dédiés aux innovations scientifiques, technologiques et au digital ;
- » 3 autres comités traitent d'autres sujets tels que l'engagement ou suivi d'une zone géographique.

Le nombre de sujets couverts par les comités croit d'année en année, soit par création de nouveaux comités (148 contre 141 il y a deux ans), soit en élargissant leurs champs de compétence :

- » Le code Afep/Medef recommande en effet d'intégrer le sujet de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la définition des missions du conseil d'administration ou de surveillance, en particulier en termes de droit et de devoir d'information. Ainsi, les conseils doivent veiller désormais à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente sur ce sujet.
- » Les comités dédiés à l'innovation émergent :
 - Safran a créé un comité innovation et technologie en 2018 ;
 - Schneider Electric a créé un comité digital en 2018 ;
 - Sanofi a créé un comité scientifique en 2018 ;
 - Orange a remplacé son comité stratégique par un comité innovation et technologie en 2014.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Le comité stratégique peut répondre à plusieurs finalités :

- » C'est un lieu de coordination et de convergence entre les actionnaires et la direction générale en amont du conseil.
- » C'est un lieu d'étude et de préparation des décisions d'investissements structurantes.
- » C'est un lieu de présentation et de décision de la stratégie préparée par la direction générale.

	2017	2016	2015	2014
% de sociétés ayant un comité stratégique	50%	55%	52,5%	55%
Nombre moyen de réunions	5,3	4	4	4,5
Nombre moyen de membres	6,1*	4,7	N/A	N/A
% de femmes	28%*	N/A	N/A	N/A
% de président femmes	15%*	N/A	N/A	N/A
% de non français	29%*	N/A	N/A	N/A
% de salariés	11%*	N/A	N/A	N/A
% d'indépendants	59%	N/A	N/A	N/A

* données au 30 juin 2018

20 sociétés, contre 22 en 2017 (Kering a abandonné son comité stratégique et LafargeHolcim est sorti du CAC40), ont mis en place un comité stratégique. Avec un taux d'indépendance de 59%, ces comités sont les moins indépendants car :

- » Ils sont souvent présidés par le président du conseil ou le PDG lui-même ;
- » Peuvent y siéger le directeur général ou d'autres administrateurs exécutifs;
- » Les représentants d'actionnaire y siègent.

Les comités stratégiques sont opérés de deux façons différentes :

- » Soit c'est un petit groupe d'administrateurs seniors qui se réunit plusieurs fois par an en amont pour préparer les réflexions et décisions du conseil. Cette formule a, par contre, l'inconvénient de générer une assez forte frustration des administrateurs qui n'en font pas partie, car ils ont le sentiment que ce comité induit un fonctionnement à deux vitesses du conseil.
- » Soit, au contraire, il est ouvert à tous les administrateurs, selon deux formules :

- Il y a une liste nominative de membres du comité (qui sont les seuls à toucher des jetons de présence au titre de ce comité) mais tout autre membre du conseil peut s'inviter aux réunions en observateur.
- Le comité est composé de l'ensemble des membres du conseil et se réunit sous forme d'un séminaire stratégique annuel ou biennuel. Dans cette formule, le comité est un lieu d'échange et de partage entre le conseil et la direction générale sur les questions de stratégie. C'est aussi une manière d'exposer de façon plus informelle l'équipe de direction générale au conseil.

Parmi les sociétés n'ayant pas de comités stratégiques, 10 ont mis en place un séminaire stratégique :

- » Airbus
- » ArcelorMittal
- » AXA
- » BNP
- » Capgemini
- » Crédit Agricole
- » Kering
- » PSA
- » Safran
- » Valeo

LE COMITÉ D'AUDIT/COMITÉ DES RISQUES

Les conseils d'administration de sociétés cotées ont pour obligation la constitution d'un comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le comité d'audit a pour missions :

- » d'effectuer l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'entreprise et de s'assurer de la précision des méthodes comptables choisies ;
- » de suivre et de mettre en place des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- » de préparer l'information destinée aux actionnaires et aux marchés.

100% des sociétés ont un comité d'audit comprenant en moyenne 4,6 membres se réunissant 5,9 fois. Le pourcentage de membres indépendants de ces comités légèrement tout en restant supérieure à 80%, avec 17 comités constitués de 100% d'indépendants.

	2017	2016	2015	2014	2013
% de sociétés ayant un comité d'audit	100%	100%	100%	100%	100%
% de comité des risques distincts du comité d'audit	17,5%	15%	13%	10%	7,5%
Nombre moyen de réunions	5,9*	5,6	5,4	5,7	5,7
Nombre moyen de membres	4,6*	4,5	4,4	4,6	4,5
% de femmes	47%*	49%	N/A	N/A	N/A
% de présidents femmes	45%*	33%	N/A	N/A	N/A
% de non français	35%*	36%	N/A	N/A	N/A
% de salariés	7%*	7%	N/A	N/A	N/A
% d'indépendants	83%*	86%	86%	82%	79%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	17*	20	19	14	16

* données au 30 juin 2018

La constitution du comité d'audit ou le remplacement de certains de leurs membres doit satisfaire l'exigence de plus en plus forte des régulateurs pour une justification de la compétence financière des prétendants qui peuvent être parfois rebutés par une exposition au risque de mise en cause de leur responsabilité et à une charge de travail importante (près de 6 réunions par an nécessitant beaucoup de préparation en amont). Il devient dès lors de plus en plus difficile de trouver des volontaires pour rejoindre ce comité. Ce dernier était, il y a encore 15 ans, le comité le plus recherché car il permettait un accès très ouvert à l'information sur la société.

Les sociétés financières, banques et assurances, doivent séparer comité d'audit et comité des risques. Les 7 sociétés qui ont un comité des risques distinct du comité d'audit sont :

- » les quatre établissements financiers (AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale) du CAC40 ;
- » deux entreprises industrielles : ArcelorMittal (comité de risque depuis 2018) et Solvay (comité des finances (risques))
- » une entreprise commerciale : Publicis (comité des risques et stratégies)

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Le comité des nominations a les fonctions suivantes :

- » les recommandations sur la composition du conseil et de ses comités ainsi que sur la qualification d'indépendants de certains administrateurs ;
- » l'évaluation du fonctionnement du conseil et de la contribution individuelle de ses membres;
- » la nomination et la revue des plans de succession des mandataires sociaux ;
- » la préparation de la succession du président et du directeur général.

La fonction de président du comité des nominations est aujourd'hui devenue l'une des positions clés du conseil, et de plus en plus de présidents de comités des nominations sont également administrateurs référents. Ils sont 14 (35%) cette année, parmi lesquels 12 sont d'anciens ou actuels PDG de sociétés cotées.

	2017	2016	2015	2014	2013
% de sociétés ayant un comité des nominations	100%	100%	100%	100%	100%
% de comité des nominations distincts du comité des rémunérations	52,5%	55%	50%	52%	55%
Nombre moyen de réunions	4,5	4,6	4,8	4,0	3,6
Nombre moyen de membres	4,3*	4,3	4,2	4,3	4,4
% de femmes	41%*	39%	N/A	N/A	N/A
% de présidents femmes	48%*	40%	N/A	N/A	N/A
% de présidents également administrateurs référents	35%*	30%	28%	25%	N/A
% de non français	31%*	32%	N/A	N/A	N/A
% de salariés	5%*	5%	N/A	N/A	N/A
% d'indépendants	76%*	78%	80%	74%	70%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	14*	17	17	10	11

*données au 30 juin 2018

Le cumul des rôles de président du comité des nominations et d'administrateur référent n'est plus réservé aux sociétés à gouvernance unifiée :

- » 8 sociétés à PDG ;
- » 3 sociétés à président et directeur général dissociés ;
- » 3 sociétés à conseil de surveillance et directoire.

Dans deux sociétés, la fonction de président du comité des nominations est exercée par le président du conseil de surveillance (Unibail-Rodamco-Westfields) ou le président non-exécutif du conseil d'administration (Sanofi).

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le comité des rémunérations est chargé d'examiner et de formuler ses recommandations quant aux éléments de rémunération et avantages des administrateurs et mandataires sociaux. Depuis l'introduction du vote consultatif (« Say on Pay »), il est en charge de les présenter aux actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

	2017	2016	2015	2014	2013
% de sociétés ayant un comité des rémunérations	100%	100%	100%	100%	100%
% de comité des rémunérations distincts du comité des nominations	52,5%	55%	50%	52%	55%
Nombre moyen de réunions	4,5	4,9	4,7	4,6	4,0
Nombre moyen de membres	4,7*	4,5	4,3	4,2	4,3
% de femmes	41%*	39%	N/A	N/A	N/A
% de président femmes	43%*	33%	N/A	N/A	N/A
% de non français	37%*	37%	N/A	N/A	N/A
% de salariés	11%*	11%	N/A	N/A	N/A
% d'indépendants	83%*	87%	86%	80%	82%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	18*	22	22	14	17

*données au 30 juin 2018

La part d'indépendants dans ce comité diminue légèrement à 83% contre 87% l'an dernier, avec 18 comités composés à 100% d'indépendants contre 22 en 2017. 38 présidents de comités des rémunérations sont indépendants contre 39 les deux années précédentes (ceux de Solvay et STMicroelectronics ne sont pas qualifiés indépendants).

LES AUTRES COMITES

33 sociétés ont créé des comités dédiés à des sujets autres que l'audit, les nominations, les rémunérations ou la stratégie. Ces comités sont liés aux enjeux sociétaux ou à l'innovation :

- » L'éthique, la RSE et le développement durable sont des sujets traités pas uniquement par les entreprises industrielles.
- » L'innovation : distincts des comités stratégiques, des comités liés à l'innovation font leur apparition : Orange avait créé un comité innovation et technologie en 2014, rejoint cette année par Safran. Sanofi a créé un comité scientifique et Schneider Electric un comité digital en 2018.
- » 2 autres conseils ont dédié des comités à d'autres sujets spécifiques :
 - Un comité des engagements chez AccorHotels ;
 - Un comité Asia business development chez PSA Groupe.

PROFILS DES PRÉSIDENTS DE COMITÉS

		Audit	Nominations	Rémunérations	Nom/Rém.
Nombre		40	21	21	19
Age moyen		60,1	64	62,6	63,8
Ancienneté moyenne au conseil (années)		5,9	9,2	7,2	8,1
Indépendance		100%	85%	95%	100%
Sexe	Homme	55%	47%	67%	58%
	Femme	45%	53%	33%	42%
Nationalité	Français	75%	70%	75%	85%
	non-Français	25%	30%	25%	15%
Fonction principale ou antérieure	PDG/Président	15%	55%	55%	55%
	Directeur Général	15%	20%	15%	15%
	CFO/Finance	55%	0%	5%	0%
	Top Exécutif	10%	25%	10%	25%
	Consultant	5%	5%	15%	5%

Jetons de présence

Les administrateurs et membres de conseils de surveillance ont perçu en 2018 une rémunération annuelle moyenne brute pour l'exercice 2017 de 85 165 €, contre 87 780 € en 2016, soit une baisse de 2,7% qui est tout simplement due au changement de composition de l'indice qui a vu sortir les deux sociétés dont les rémunérations des administrateurs étaient les plus importantes du CAC40 en 2017:

- » LafargeHolcim avec 259 402 € par an ;
- » Nokia avec 205 129 € par an.

Jetons de présence des sociétés du CAC 40*

	2017	2016	2015	2014	2013
Montant global moyen des jetons de présence perçus par les administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice	85 165 €	87 780 €	82 150 €	72 610 €	67 120 €
Dont part fixe annuelle	24 449 €	34 900 €	32 600 €	25 800 €	25 416 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	4 383 €	4 180 €	3 870 €	3 760 €	3 500 €

Avec un nombre de réunions annuelles (9) et un taux d'assiduité (93%) stables voire légèrement en hausse par rapport à 2017, le niveau des jetons de présence a en réalité augmenté cette année pour les sociétés françaises du CAC40.

Jetons de présence des 38 sociétés présentes dans le CAC 40 en 2017 et en 2018 (Hermès International et STMicroelectronics exclus)

	2017	2016
Montant global moyen des jetons de présence perçus par les administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice	85 252 €	80 175 €
Dont part fixe annuelle	24 916 €	25 134 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	4 485 €	4 213 €

En considérant uniquement les 38 entreprises présentes dans l'indice CAC 40 en 2017 et 2018, on note une augmentation de 6,6% de la rémunération moyenne des administrateurs, et une augmentation de près de 10% de l'enveloppe globale.

DETAILS DES REMUNERATIONS

Toutes les sociétés du CAC40 communiquent le montant des jetons de présence versés individuellement à leurs administrateurs, et 36 d'entre elles communiquent précisément leur système de répartition des jetons de présence.

36 sociétés appliquent une formule fixe + variable :

- » un jeton fixe annuel dont le montant est en moyenne de 24 449€ (en forte baisse par rapport à 2015 et 2016 où il était de plus de 30 000€) ;
- » un jeton variable annuel d'assiduité aux réunions du conseil qui est en moyenne par réunion de 4 383€, contre 4 180€ en 2016.

Crédit Agricole, Publicis et Vivendi ne rémunèrent leurs administrateurs qu'en fonction de leur assiduité aux séances du conseil, ne prévoyant donc pas de jetons fixes.

A l'inverse, seule ArcelorMittal, qui se réfère à un code de gouvernance étranger, ne verse pas de jetons variables.

Pour la plupart des sociétés, le montant des jetons de présence a donc augmenté, en particulier chez AXA, Bouygues, Essilor International, Schneider Electric et Sodexo.

Allant au-delà des recommandations de l'Afep-Medef préconisant une partie fixe égale à 40 % de l'enveloppe annuelle et une partie variable liée à l'assiduité de 60%, tant pour le conseil que pour les comités, les sociétés du CAC40 ont significativement augmenté la part variable et diminué la part fixe.

Tandis que la part fixe représentait ces deux dernières années près de 40% de la rémunération totale, elle ne représente plus cette année qu'à peine 30%, contre une plus forte rémunération variable liée à l'assiduité. Ce choix est particulièrement assumé par Carrefour qui change en 2018 de mode de répartition des jetons de présence avec :

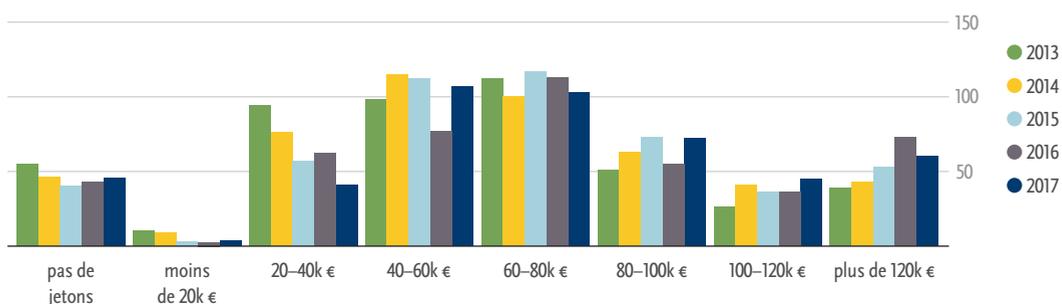
- » une part fixe de 20 000 € (contre 35 000 € en 2017) ;
- » une part variable de 25 000 € (contre 10 000 € en 2017).

Les fonctions de président du conseil ainsi que celle de vice-président ou administrateur référent donnent droit, dans la grande majorité des cas, à une rémunération supplémentaire. Elle peut prendre la forme d'un jeton

supplémentaire fixe, d'un jeton d'assiduité ou d'une combinaison des deux. Elle est en moyenne de 653 959 € pour le président et de 54 917 € pour le vice-président/administrateur référent.

Les différentes responsabilités supplémentaires assumées par certains administrateurs dans les comités ou le conseil donnent lieu à des rémunérations spécifiques. Il est fréquent d'observer des disparités au sein du même conseil, certains membres peuvent ainsi percevoir un montant pouvant être le double de celui d'autres administrateurs. C'est le cas par exemple d'un administrateur référent qui est également président du comité des nominations. La plupart des rémunérations supérieures à 100 000 € s'inscrivent dans cette logique.

Distribution des jetons de présence au sein du CAC 40*



Comparé à ses homologues américains et européens, l'administrateur de sociétés de droit français est moins bien rémunéré avec une moyenne de 76 113 € contre \$288,909 aux États-Unis (250 000 € environ) dont la moitié en stock-options et actions de performance.

En France, il n'y a pas de lien entre rémunération et performance de l'administrateur ou de la société, la rémunération des administrateurs n'étant liée qu'à l'assiduité et ne prenant qu'une forme numéraire. L'enveloppe globale est votée à l'AG par les actionnaires, son mode de répartition est décidé par le conseil et aucune autre rémunération n'est prévue par la loi. En Allemagne, la part variable versée aux administrateurs est corrélée aux résultats de l'entreprise.

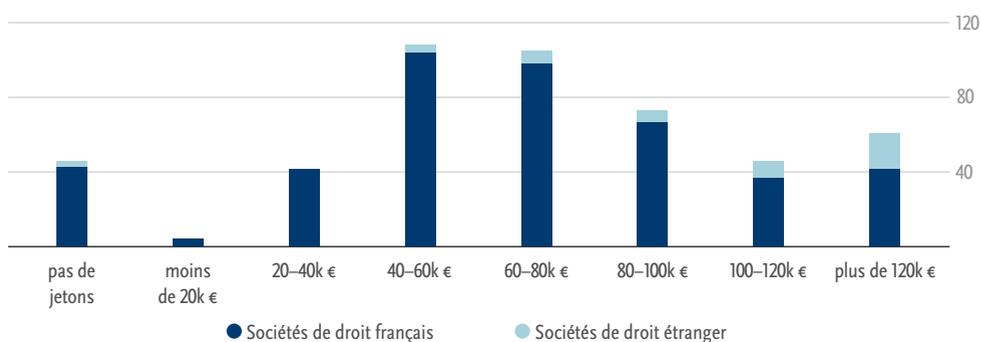
Par contre, même si la loi n'impose plus aux administrateurs d'être actionnaires, les statuts ou le règlement intérieur de la plupart des sociétés imposent la détention d'un certain nombre d'actions à chacun de leurs administrateurs afin

de témoigner de l'intérêt porté à la société. Le conseil de ces sociétés fixe une quantité minimum d'actions que les administrateurs doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leur mandat.

Plusieurs cas de figure sont possibles concernant la quantité de titres requis :

- » Un nombre d'actions correspondant à au moins un an de jetons de présence,
- » Un nombre d'actions déterminé qui varie entre 1 et 10 000 mais est en moyenne de 1 000 pour les sociétés du CAC 40.

Comparaison internationale des jetons de présence



	Sociétés de droit français du CAC 40	Sociétés de droit étranger du CAC 40	S&P 500* (USA)
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs au titre de l'année	76 113 €	136 457 €	\$ 288,909
Dont part fixe annuelle	18 875 €	136 457 €	\$ 120,409
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	3 994 €	6 000 €	\$ 2,155
Enveloppe globale moyenne	991 497 €	1 560 458 €	N/A
Programme d'option sur titres (Stock option)	N/A	N/A	13%
plan d'attribution d'actions gratuites	N/A	50%	77%

*Données au titre de l'exercice 2016

Comparaison entre les sociétés du S&P 500 et les sociétés de droit français du CAC 40



* pour les administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice ** Sociétés françaises

JETONS DE PRÉSENCE SUPPLÉMENTAIRES POUR LES ADMINISTRATEURS NON RÉSIDENTS.

Depuis 2015, 14 sociétés (35%) ont mis en place des dispositions particulières quant à la rémunération des administrateurs non-résidents.

Elles se distinguent en deux catégories :

- » une augmentation indifférenciée de la rémunération pour tous les administrateurs résidents hors de France (de 1 590 € en moyenne par réunion) ;
- » une augmentation de la rémunération en fonction de l'éloignement géographique qui distingue les résidents européens des résidents hors Europe, voire ne s'appliquant qu'en cas d'éloignement intercontinental (de 2 063 € pour les résidents européens et 4 000 € pour les résidents hors Europe) ;

Pour près de la moitié d'entre elles (43%), seules les réunions du conseil donnent droit à une rémunération supplémentaire. Les autres rémunèrent l'ensemble des réunions (conseil + comités).

Dans le cas de sociétés binationales ou lorsque des réunions sont régulièrement tenues dans plusieurs pays différents, ce dispositif s'appuie sur le seul critère du déplacement des administrateurs, non sur leur lieu de résidence et peut ainsi concerner des administrateurs résident en France.

L'augmentation des jetons reste conditionnée par l'assiduité physique des administrateurs aux réunions du conseil et des comités, et ce, même si la présence par visioconférence est tolérée dans de nombreux cas.

Société	Dispositif
Air Liquide	Jeton variable par déplacement: - En Europe: +3,000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental: +6,000 € par réunion du conseil ou des comités
BNP Paribas	Administrateurs résidant hors de France: +1,200 € par séance programmée du conseil et +200 € par séance exceptionnelle
Capgemini	Jeton variable par déplacement: - En Europe: +2,000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental: +5,000 € par réunion du conseil ou des comités
Danone	Jeton variable par déplacement: - En Europe: +2,000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental: +4,000 € par réunion du conseil ou des comités
Pernod Ricard	Jeton augmenté par séance du conseil (+1,500 €) pour les Administrateurs résidant hors de France
Safran	Jeton variable augmentée de 50% (+1,250 €) par réunion du conseil ou des comités pour les Administrateurs résidant hors de France
Sanofi	Jeton variable par déplacement en Europe: - Par séance du Conseil: +2,000 € - Par séance d'un comité: +2,500 € (10 000€ pour le président) Jeton variable par déplacement intercontinental: - Par séance du Conseil: +5,000 € - Par séance du comité de rémunération et comité de réflexion stratégique: +5,000 €
Schneider Electric	Jeton variable par déplacement: - En Europe: +3,000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental (Amérique du Nord ou Asie): +5,000 € par réunion du conseil ou des comités
Sodexo	Jeton variable par déplacement: - Intercontinental (Etats-Unis): +1,250 € par séance du conseil
Total	Jeton augmenté par séance du conseil ou d'un comité (+4,000 €) pour les Administrateurs résidant hors de France
Unibail-Rodamco-Westfield	Jeton variable par déplacement: - En Europe: +1,500 € par événement - Intercontinental: +3,000 € par événement
Veolia Environnement	Jeton augmenté par réunion du conseil ou des comités (+2,000 €) pour les Administrateurs de résidence "transcontinentale"
Vinci	Jeton variable par déplacement: - Union européenne (hors France): +1,000 € par séance du conseil - Hors UE: +2,000 € par séance du conseil

L'administrateur salarié

LES ADMINISTRATEURS REPRESENTANTS LES SALARIES

Au 30/06/2018 sur le total de 549 sièges, 69 sont occupés par des représentants des salariés.

La loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a imposé la présence d'au moins un administrateur salarié dans les groupes de plus de 5 000 salariés. Mais un tiers des entreprises du CAC40 ne rentrait pas dans son champ d'application car elles étaient organisées avec une holding de tête.

La loi Rebsamen de 2015 a abaissé ce seuil à 1 000 salariés et imposé l'élection des représentants dans les 6 mois suivant l'AGE. En 2017-2018, 7 sociétés ont ainsi intégré des administrateurs salariés à leurs conseils :

- » Atos
- » AXA
- » Carrefour
- » Legrand
- » Publicis
- » Schneider Electric
- » Valeo

Les sociétés de droit français sont toutes en conformité avec cette loi.

Depuis 2014, LVMH est passé sous le statut de société européenne qui n'impose pas la présence d'un salarié au conseil d'administration. Les sociétés de droit étranger ArcelorMittal, Airbus, Unibail-Rodamco-Westfield, Solvay et TechnipFMC ne sont pas non plus concernées.

Les administrateurs salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. Ils sont au nombre de 2 dans les conseils composés de plus de 12 membres ou 1 seul en-dessous de ce seuil ou à ce seuil.

LES ADMINISTRATEURS REPRESENTANTS LES SALARIES ACTIONNAIRES

Au 30/06/2018, 18 représentants des salariés actionnaires siègent dans 15 conseils du CAC40 (37,5%).

La loi du 30 décembre 2006 prévoit que lorsque les salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées représentent plus de 3% du capital de la société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires selon les modalités fixées par les statuts de la société.

Les sociétés ayant au moins un administrateur représentant les salariés actionnaires au sein de son conseil sont :

- » Atos
- » AXA
- » Bouygues
- » Capgemini
- » Engie
- » Essilor International
- » Orange
- » PSA Groupe
- » Renault
- » Safran
- » Saint-Gobain
- » Schneider Electric
- » Total
- » Vinci

À titre d'exemple, les salariés de Bouygues détiennent, à travers différents fonds communs de placement d'entreprise, 17,6% du capital et 23,9% des droits de vote de la société. Depuis 1995, deux représentants des salariés actionnaires en sont administrateurs.

Les censeurs

Au 30/06/2018, 7 sociétés (17,5%) du CAC 40 ont un ou plusieurs censeurs au sein de leur conseil, comme en 2017.

Il n'existe pas de cadre officiel et légal pour le choix et la nomination des censeurs. Le code Afep/Medef ne dit rien les concernant. Le conseil peut ainsi nommer un ou plusieurs censeurs sous réserve que cette décision soit ratifiée par l'assemblée générale suivante.

Les motivations pour recourir à une telle pratique sont multiples :

- » accueillir des personnalités dont la compétence et/ou le prestige sont utiles au conseil mais qui ne veulent ou ne peuvent pas avoir le statut d'administrateur (6) ;
- » permettre de tester et d'acclimater un futur administrateur (1) ;
- » garder la compétence d'un administrateur atteint pas la limite d'âge ou la perte de l'indépendance (8).

Les sociétés ayant dans leur conseil un ou plusieurs censeurs sont :

- » AccorHotels (2)
- » Crédit Agricole (2)
- » Kering (4)
- » LVMH (2)
- » PSA (3)
- » Schneider Electric (1)
- » Veolia Environnement (1)

Les advisory boards

A côté du conseil d'administration, plusieurs sociétés ont créé des advisory boards dont les caractéristiques sont :

- » Un groupe de personnes sélectionnées pour émettre des avis, donner des conseils, challenger, éclairer, sans pour autant n'avoir ni pouvoir de décision, ni autorité.
- » Sa vocation est stratégique avec un champ d'intervention large ou, au contraire, à vocation ciblée dans le domaine de la recherche, des affaires internationales, de la réglementation ou des ressources humaines ou encore à vocation ponctuelle dans le cadre d'un projet aux objectifs bien définis. Certaines sociétés ont ainsi créé des advisory boards par pays.
- » L'advisory board se caractérise par son coté informel :
 - Il n'a pas d'existence légale et donc n'engage pas la responsabilité de ses membres.
 - C'est un lieu d'échange et de réflexion et non pas un lieu de décision.
 - Il est soit public (concourant alors au rayonnement et à la protection de l'image de la société), soit, au contraire, non public et non connu à l'extérieur de la société.
 - Il peut aussi avoir une vocation commerciale, ses membres mettant à la disposition de la société leurs réseaux relationnels.
 - Il est généralement constitué d'experts pouvant apporter leur contribution, leurs réseaux de contacts et leurs Conseils dans ces domaines d'intervention.
- » L'advisory board peut :
 - venir en soutien du Conseil d'administration en apportant une expertise spécifique utile à ce dernier (géopolitique - économique - réglementaire).
 - s'inscrire dans un projet interne moyen-long terme du groupe, comme en matière de Ressources Humaines (inclusion des femmes, promotion de la diversité au sein du groupe) ou d'environnement (selon les activités industrielles du groupe).

- » 8 sociétés du CAC 40 ont eu dans le passé un advisory board à vocation stratégique :
 - Airbus (Composite Recycling Advisory Board en 2014)
 - AXA (Stakeholder Advisory Panel en 2014)
 - Orange (International Advisory Board et Conseil Scientifique)
 - Renault (Alpine Advisory Board en 2013)
 - Safran (Conseil Scientifique en 2009)
 - Société Générale (Comité consultatif des Actionnaires depuis 1988)
 - Total (Conseil International)
 - Valeo (en 2010)
- » Autant cette pratique est assez développée dans les pays anglo-saxons chez les grandes banques et fonds d'investissements, les leaders de l'industrie pharmaceutique ou les grands industriels, autant elle reste encore assez peu répandue en France et en 2018 aucune société du CAC40 ne déclare un tel advisory board encore en fonction.
- » Dans certaines sociétés étrangères, l'advisory board peut être invité à participer à une des sessions du séminaire stratégique pour éclairer les réflexions du Conseil.

Les règles d'or de la constitution d'un advisory board :

- » Définir clairement sa mission ;
- » Fixer l'attente du management à son égard ;
- » Sélectionner avec attention le chairman ;
- » Choisir les bons membres en jouant sur leur compétence et leur engagement;
- » Optimiser son fonctionnement par une préparation minutieuse de ses réunions au niveau de l'établissement de son agenda, de la constitution des dossiers, de la sollicitation des contributions de ses membres et l'organisation efficace de ses travaux ;
- » Valoriser l'advisory board et ses travaux en interne et en externe ;
- » Respecter mais aussi évaluer la contribution de ses membres ;
- » Rémunérer de façon adéquate ses membres ;
- » Ne pas hésiter à faire évoluer sa composition en fonction de l'engagement de ses membres ;
- » Donner un feedback à ses membres et demander le leur.

Comparaison Internationale

En plus des informations propres aux entreprises du CAC 40, nous publions un tableau regroupant les données compilées de 14 autres pays.

Ces données sont extraites des différents board Indexes que Spencer Stuart publie sur les autres marchés.

Rendez-vous sur le site internet de Spencer Stuart et découvrez « Boards Around the World », un outil qui permet de comparer les pratiques des différents pays en matière de composition, diversité, rémunération et évaluation du conseil.

Composition information

BELGIUM	BeL20 + BelMid
DENMARK	OMX Copenhagen
FINLAND	OMX Helsinki
FRANCE	CAC40
GERMANY	DAX30
NETHERLANDS	AEX
NORWAY	Oslo Stock Exchange
POLAND	WIG
RUSSIA	Top companies from Expert 400
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm
SWITZERLAND	SMI
TURKEY	BIST 30
UK	FTSE 150
USA	S&P 500

Denmark, Finland, Norway and Sweden's top companies are analysed together in the Nordic Board Index

INTERNATIONAL COMPARISON FOOTNOTES

General

N/A = Not applicable.

A blank cell denotes that either the information is not available or we did not include it our research.

Belgium

- 1 7% did not disclose
- 2 One company did not disclose
- 3 Based on six companies only
- 4 Two chairs are not paid
- 5 Nine companies do not pay audit co members
- 6 10 companies do not pay rem co fees
- 7 14 companies do not pay nom co fees

Denmark

- 8 All calculations exclude employee representatives
- 9 One executive director in the sample
- 10 Six companies did not disclose

Finland

- 11 Only one CEO in sample

France

- 12 75% of CAC 40 companies conduct an external evaluation at least every three years; in 2017, 75% of these were conducted by Spencer Stuart
- 13 According to Afep/Medef corporate governance code
- 14 Non-executive chairs only
- 15 47.5% of rem and nom cos are merged, with an average fee of 17,254 €

Germany

- 16 Minimum percentage of independent members that should be independent according to compliance statement
- 17 Shareholder representatives only
- 18 Remuneration committees are very rare in Germany
- 19 (4) Except for banks, German nominations committees only deal with non-executive director nominations; committee membership is rarely compensated

Netherlands

- 20 One chair and CEO excluded from average

Norway

- 21 Seven companies did not disclose
- 22 Only one executive director
- 23 Excludes one executive chair

Poland

- 24 Six companies have employee representatives (ER) on the board. ERs are excluded from subsequent figures
- 25 One board does not disclose; all directors are therefore classified as non-independent
- 26 Excludes 141 out of 302 directors (age not disclosed)
- 27 Excludes 16 chairs (age not disclosed)
- 28 Excludes 15 CEOs (age not disclosed; two are co-CEOs) and two companies with no CEO
- 29 Excludes 125 out of 265 directors (age not disclosed)
- 30 Excludes two companies: one had no chair and one chair could not be identified
- 31 Includes one company where all directors (8) were appointed during the year, due to formation of a new board/company.
- 32 Five companies do not disclose
- 33 Figure unavailable for 24 companies: year not served in full (9); person not remunerated (6); no vice chair (9)
- 34 Insufficient disclosure

Russia

- 36 Excludes Unipro PAO from sample
- 37 Average in-person board meetings. Average number of meetings including meetings held in absentia: 20.8.
- 38 Three companies do not disclose.
- 39 Excludes 15 directors (age not disclosed)
- 40 Excludes 2 chairs (age not disclosed)
- 41 Excludes one CEO (age not disclosed)
- 42 Excludes 9 directors (age not disclosed)
- 43 Excludes 4 directors (age not disclosed)
- 44 Magnit appointed a female CEO after cut-off date
- 45 Nine companies do not specify amounts
- 46 28 companies do not disclose individual figures
- 47 35 companies do not disclose, or figure unavailable
- 48 32 companies do not disclose, or figure unavailable
- 49 Includes 24 companies only
- 50 Includes 22 companies only
- 51 All 12 exco members of one Dutch company are foreign
- 52 Conversion at av. 2017 annual rate: RUB/EUR = 65.922

Spain

- 53 Top 50 companies only
- 54 Includes both executive and non-executive directors
- 55 Average additional fee paid to the SID was 31,645€
- 56 Only 14% of companies in Spain have separated nominations & remunerations (N&R) committee into two. Average fee for N&R co members is 23.632 €

Turkey

- 57 Excludes Koza Altin and Koza Anadolu Metal
- 58 Three companies held over 40 meetings per year, one held 92. Seven companies do not disclose
- 59 Excludes 17 directors (age is not disclosed)
- 60 Excludes one chair (age is not disclosed)
- 61 Excludes one CEO (age is not disclosed)
- 62 Turkish dual nationals not counted as foreign
- 63 Four companies do not disclose, or not available
- 64 Conversion at av. 2017 annual rate: TRY/EUR = 4.120

UK

- 65 Four companies did not have a SID either due to a recent retirement and an ongoing search for a replacement or the application of a foreign corporate governance code.
- 66 Exchange rate: 1 EUR = 1.141317 GBP
- 67 SIDs only; those who served the full year
- 68 Includes 140 part-time chairs. Eight chairs are full-time and paid on a different basis. Two chairs receive no fee.
- 69 FTSE 100 only

USA

- 70 Percentage of S&P 500 boards that disclose
- 71 All CEOs sit on the company board
- 72 Top 200 only of S&P 500 companies
- 73 CEOs only
- 74 Average tenure of independent directors only
- 75 Non-executive chairs only

Comparison Internationale

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	NETHERLANDS	
GENERAL INFORMATION	Size of sample	59	25	25	40	70	50
	Supervisory board/unitary board of directors	1/58	25/0	0/25	7/33	70/0	44/6
	Average number of board meetings per year	8.4	8.2	10.84	9.1	6.8	7.4
	% companies that conducted an external board evaluation	5.1% ¹	8.3%	17.4%	30% ¹²	11%	30.4%
	Combined chairman and CEO	1.7%	0%	0%	52.5%	0%	0%
	% boards with senior independent director (SID)	1.7%	0%	0%	52.5%	0%	6%
	% of boards with vice/deputy chairmen	20.3%	100%	92%	35%	100%	74%
BOARD	Average board size (total)	10	9.8 ⁸	8.08	13.7	13.8	6.66
	Average board size (excl. employee representatives)	9.9	6.8	7.92	12	7.5	6.58
	Average number of independent board members	4.5	5.24	6.4	7	n/a	5.66
	% independent board members	49.2%	77.1%	80.8%	58%	60% ¹⁶	86%
	Average number of non-executive directors	7.7	5.8	6.84	11	7.5 ¹⁷	5.44
	Average number of executive directors	1.4	0.04	0.12	1	n/a	0.16
AGE	Average age: all directors	57.7	58.9	58.5	58.9	58	61.5
	Average age chairmen	61.8	62	61.3	61.4	66	66.6
	Average age CEOs who sit on the board	53.8	N/A	58.4 ¹¹	59	n/a	59
	Average age all CEOs, including those not on the board	54	55	56.7	57.9	55	56
	Average age: non-executive directors	57.7	58.5	58.2	59	60 ¹⁷	60.7
	Average age: executive directors	54.5	47.6 ⁹	51.5	57.8	53.2	59.2
FOREIGN	% foreign board members (all)	30.5%	39.4%	33.8%	35%	17.3%	42.6%
	% foreign chairmen	15.3%	28%	16%	17.5%	13%	18%
	% foreign non-executive directors	32.7%	39.6%	36.8%	37%	26% ¹⁷	46.3%
	% foreign executive directors	28.9%	0%	0%	2%	n/a	62.5%
	Average # nationalities represented on the board	3.1	3.4	2.92	4.3	2.5	3.1
GENDER	% female board directors (all)	32.2%	27.6%	33.3%	42.5% ¹³	32%	27.7%
	% female chairmen	5.1%	0%	0%	2.5%	4%	4%
	% female CEOs	7.9%	0%	4.2%	.5%	0%	6%
	% female non-executive directors	38.7%	27.8%	38.6%	45.3%	32% ¹⁷	32.4%
	% female executive directors	14.5%	0%	0%	.3%	10.4%	12.5%
	% boards with at least one female director	100%	88%	100%	100%	99%	86%

	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	25	40	41 ³⁴	100	25	20	28 ⁵⁵	150	485
	25/0	40/0	6/35	0/100	0/25	0/20	0/28	1/149	0/485
	8.5	8.7	6.5 ³⁵	11.1	10.32	8.3	19.7 ⁵⁶	7.3	8
	22.2% ²¹	N/A	17% ⁶	34%	16.7%	12.5%	N/A	44%	9% ⁶⁸
	0%	0%	0%	54%	4%	0%	10.7%	.7%	49.9%
	0%	0%	17.1%	68%	4%	25%	0%	97.3% ⁶³	80%
	56%	80%	34.1%	67%	48%	90%	96%	14.7%	-
	8.08	7.98	10.5	10.9	10.56	10.4	9.8	10.1	10.8
	5.96	7.55 ²⁴	n/a	n/a	8.8	N/A	N/A	10.1	n/a
	4.52	3.4 ²⁵	4	4.8	6.08	8.65	3.25	6.2	9.15
	75.8%	45% ²⁶	38%	45%	69.1%	83.2%	33.1%	61.3%	85%
	4.96	6.6	7.9	8.6	7.2	9.05	7.9	6.6	9.2
	0.04	N/A	1.56	1.8	0.64	0.4	1.1	2.5	1
	57.3	55.6 ²⁷	54.3 ³⁷	60.3	58.9	60	58.7 ⁵⁷	59	-
	62.3	53.8 ²⁸	59.3 ³⁸	63.8	63.6	63.5	58.3 ⁵⁸	65.4	-
	N/A	N/A	52.4	54.7 ⁵¹	54.9	55.6	55.2	55	57.6
	55.5	50.4 ²⁹	51.9 ³⁹	-	54.1	54.5	54.6 ⁵⁹	55.3	57.6 ⁶⁹
	56.3	55.9 ³⁰	54.1 ⁴⁰	-	58.7	59.9	59.4	60	63
	66 ²²	N/A	52.2 ⁴¹	-	53.9	55.3	54.4	54.2	-
	28.2%	26.8%	26.1%	19.8%	33.6%	58.2%	17.1% ⁶⁰	33.5%	8.2% ⁷⁰
	16%	18.4% ³¹	29.3%	7%	12%	30%	10.7%	21.3%	-
	30.6%	28%	29.9%	21.6%	38.3%	60.8%	19%	39.2%	-
	0%	N/A	4.7%	7.7%	12.5%	75%	6.3%	25.3%	-
	2.28	1.95	3.12	-	3.6	6.15	2	3.7	-
	45.6%	15.2%	7.9%	19.5%	39.1%	24%	17.1%	27.5%	24%
	16%	15.8%	0%	7%	12%	5%	10.7%	3.9%	4.1%
	4.2%	5.6%	0% ⁴²	2%	8%	0%	0%	5.3%	5.4%
	51.6%	15.2%	9.6%	21.3%	45%	27.1%	19.9%	38.6%	-
	0%	N/A	4.7%	7.2%	12.5%	0%	6.3%	8.4%	-
	100%	67.5%	51.2%	92%	100%	95%	82.1%	100%	99.4%

Comparison Internationale

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	NETHERLANDS	
NEW MEMBERS	% new board members	10.4%	12.9%	14.1%	13.5%	20%	14%
	% women among new board members	47.5%	22.7%	32.1%	41.9%	40%	26.1%
	% non-nationals among new board members	32.8%	45.5%	32.1%	36.8%	18%	52.2%
OTHER BOARDS	Average # quoted boards per director (total)	1.9	1.9	1.8	1.3	n/a	1.9
	Average # quoted boards per chairman (total)	2.3	2	2.1	2.3	2.8	2
	% executive directors with an outside board	28.4%	0%	33.3%	58%	78%	37.5%
	% non-executives with a full-time executive role	63.2%	62.5%	48%	54%	42% ¹⁷	39%
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	47.5%	63.2% ¹⁰	0%	45%	88%	N/A
	Average mandatory retirement age	70.6	70.1	N/A	71.6	72	N/A
	Average tenure (chairman and non-executives)	5.1	5.3	4.8	5.7	5.7	4.5
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€29,756 ²	€52,263	€58,436	€24,449	€75,507	€56,987
	Average total fees for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€53,953	€83,573	€72,972	€85,165	n/a	€71,878
	Average total fee for vice chairman (or SID)	€98,817 ³	€133,487	€92,022	€143,509	n/a	€84,453
	Average total fee for chairmen	€121,100 ⁴	€210,682	€141,358	€627,954 ¹⁴	€291,226	€134,769 ²⁰
	Average fee for audit committee membership	€11,712 ⁵	€23,212	€5,877	€22,642	€31,552	€9,895
	Average fee for remuneration committee membership	€8,154 ⁶	€20,402	€4,467	€14,542 ¹⁵	n/a ¹⁸	€7,550
	Average compensation for nomination committee membership	€8,177 ⁷	€21,649	€4,215	€12,294 ¹⁵	n/a ¹⁹	€7,059
EXCOM	Average board size of executive committee	6.3	5.2	9.6	12.5	5.1	6.54
	% foreigners on the executive committee	33.9%	39.2%	27.1%	32%	25%	37.3%
	% women on the executive committee	18.8%	11.5%	19.2%	16%	10%	15.3%

	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	16.1%	23.2% ³²	22.4%	11.4%	15%	13.5%	20%	13.6%	8.4%
	45.8%	15.7%	9.4%	31%	36.4%	39.3%	27.3%	35.7%	40%
	37.5%	25.7%	21.9%	24%	33.3%	78.6%	20%	37.7%	10.5%
	1.8	1.27	1.7	1.1	2.5	2	1.8	2.2	2.1
	2.24	1.3	1.9	1.3	2.92	2.4	1.3	2.2	1.5 ⁷¹
	100% ²³	N/A	23.4%	10.6%	50%	25%	21.9%	30.4%	40%
	71%	74.6%	71.6%	-	40%	45.3%	54.8%	36.8%	-
	N/A	N/A	n/a	21%	N/A	37.5%	N/A	0%	71%
	N/A	N/A	n/a	71.9	N/A	71.1	N/A	N/A	73.5
	4.3	4.3	4.3	6.3 ⁵²	5.7	5.9	5.3	4.6	8.1 ⁷²
	€34,030	€33,872 ³³	€107,442 ^{43,50}	€73,380	€64,844	€193,946	€60,633 ^{61,62}	€77,887 ⁶⁴	€124,306
	€53,910	€31,984 ^{30,33}	€149,285 ^{44,50}	€121,020	€78,322	€287,725	N/A	€105,892 ⁶⁴	€298,981
	€42,280	€25,724 ^{31,33}	N/A ⁴⁵	€154,526 ⁵³	€116,821	€387,969	N/A	€128,038 ^{64,65}	-
	€71,854 ²³	€47,468 ³³	€238,529 ^{46,50}	€374,845	€250,179	€1,796,868	N/A	€473,577 ^{64,66}	€439,286 ⁷³
	€7,808	N/A ³²	€15,530 ^{47,50}	€30,081	€19,354	€51,802	N/A	€17,644 ⁶⁴	€13,726
	€4,773	N/A ³²	€16,527 ^{48,50}	€34,737 ⁵⁴	€11,046	€45,707	N/A	€13,279 ⁶⁴	€12,124
	N/A	N/A ³²	€16,527 ^{48,50}	€33,888 ⁵⁴	N/A	€37,645	N/A	€11,556 ⁶⁴	€9,427
	7.72	5.77	9.73	-	9.4	9.4	9.3	9.9 ⁶⁷	-
	19.2%	14.3%	7% ⁴⁹	-	18.3%	60.6%	6.1%	37.6% ⁶⁷	-
	24.4%	13.4%	13%	-	24.7%	10.1%	9.2%	18.6% ⁶⁷	-

Comment réussir l'intégration de la nouvelle génération d'administrateurs ?

L'apparition de nouveaux « business models », la digitalisation, le changement de comportement des consommateurs, l'arrivée des milléniaux dans les entreprises sont autant de nouveaux challenges à prendre en compte par les conseils d'administration dans un environnement où ils subissent par ailleurs une pression de plus en plus forte sur ces sujets de la part des investisseurs.

Cela se traduit partout dans le monde par l'entrée dans les conseils d'administration d'une « nouvelle génération » d'administrateurs, apportant leur savoir-faire dans des domaines tels que la cyber sécurité, l'IA (intelligence artificielle) ; les technologies industrielles 4.0, la transformation numérique, les nouvelles formes d'organisation, le Big Data et les nouvelles formes de communication. Tout le challenge est de réussir à bien les intégrer car ces nouveaux membres sont d'une génération et d'une culture différentes de celles de la majorité de leurs collègues.

Ces jeunes administrateurs vont-ils influencer le contenu et la dynamique des débats du conseil d'administration en incitant leurs collègues à s'intéresser à des sujets qui leur sont inconnus et en apportant des approches et perspectives nouvelles, acquises dans des environnements différents leur permettant de soulever des points et émettre des avis rarement exprimés autour de la table.

La part occupée par la nouvelle génération augmente au sein des conseils

En France, 26% des administrateurs élus en 2018 contre 45% dans le S&P 500 accédaient pour la première fois à un conseil d'administration ; parmi eux, 32% étaient des femmes (contre 64% aux USA), et 65% étaient déjà des dirigeants.

Soit jeunes Directeurs Généraux, soit patrons de filiales ou membres de Comex, cette proportion de primo entrants se retrouve dans de nombreux autres pays : Pologne (82%) ; Russie (59%) ; Danemark (43%) ; Finlande (41%) ; Belgique (39%) ; Norvège (37%) ; UK (34%).

Quelle est leur motivation ?

La nouvelle génération d'administrateurs a généralement trois motivations :

- » se développer personnellement,
- » enrichir son rôle de dirigeant avec l'expérience nouvelle acquise en tant qu'administrateur
- » participer au succès de l'entreprise qu'il rejoint en apportant une contribution originale.

Pour un jeune dirigeant ayant acquis sa légitimité auprès de son propre conseil d'administration, cela peut être le bon moment de s'ouvrir à un conseil externe :

« Je voulais élargir ma perspective, acquérir des expériences différentes et voir l'entreprise sous un autre angle pour mieux comprendre comment mon conseil fonctionne et réagit. In fine, cela me permet d'être un meilleur dirigeant. »

Pour une autre administratrice ayant créé sa start-up, cela a été l'occasion unique d'apprendre de dirigeants plus chevronnés qu'elle :

« Mes collègues administrateurs sont des dirigeants inspirants m'apportant l'expérience de secteurs différents et aussi d'autres cultures. »

Enfin, pour un troisième, en siégeant dans un autre conseil, il a mieux compris pourquoi les administrateurs de sa société lui posaient certaines questions, qui jusqu'alors l'étonnaient ou l'énervaient.

Comment réussir leur intégration

POUR LE NOUVEL ADMINISTRATEUR, SE POSER LES BONNES QUESTIONS AVANT D'ÊTRE CHOISI ET APRÈS AVOIR ÉTÉ NOMMÉ.

Avoir son premier mandat d'administrateur est un réel challenge qui doit être mûri en se demandant :

- » si on est prêt à devenir administrateur et si on a la disponibilité nécessaire ;
- » si c'est le bon moment dans sa carrière ;
- » si sa capacité à contribuer correspond à l'attente du conseil et si la dynamique du conseil correspond à sa propre attente ; que peut-on apporter à ce conseil ?

- » si la société est la bonne société et si on a bien compris sa problématique et sa stratégie ;
- » pourquoi a-t-on été choisi ;
- » si on a un bon fit avec le Président ?

Une fois nommé, le nouvel administrateur doit se poser les questions suivantes :

- » Quel est le business model de l'entreprise ?
- » A-t-il une bonne compréhension de sa stratégie et des enjeux de ses différents métiers ?
- » Qu'attend du conseil le directeur général ?
- » Quelles sont les relations entre le conseil et la direction générale ?
- » Quelle est l'attente des actionnaires ?

Bien souvent peu d'administrateurs, et qui plus est ceux qui n'ont pas encore d'expérience, font cet examen de conscience.

POUR LE CONSEIL ET POUR L'ADMINISTRATEUR, S'INTERROGER SUR LEUR FIT CULTUREL RESPECTIF.

Il est important de bien comprendre ce que recherche le conseil d'administration et comment son profil peut y répondre. Un bon exemple est la recherche de profils digitaux qui est souvent source de frustration car :

- » les conseils d'administration ne définissent pas toujours avec suffisamment de précision ce qu'ils recherchent en la matière entre un profil technologique ou un profil de conduite de la transformation digitale ;
- » les candidats n'investiguent souvent pas assez ce qui est attendu d'eux.

L'arrivée d'un profil de jeune quadra, habitué à voir le digital au centre des préoccupations et interagissant avec son environnement de façon très réactive et informelle, au milieu d'un groupe de sexagénaires au mode de travail traditionnel peut provoquer quelques turbulences.

Pour y pallier, plusieurs initiatives peuvent être engagées :

- » approfondir la connaissance et la compréhension des styles culturels du conseil et du nouvel administrateur pour faciliter l'intégration
- » mettre en place un vrai programme d'intégration
- » impliquer le Président ou l'Administrateur Référent
- » faire « mentorer » le nouvel administrateur par un membre expérimenté du conseil qui pourra lui en décoder le fonctionnement.

Le programme d'intégration

Introduire ce type de profils au sein du conseil ne peut porter ses fruits que si leur intégration est préparée en leur proposant un programme d'induction et une formation adaptés et est facilitée par une attitude bienveillante et réceptive à leurs contributions, même si celles-ci peuvent parfois détonner.

Souvent, une grande majorité d'administrateurs de la nouvelle génération aurait aimé bénéficier d'un processus d'intégration plus approfondi et plus structuré avant de participer à leur première réunion. Trop peu de conseils d'administration y accordent une attention suffisante et ce sont souvent les nouveaux administrateurs qui doivent en prendre l'initiative alors qu'il y a une forte attente pour un véritable programme d'intégration permettant de découvrir la société, de bien comprendre ses enjeux, le fonctionnement de son conseil et les spécificités de son activité.

Trop souvent, ce programme est informel et est laissé à la main du nouvel administrateur à qui l'on demande ce qu'il veut plutôt que de lui offrir un réel plan de formation construit. « Quand j'ai rejoint le conseil, on m'a demandé ce que je voulais mais rien n'était véritablement structuré et c'est difficile de savoir ce que l'on veut apprendre quand on ne connaît pas l'entreprise. »

Pour bien réussir l'intégration d'un nouvel administrateur, il faut :

- » commencer par un entretien avec le président directeur général
- » puis lui faire rencontrer toute l'équipe de direction générale car chacun de ses membres lui présentera la société avec un prisme différent et complémentaire
- » ensuite lui faire visiter des sites opérationnels pour qu'il découvre l'activité
- » demander au directeur de la stratégie de lui faire une présentation de l'environnement concurrentiel – cela peut aussi être fait par un consultant en stratégie
- » sonder ses besoins en formation complémentaire sur des sujets techniques ou financiers
- » le faire mentorer par un administrateur confirmé qui lui fera découvrir les usages non écrits du conseil

Par la spécificité de ses activités et du fait de l'« amicale » pression des régulateurs, le secteur bancaire a mis en place des formations très régulières et approfondies des administrateurs, en particulier sur les risques, les opérations financières, la conformité...

Le temps passé avec le PDG et l'équipe de direction générale permet de découvrir les métiers et la stratégie. « Le Président était complètement ouvert à ce que je rencontre d'autres membres de l'équipe de direction mais cela ne faisait pas partie du programme d'intégration formel. J'ai trouvé ces conversations très intéressantes pour bien comprendre l'entreprise et il faudra à l'avenir les inclure dans le parcours d'initiation de tout nouvel administrateur. »

Le président d'une société de biens de consommation a utilisé de façon originale l'intégration d'un nouvel administrateur, choisi pour son expérience dans le commerce électronique. Il l'a invité à faire un exposé sur sa propre expérience à toute l'équipe de direction. « La vitesse de transformation de son entreprise était très forte et cet exercice s'est révélé une source d'inspiration pour le conseil d'administration et l'équipe dirigeante et cela a aussi renforcé la crédibilité de la nouvelle recrue auprès de ses collègues. »

Les rôles clés du président du conseil d'administration et de l'administrateur référent

Le président du conseil d'administration ou l'administrateur référent joue un rôle clé dans le succès de l'intégration des nouveaux administrateurs. Il peut être intimidant d'arriver dans un conseil d'administration composé de personnalités plus âgées et plus chevronnées, surtout s'il existe une vraie dynamique collégiale entre eux. Le président ou l'administrateur référent guidera le comportement du nouvel administrateur tout en s'assurant que les autres administrateurs restent réceptifs aux idées nouvelles qu'il pourra apporter. Il encouragera le développement de relations individuelles directes, ce qui facilitera les échanges et la confrontation de points de vue qui peuvent être divergents.

Le président aidera l'administrateur de la nouvelle génération en suivant de près son processus d'intégration, l'éclairant sur la façon de mieux représenter les intérêts des actionnaires, en lui donnant un feedback constructif après les réunions et en l'encourageant à faire preuve d'audace mais aussi d'écoute. Comme le dit un président : « Certains conseils d'administration se méfient d'administrateurs qui pensent différemment ou challengent le mode de prise de décision. C'est au président de les aider à s'intégrer sans étouffer la bouffée d'air frais qu'ils apportent. Si le nouvel administrateur se trouve en opposition avec une proposition faite au conseil, il est sans doute plus prudent d'en parler au président avant la réunion pour savoir comment gérer la situation. »

Pour le nouvel administrateur, intégrer la culture et l'étiquette du conseil d'administration est indispensable pour rendre audible sa contribution et c'est là où le président ou l'administrateur référent peut l'aider. « Bien que je n'aie siégé qu'à trois réunions, je suis toujours en train de tester la culture du conseil pour savoir jusqu'où je peux être direct, tout en faisant preuve d'écoute », rapporte un jeune administrateur. Un autre continue à défendre une position non partagée par la majorité du conseil d'administration, confiant que le président trouve utile de lui offrir l'opportunité d'exprimer ses opinions. « Il faut faire passer votre message avec respect mais si votre argument ne prévaut pas, ce n'est pas grave. Bien sûr, si cela devient une question de principe, je peux toujours partir. »

Donner et obtenir un feedback

La nouvelle génération d'administrateurs qui est habituée à recevoir un feedback régulier en tant que dirigeant, souhaite qu'il en soit de même en tant qu'administrateur et regrette que « L'administrateur ne reçoive que rarement un retour sur sa contribution ».

Les nouveaux administrateurs recherchent le feedback alors que certains de leurs anciens le redoutent, et qu'on leur décode les règles non écrites qui gouvernent le conseil d'administration. Certains conseils demandent à l'un de leurs membres chevronné de servir de mentor. Des points réguliers avec le président du conseil d'administration ou l'administrateur référent permettent aussi de comprendre comment plus efficacement s'engager dans la vie du conseil.

Au-delà de ce feedback individuel et informel, le conseil d'administration peut mettre en place un processus plus structuré d'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs comme l'ont déjà fait 30% des sociétés du CAC 40.

Dans les conseils d'administration où cette pratique a été mise en place, les jeunes administrateurs sont généralement plus à l'aise avec ce processus que leurs collègues plus âgés et sont généralement moteurs dans sa mise en œuvre.

Comment concilier un mental d'exécutive avec des fonctions d'administrateur ?

Même si les administrateurs de la nouvelle génération imaginent bien que la fonction d'administrateur s'exerce différemment de celle d'exécutif, ils sous-estiment souvent la difficulté d'accomplir concrètement cette transition.

Il faut savoir distinguer entre ce qui relève de la compétence du conseil d'administration (par exemple la succession du PDG) et ce qui relève de la direction générale (les questions opérationnelles, la mise en œuvre de la stratégie). La stratégie est le domaine où le conseil d'administration et la direction générale doivent collaborer, main dans la main. Le risque pour un jeune administrateur est de vouloir interférer dans les décisions de gestion. Il lui faut apprendre à apporter de la valeur au conseil d'administration sans se substituer à la direction générale ; écouter, apprendre, suggérer, challenger sont les armes pour gagner le respect et la crédibilité des autres membres du conseil

d'administration et de la direction générale. « Il faut savoir quand intervenir, quand pousser un argument et quand se retirer. Le savoir-faire consiste à poser la bonne question au bon moment et de façon positive en encourageant la direction générale à considérer le sujet sous un autre angle. »

L'administrateur ne doit pas avoir le même degré d'implication que le dirigeant tout en veillant à ce que sa contribution soit utile et pertinente. C'est tout le challenge pour le nouvel administrateur qui est par ailleurs un jeune dirigeant impliqué et décideur dans sa propre société. Son rôle n'est plus de faire mais de challenger, d'aider et de contrôler celui qui fait. C'est un autre mindset qui est requis.

« Votre rôle n'est plus de trouver des solutions mais d'aider celui qui est en charge à le faire en lui proposant des idées et posant de bonnes questions »

Les jeunes administrateurs montrent souvent un degré d'engagement plus fort que celui des générations précédentes, se traduisant par une envie plus forte de collaboration et de participation à la prise de décision pouvant générer une certaine frustration quand la direction générale n'y répond pas.

Ils ont généralement soif de contacts hors conseil avec la direction générale et lorsqu'ils se déplacent, ils aiment rendre visite aux équipes locales. Si cette volonté de contribuer est très positive, elle doit être néanmoins canalisée en respectant un certain nombre de règles :

- » La direction générale dirige, le conseil supervise et il ne doit pas y avoir de signes donnés par les administrateurs qu'il en est autrement
- » Les administrateurs doivent informer et demander l'autorisation au directeur général pour rencontrer les équipes opérationnelles.

Un administrateur indépendant, récemment nommé pour son expertise dans le commerce électronique, a été invité par le PDG à passer une journée avec l'équipe R&D de la société. « J'avais des commentaires très clairs à faire après cette réunion mais je les ai réservés au PDG et non à l'équipe que j'ai rencontrée. » Aider l'équipe de direction d'une manière informelle peut être une bonne façon pour offrir son expertise en dehors du conseil d'administration mais cela doit être fait à la discrétion de la direction générale.

Vers un nouveau type de conseil d'administration

Alors que les sociétés font face à de nouveaux défis et qu'une nouvelle génération d'administrateurs indépendants arrive, les conseils d'administration seront stimulés par cette composition renouvelée et plus adaptée aux nouveaux enjeux. Les administrateurs anciens qui s'intéressent à la gouvernance et à la gestion des risques seront challengés par la nouvelle génération, apportant son excellente connaissance sectorielle ou son expérience vécue de la transformation.

Mais cette impulsion nouvelle ne durera que jusqu'au moment où le nouvel administrateur deviendra ancien. Ce qui peut laisser présager que les taux de rotation des sièges au sein des conseils puissent s'accélérer pour maintenir la connexion avec un monde en pleine transformation, tout en s'assurant que le conseil ne perde ni ses racines ni sa mémoire.

AUTEURS

George Anderson (Boston)

Bertrand Richard (Paris)

Angeles Garcia Poveda (Paris)

Tableaux de Synthèse

90	Féminisation des comités spécialisés
94	Comités exécutifs et comités de direction
98	Composition
102	Rémunération et fonctionnement
106	Comités

Féminisation des comités spécialisés

Société	Comité d'audit				Comité des rémunérations (52,5%)			
	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
AccorHotels	3	6	50%	Non	4	8	50%	Oui
Air Liquide	2	4	50%	Oui	1	3	33%	Non
Airbus	1	5	20%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
ArcelorMittal	1	3	33%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Atos	1	4	25%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
AXA	3	5	60%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
BNP Paribas	2	5	40%	Non	2	4	50%	Non
Bouygues	3	4	75%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Capgemini	3	5	60%	Non	3	5	60%	Oui
Carrefour	2	5	40%	Non	1	5	20%	Non
Crédit Agricole	4	6	67%	Oui	2	6	33%	Oui
Danone	1	4	25%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Engie	3	6	50%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Essilor Int.	3	4	75%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Hermès	2	5	40%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Kering	3	4	75%	Non	4	5	80%	Oui
Legrand	3	3	100%	Oui	3	3	100%	Oui
L'Oréal	3	6	50%	Oui	3	6	50%	Oui
LVMH	0	3	0%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Michelin	2	5	40%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Orange	2	5	40%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Pernod Ricard	1	3	33%	Non	2	5	40%	Oui
PSA Groupe	4	7	57%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A

Comité des nominations (52,5%)				Comité des nominations et des rémunérations (47,5%)			
Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
4	8	50%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
2	3	67%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	2	4	50%	Oui
N/A	N/A	N/A	N/A	1	3	33%	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	0	3	0%	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	1	4	25%	Non
3	3	100%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	3	33%	Oui
1	4	25%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
3	6	50%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
2	6	33%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	4	25%	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	2	5	40%	Oui
N/A	N/A	N/A	N/A	0	5	0%	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	2	4	50%	Oui
4	5	80%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
1	3	33%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
1	4	25%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	3	33%	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	3	4	75%	Oui
N/A	N/A	N/A	N/A	2	4	50%	Oui
1	3	33%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	5	8	63%	Non

Féminisation des comités spécialisés

Société	Comité d'audit				Comité des rémunérations (52,5%)			
	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
Publicis	1	3	33%	Non	2	5	40%	Non
Renault	3	8	38%	Non	1	6	17%	Non
Safran	3	6	50%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Saint-Gobain	2	4	50%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Sanofi	2	4	50%	Oui	2	4	50%	Non
Schneider Electric	1	3	33%	Oui	1	4	25%	Non
Société Générale	3	4	75%	Oui	1	4	25%	Non
Sodexo	1	5	20%	Non	3	5	60%	Oui
Solvay	2	6	33%	Non	3	6	50%	Non
STMicroelectronics	3	5	60%	Oui	1	6	17%	Non
TechnipFMC	2	6	33%	Oui	0	4	0%	Non
Total	2	4	50%	Oui	3	5	60%	Non
Unibail-Rodamco-Westfield	1	3	33%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Valeo	2	4	50%	Non	2	6	33%	Non
Veolia Environnement	3	5	60%	Oui	3	5	60%	Oui
Vinci	2	4	50%	Non	1	4	25%	Non
Vivendi	3	5	60%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Total & Moyenne	2.2	4.7	47%	45%	2.1	5.0	43%	39%

Comité des nominations (52,5%)				Comité des nominations et des rémunérations (47,5%)			
Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
2	5	40%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
2	5	40%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	3	7	43%	Oui
N/A	N/A	N/A	N/A	2	3	67%	Oui
1	3	33%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
1	4	25%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
1	4	25%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
4	4	100%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
3	6	50%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
1	5	20%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
0	4	0%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
2	4	50%	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	3	5	60%	Non
2	5	40%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
1	3	33%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
2	4	50%	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	4	25%	Non
1.9	4.4	44%	48%	1.8	4.3	40%	42%

Comités exécutifs et comités de direction

	Nb de femmes	Nb d'hommes	Total	% de femmes	% d'hommes
AccorHotels	3	12	15	20%	80%
Air Liquide	2	9	11	18%	82%
Airbus	1	13	14	7%	93%
ArcelorMittal	0	7	7	0%	100%
Atos	1	28	29	3%	97%
AXA	1	9	10	10%	90%
BNP Paribas	2	17	19	11%	89%
Bouygues	0	8	8	0%	100%
Capgemini	5	18	23	22%	78%
Carrefour	1	13	14	7%	93%
Crédit Agricole	1	15	16	6%	94%
Danone	3	4	7	43%	57%
Engie	3	9	12	25%	75%
Essilor Int.	1	9	10	10%	90%
Hermès	1	7	8	13%	88%
Kering	4	9	13	31%	69%
Legrand	2	6	8	25%	75%
L'Oréal	5	11	16	31%	69%
LVMH	1	11	12	8%	92%
Michelin	3	10	13	23%	77%
Orange	5	10	15	33%	67%
Pernod Ricard	2	13	15	13%	87%
PSA Groupe	3	15	18	17%	83%

Nb d'étrangers	% d'étrangers	Âge moyen	Dénomination de l'instance	Nombre de réunions en 2017
7	47%	52.2	Comité exécutif	ND
1	9%	55.8	Comité exécutif	ND
11	79%	56.8	Groupe Executive committee	4
7	100%	57	Executive officers	ND
12	41%	53.7	Comité exécutif	ND
6	60%	52.2	Comité exécutif	ND
3	16%	58.4	Comité exécutif	ND
0	0%	63.4	Equipe dirigeante	ND
9	39%	55.1	Comité exécutif	12 ou 1x/ mois
0	0%	54%	Equipe de direction	ND
1	6%	59.4	Comité exécutif	22
4	57%	50.7	Comité exécutif	12
5	42%	55.3	Comité exécutif Groupe	ND
7	70%	54.7	Management Committee	ND
0	0%	51.2	Executive committee	ND
5	38%	52.8	Comité exécutif	3
2	25%	52	Comité de direction	ND
2	13%	53.8	Comité exécutif	ND
6	50%	57.1	Comité exécutif	ND
2	15%	56.7	Comité exécutif	ND
2	13%	54.3	Comité exécutif	6
5	33%	53.7	Comité exécutif	8-11 fois
4	22%	53.9	Comité exécutif	ND

Comités exécutifs et comités de direction

	Nb de femmes	Nb d'hommes	Total	% de femmes	% d'hommes
Publicis	3	6	9	33%	67%
Renault	3	7	10	30%	70%
Safran	1	14	15	7%	93%
Saint-Gobain	1	4	5	20%	80%
Sanofi	2	13	15	13%	87%
Schneider Electric	3	11	14	21%	79%
Société Générale	1	4	5	20%	80%
Sodexo	7	12	19	37%	63%
Solvay	1	6	7	14%	86%
STMicroelectronics	0	9	9	0%	100%
TechnipFMC	2	11	13	15%	85%
Total	1	6	7	14%	86%
Unibail-Rodamco-Westfield	1	9	10	10%	90%
Valeo	2	13	15	13%	87%
Veolia Environnement	1	11	12	8%	92%
Vinci	0	13	13	0%	100%
Vivendi	0	7	7	0%	100%

Nb d'étrangers	% d'étrangers	Âge moyen	Dénomination de l'instance	Nombre de réunions en 2017
5	56%	54.0	Comité exécutif	ND
3	30%	56.5	Comité exécutif Groupe	12 ou 1x/ mois
0	0%	54.5	Comité exécutif	ND
0	0%	54.6	Comité exécutif	52 ou 1x/ Semaine
10	67%	55.8	Comité exécutif	24
5	36%	49.5	Comité exécutif	ND
0	0%	54.0	Direction Générale	Hebdomadaire
8	42%	52.8	Comité exécutif	41
4	57%	56.3	Comité exécutif	ND
8	89%	56.9	Comité exécutif	ND
11	85%	57.9	Executive officers	15
1	14%	57.4	Comité exécutif	23
1	10%	51.8	Comité exécutif	22
3	20%	56.0	Comité Opérationnel	12
0	0%	56.5	Comité exécutif	12
0	0%	58.1	Comité exécutif	21
1	14%	55.1	Directoire	16

Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	POC ?	POT NON EXÉCUTIFS	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉC. INDÉPENDANTS		REPRÉSENTANTS DE LEVIAT	ADM. REP. LES SALARIÉS
				NOMBRE	EXÉCUTIFS (POC INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (POT INCLUS)	NB	%		
AccorHotels	CA	Y	N/A	12	1	9	5	50%	0	2
Air Liquide	CA	Y	N/A	12	1	10	8	73%	0	1
Airbus	CA	N	T. Partiel	12	1	11	11	92%	0	0
ArcelorMittal	CA	Y	N/A	9	1	8	5	56%	0	0
Atos	CA	Y	N/A	12	1	9	7	70%	0	1
AXA	CA	N	T. Partiel	16	1	13	11	79%	0	1
BNP Paribas	CA	N	T. Plein	14	1	11	9	75%	0	2
Bouygues	CA	Y	N/A	14	2	9	5	45%	0	1
Capgemini	CA	Y	N/A	12	1	8	7	78%	0	2
Carrefour	CA	Y	N/A	19	1	16	9	53%	0	2
Crédit Agricole	CA	N	T. Partiel	21	0	19	6	32%	0	2
Danone	CA	Y	N/A	16	2	12	8	57%	0	2
Engie	CA	N	T. Partiel	19	1	14	10	67%	4	3
Essilor Int.	CA	Y	N/A	13	2	8	6	60%	0	1
Hermès Int.	CS	N/A	T. Partiel	13	0	12	4	33%	0	1
Kering	CA	Y	N/A	11	2	8	6	60%	0	1
Legrand	CA	N	T. plein	10	0	9	6	67%	0	1
L'Oréal	CA	Y	N/A	15	1	12	7	54%	0	2
LVMH	CA	Y	N/A	14	3	11	8	57%	0	0
Michelin	CS	N/A	T. Partiel	9	0	9	7	88%	0	1
Orange	CA	Y	N/A	15	1	10	7	64%	3	3

	NOMBRE D'ÉTRANGERS	NOMBRE DE FEMMES			AGE MOYEN	NOMBRE DE MEMBRE DU COMEX	DURÉE DU MANDAT	NOMBRE DE RÉUNIONS DURANT L'EXERCICE 2017	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2017	ANCIENNETÉ			LIMITE D'ÂGE
		TOTAL	%	REP. SALARIÉS (HORS SALARIÉS ACTIONNAIRES)						ADMIN. NON EXÉC. (PDT EXCLUS)	PRÉSIDENT DU CONSEIL À SON POSTE	DG OU PDT DIRECTOIRE À SON POSTE	
0	4	6	50%	2	51.1	15	3	15	88%	3.8	5.8	3.8	Mbre 75 ans, Pdt 70 ans
0	6	5	45%	0	59.6	11	4	7	97%	5.7	12.1	5.7	Non renouvellement > 70 ans Ex-dirigeant = 74 ans
0	9	3	25%	0	58.4	14	3	9	91%	5.2	5.2	6.1	75 ans Mbre et Pdt
0	8	3	33%	0	60.0	7	3	8	93%	6.3	10.1	6.3	ND
1	6	6	50%	1	64.0	29	3	20	91%	7.0	8.2	7.0	Max 1/3>70 ans, Pdt 80, DG 75, DGD 70
1	8	8	50%	1	62.0	10	4	11	94%	3.9	1.8	3.9	1/3 Mbre, Pdt 70, DG et DGD 65
0	4	7	42%	2	58.3	19	3	13	97%	6.2	3.9	6.2	63 DG, 68 Pdt, Mbre = ND
2	0	7	50%	1	55.2	8	3	6	96%	5.1	28.1	5.1	70 Pdt et DG, 70 DGD, Mbre = Non
1	2	4	36%	0	59.9	23	4	10	95%	4.7	6.1	4.7	Mbre: Max 1/3>75 ans, PDG 70, DG 70
0	3	9	50%	0	58.2	14	3	10	92%	4.4	1.0	4.4	Max 1/3>75 ans, Pdt 75, DG 70
0	1	10	47%	1	59.0	16	3	10	98%	4.9	2.6	4.9	65 Mbre, 67 Pdt
0	6	7	43%	1	58.0	7	3	6	91%	6.5	0.6	6.5	Max 1/4>70 ans
1	5	8	50%	0	57.5	12	4	14	90%	4.7	0.2	2.1	DG Max 67 ans, Pdt 69 ans, DGD 65, Mbre = ND
2	5	6	38%	1	61.0	10	3	8	96%	7.2	6.4	7.2	Max 1/3>70 ans, Pdt, DG et DGD Max 65 ans
0	2	6	46%	0	52.6	8	3	7	97%	6.5	7.0	6.5	1/3 Max >75 ans, Pdt 75
0	2	7	60%	1	54.0	13	4	7	97%	9.3	13.1	9.3	Max 1/3>70 ans
0	3	5	56%	0	58.0	8	4	6	87%	6.1	12.3	6.1	1/3 Max>70 ans, V-P, DG et Pdt 65 ans
0	5	7	46%	1	57.0	16	4	7	96%	6.6	7.3	6.6	73 ans ou Max 1/3>70 ans
0	4	5	36%	0	63.5	12	3	6	86%	7.8	29.4	7.8	Mbre Max 1/3>70 ans, Pdt Max 75ans
0	2	4	50%	0	62.0	13	4	7	95%	6.0	5.1	6.0	1/3 Max >75 ans, Pdt 75
1	3	5	42%	0	53.9	15	4	8	92%	3.2	8.0	3.2	Pdt et DG 70 ans, Mbre = ND

Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	POC ?	POT NON EXÉCUTIFS	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉC. INDÉPENDANTS		REPRÉSENTANTS DE NIVEAU	ADM. REP. LES SALARIÉS
				NOMBRE	EXÉCUTIFS (POC INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (POT INCLUS)	NB	%		
Pernod Ricard	CA	Y	N/A	13	2	10	6	50%	0	1
PSA Groupe	CS	N/A	T. Partiel	14	0	12	6	50%	1	1
Publicis	CS	N/A	T. Plein	12	0	11	5	45%	0	1
Renault	CA	Y	N/A	19	1	14	10	63%	2	2
Safran	CA	N	T. Plein	17	1	12	7	54%	3	2
Saint-Gobain	CA	Y	N/A	14	1	10	8	73%	0	2
Sanofi	CA	N	T. Partiel	16	1	13	11	79%	0	2
Schneider Electric	CA	Y	N/A	12	1	9	8	80%	0	1
Société Générale	CA	N	T. Plein	14	1	11	11	92%	0	2
Sodexo	CA	N	T. Plein	13	0	11	7	64%	0	2
Solvay	CA	N	T. Partiel	16	1	15	12	75%	0	0
STMicroelectronics	CS	N/A	T. Partiel	9	0	9	8	89%	1	0
TechnipFMC	CA	N	T. Plein	14	2	12	12	86%	0	0
Total	CA	Y	N/A	12	1	9	9	90%	0	1
Unibail-Rodamco-Westfield	CS	N/A	T. Partiel	11	0	11	10	91%	0	0
Valeo	CA	Y	N/A	13	1	11	11	92%	0	1
Veolia Environnement	CA	Y	N/A	15	1	12	9	69%	0	2
Vinci	CA	Y	N/A	15	1	11	9	75%	0	2
Vivendi	CS	N/A	T. Partiel	12	0	10	6	60%	0	1

	NOMBRE D'ÉTRANGERS	NOMBRE DE FEMMES			AGE MOYEN	NOMBRE DE MEMBRE DU COMEX	DURÉE DU MANDAT	NOMBRE DE RÉUNIONS DURANT L'EXERCICE 2017	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2017	ANCIENNETÉ			LIMITE D'ÂGE
		TOTAL	%	REP. SALARIÉS (HORS SALARIÉS ACTIONNAIRES)						ADMIN. NON EXÉC. (PDT EXCLUS)	PRÉSIDENT DU CONSEIL À SON POSTE	DG OU PDT DIRECTOIRE À SON POSTE	
0	5	5	42%	0	53.4	15	4	8	97%	8.9	3.3	8.9	1/3 Max >70 ans, Pdt 79 ans, DG 65 ans
1	6	6	46%	0	61.0	18	4	8	97%	7.2	3.2	7.2	1/3 Max >70 ans
0	5	6	55%	0	61.0	9	4	6	96%	8.8	1.0	1.0	1/3 Max >75 ans
1	6	7	44%	0	58.0	10	4	7	92%	3.5	9.1	3.5	Mbre et Pdt 72 ans, DG 65 ans
2	3	7	44%	0	62.0	15	4	13	92%	2.8	3.2	2.8	1/4 Max >70 ans, Pdt et V-P 75 Max, DG 68 Max
1	3	6	50%	1	58.0	5	4	10	96%	5.4	8.0	6.1	PDG 65 ans, Mbre = 70 ans Pdt 68 ans
0	6	6	36%	1	58.0	15	4	9	95%	4.6	8.1	4.6	1/3 Max >70 ans, Pdt & Mbre 70 (sauf si mandat entamé), DG 65
1	8	4	33%	0	58.0	14	4	8	90%	4.8	5.2	4.8	1/3 Max >70 ans
0	5	6	42%	1	57.0	5	4	13	94%	4.5	3.0	4.5	1/3 Max >70 ans, DG et Pdt 70 ans
0	3	7	55%	1	57.7	19	3	12	96%	14.9	2.4	0.4	1/3 Max >70 ans, ChM ou Pdt 85 ans
0	12	6	38%	0	61.0	7	4	7	84%	8.4	5.1	8.4	70 ans
0	7	2	22%	0	56.0	9	3	12	94%	3.1	3.1	3.1	70 ans
0	9	3	21%	0	63.0	13	2	ND	ND	1.4	1.4	1.4	72 ans
1	5	6	55%	0	61.0	7	3	9	94%	4.4	2.5	4.4	1/3 Max >70 ans
0	8	5	45%	0	57.8	10	3	9	93%	2.6	1.3	2.6	75 ans ou 1/3 Max >70
0	2	5	38%	0	63.0	15	4	7	98%	4.3	2.3	4.3	Pdt & Mbre = 70 ans DG 68 ans
0	4	6	46%	0	61.0	12	4	6	90%	6.4	7.5	8.6	1/3 Max >70ans
1	6	6	46%	0	63.0	13	4	11	83%	7.0	8.1	7.0	75 ans ou 1/3 Max >70ans
1	1	6	55%	0	53.8	7	4	5	94%	3.3	0.2	3.3	1/3 Max >70ans

Rémunérations et Fonctionnement

	PRATIQUÉ D'UNE ÉVALUATION EXTERNE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION	QUEL TYPE D'ÉVALUATION DURANT L'EXERCICE 2017?	DERNIÈRES ÉVALUATIONS EXTERNES CONNUES	INDICATION D'UNE FORMATION À LA FONCTION DE MEMBRE DU CONSEIL	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF (ETONS + FIXE + NON EXÉCUTIF RELATIF À L'EXERCICE DOTAION)	PRÉSENCE D'UN VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL/ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT
AccorHotels	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe Spencer Stuart	2014 ND	ND	N/A	Vice-Président Administrateur Référént
Air Liquide	N	Interne = 1	Interne	N/A	Y	N/A	Administrateur Référént
Airbus	Y	Externe = 3 ans	Externe	2010 EZ 2007/2014/2017 Spencer Stuart	Y	260,000 €	N
ArcelorMittal	N	1 an	Interne	N/A	Y	N/A	Administrateur Indépendant Référént
Atos	Y	Interne Formalisée =1 an	Interne Formalisée	ND	Y	N/A	Administrateur Indépendant Référént
AXA	Y	Interne = 1 an Externe = ND	Interne	2016 Spencer Stuart	Y	1,200,000 €	Administrateur Indépendant Référént
BNP Paribas	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe Spencer Stuart	2014/2017 Spencer Stuart	Y	1,015,976 €	N
Bouygues	N	1 an	Interne	N/A	Y	N/A	N
Capgemini	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2013/2016 Leaders Trust	Y	N/A	Vice-Président + Administrateur Référént
Carrefour	Y	Interne = 1 an Externe = ND	Interne	2016 ND 2009 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur Référént
Crédit Agricole	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe Spencer Stuart	2014/2017 Spencer Stuart	Y	560,000 €	Vice-Président
Danone	Y	Interne = 2 Ans Externe = 4 Ans	Interne	2016 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-Président honoraire & Administrateur Référént
Engie	Y	1 an	Externe	2016 Leaders Trust	ND	350,000 €	N
Essilor Int.	N	Interne formalisée = 1 an	Interne	N/A	Y	N/A	N
Hermès Int.	N	Revue = 1an Interne = 3 ans	Interne	ND	Y	140,000 €	2 Vice-Présidents
Kering	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2016 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-Présidente
Legrand	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2015 RR	Y	1,160,000 €	Administrateur Référént
L'Oréal	N	1 an	Interne	N/A	Y	N/A	2 Vice-Présidents
LVMH	N	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	ND	N	N/A	N
Michelin	Y	1 an	Interne	2016 Spencer Stuart	Y	90,000 €	Membre Référént

RÉMUNÉRATION SUPPL. VERSÉE AU VP OU SID?	SI OUI, MONTANT DE CETTE RÉMUNÉRATION	MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE RELATIFS À L'EXERCICE 2017	TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2017	MONTANT MOYEN DES JETONS MONTANT QUE REÇEVONT LES MEMBRES DU CONSEIL AVANT SIÈGE PENDANT L'EXERCICE 2017	PART FIXE APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2018	MONTANT VERSÉ POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2018	JETONS ANNUELS SUPPL. POUR LES COMITÉS?	JETONS POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DES COMITÉS?	VERSEMENT DE JETONS AUX ADMIN. EXÉCUTIFS
Y	20,000 €	1,080,455 €	68,084 €	10,333 €	2,619 €	Y	Y	N	
Y	20,000 €	789,000 €	79,875 €	20,000 €	5,500 €	Pdts = Y	Y	N	
N/A	N/A	2,080,403 €	189,128 €	80,000 €	10,000 €	Y	N	N	
Y	60,000 €	2,704,565 €	161,075 €	144,000 €	ND	Y	N	N	
Y	18,000 €	500,000 €	40,475 €	20,000 €	1,500 €	N	Y	N	
Y	80,000 €	1,650,000 €	133,152 €	32,225 €	4,746 €	N	Y	N	
N/A	N/A	1,175,312 €	96,122 €	21,000 €	3,000 € par séance programmée/ 4,400€ par séance exceptionnelle	N	Y	N	
N/A	N/A	772,440 €	43,017 €	12,000 €	28000 € (si 100% d'assiduité)	Y	Y	Y	
Y	45,000 €	1,199,990 €	83,034 €	15,000 €	4,000 €	Pdts = Y	Y	N	
Y	40,000 €	1,049,260 €	60,875 €	20,000 €	25000 € (si 100% d'assiduité)	Pdts = Y	Y	Y	
N/A	N/A	839,141 €	42,760 €	N/A	4,000 €	Pdts = Y	Y	N	
Y	80,000 €	720,000 €	59,583 €	10,000 €	3,000 €	N	Y	N	
N	N/A	866,358 €	78,759 €	15,000 €	50,000 € (si 100% d'assiduité)	Y	Y	N	
N/A	N/A	852,203 €	66,171 €	15,000 €	4,200 €	Y	Y	N	
N	N/A	600,000 €	42,367 €	10,000 €	1,114 €	Y	Y	N/A	
Y	1 jeton suppl/part variable	877,000 €	75,703 €	13,635 €	Mbre 1 jeton, V-P 2 jetons	Y	Y	Y	
Y	20,000 €	570,000 €	64,500 €	20,000 €	5,000 €	Pdts = Y	Y	N	
N	N/A	1,311,300 €	92,869 €	30,000 €	6,500 €	Y	Y	N	
Y	N/A	1,013,750 €	62,655 €	N/A	ND	Y	Y	Y	
N/A	N/A	536,400 €	55,800 €	ND	ND	ND	Y	N/A	

Rémunérations et Fonctionnement

	PRATIQUE D'UNE ÉVALUATION EXTERNE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION	QUEL TYPE D'ÉVALUATION DURANT L'EXERCICE 2017?	DERNIÈRES ÉVALUATIONS EXTERNES CONNUES	INDICATION D'UNE FORMATION À LA FONCTION DE MEMBRE DU CONSEIL	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF (ETONS-ILS FIXÉS RELATIF À L'EXERCICE DOTATION)	PRÉSENCE D'UN VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL/ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT
Orange	Y	Interne = 1 an Externe = 2 ans	Interne	2014/2016 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur Référent
Pernod Ricard	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2012 PWC 2015/2017 Spencer Stuart	ND	N/A	Vice-Président
PSA Groupe	Y	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	2013/2015/2018 Spencer Stuart	Y	300,000 €	Vice-Président Administrateur Référent
Publicis	N	1 an	Interne	N/A	Y	2,800,000 €	Vice-Président
Renault	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe	2014 ND 2008 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur Référent
Safran	Y	Formalisée = 3 ans mini	Interne	2014	Y	484,375 €	Administrateur Référent
Saint-Gobain	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2013/2016 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur Référent
Sanofi	Y	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	2016	Y	708,353 €	N
Schneider Electric	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe Spencer Stuart	2017 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-Président Administrateur Référent
Société Générale	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2013/2016 Spencer Stuart	Y	903,400 €	N
Sodexo	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe	2014/2017	Y	725,162 €	N
Solvay	Y	Externe = 2 / 3 ans	Interne	2016 Spencer Stuart	Y	313,000 €	N
STMicroelectronics	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	ND	ND	Y	175,000 €	Vice Chairman
TechnipFMC	ND	Interne = 1 an	Interne	ND	N	N/A	Lead Independent Director
Total	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2010/2013/2016 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur Référent
Unibail-Rodamco-Westfield	N	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	N/A	Y	186,000 €	N
Valeo	Y	Roulement: An 1 Externe An 2 Interne	Interne	2012/2014/2016 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur Référent
Veolia Environnement	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe Spencer Stuart	2013/2016/2017 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-Président + Administrateur Référent
Vinci	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2016 HS 2013 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-Président Administrateur Référent
Vivendi	N	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne Formalisée	N/A	ND	400,000 €	Vice-Président

RÉMUNÉRATION SUPP. VERSÉE AU VP OU SID?	SI OUI, MONTANT DE CETTE RÉMUNÉRATION	MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE RELATIFS À L'EXERCICE 2017	TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2017	MONTANT MOYEN DES JETONS MONTANT QUE REÇEVONT LES MEMBRES DU CONSEIL AVANT SIÈGE PENDANT L'EXERCICE 2017	PART FIXE APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2018	MONTANT VERSÉ POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2018	JETONS ANNUELS SUPP. POUR LES COMITÉS?	JETONS POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DES COMITÉS?	VERSEMENT DE JETONS AUX ADMIN. EXÉCUTIFS
Y	15,000 €	570,916 €	42,100 €	10,000 €	2,000 €	N	Y	N	
Y	40,000 €	884,208 €	66,508 €	11,500 €	4,000 €	Y	Y	N	
Y	40,000 €	1,040,750 €	80,566 €	16,000 €	24,000 € (si 100% d'assiduité)	Y	N	N/A	
N	N/A	780,000 €	58,182 €	N/A	5,000 €	N	Y	N/A	
N	N/A	1,211,625 €	61,617 €	18,000 €	6,000 € plafonnée à 30,000€	Y	Y	Y	
N	N/A	1,000,000 €	58,662 €	11,000 €	3,700 €	N	Y	N	
N	N/A	1,100,000 €	81,792 €	24,750 €	3,300 €	Y	Y	N	
N/A	N/A	1,415,250 €	122,875 €	30,000 €	5000 € résident en France 7000€ résident UE 10 000€ résident hors UE	N	Y	N	
Y	250,000 €	1,680,238 €	147,631 €	25,000 €	7,000 €	Pdt Audit = Y	Y	N	
N/A	N/A	1,460,000 €	133,026 €	6 parts	ND	Y	Y	N	
N/A	N/A	732,750 €	59,525 €	14,500 €	3,500 €	Y	Y	N	
N/A	N/A	1,434,572 €	77,643 €	35,000 €	4,000 €	N	Y	Y	
N/A	N/A	989,500 €	124,643 €	ND	ND	ND	ND	N/A	
Y	ND	1,161,240 €	178,652 €	ND	ND	Pdts = Y	Y	N	
Y	30,000 €	1,472,766 €	129,942 €	20,000 €	7,500 €	7,500 €	Y	N	
Y	15,000 €	739,445 €	87,602 €	20,000 €	40,000 € (si 100% d'assiduité)	Y	Y	N/A	
Y	65,500 €	893,938 €	75,800 €	25,000 €	3,000 €	Pdts = Y	Y	N	
Y	50,000 €	989,336 €	57,333 €	13,440 €	24 000 € (si 100% d'assiduité)	N	Y	N	
Y	100,000 €	959,000 €	73,769 €	20,000 €	3,500 €	Y	N	N	
N	N/A	1,117,500 €	92,750 €	N/A	60,000 € (si 100% d'assiduité)	N	Y	N/A	

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2017	% D'ASSISTANCE EN 2017	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
AccorHotels	5	Comité d'audit et des risques	4	64%	6	67%
		Comité des engagements	3	88%	5	40%
		Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale	2	88%	4	100%
		Comité de la stratégie internationale	2	83%	6	67%
		Comité des nominations et des rémunérations	4	78%	8	57%
Air Liquide	4	Comité d'audit et des comptes	4	100%	4	75%
		Comité des nominations et de la gouvernance	4	92%	3	100%
		Comité des rémunérations	4	100%	3	100%
		Comité environnement et société (depuis mai 2017)	2	100%	3	50%
Airbus	3	Comité d'audit	6	83%	5	100%
		Comité d'éthique et de conformité	10	85%	5	100%
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	9	92%	4	100%
ArcelorMittal	3	Comité d'audit	7	ND	3	100%
		Comité de Risque	N/A	N/A	2	100%
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	6	ND	3	100%
Atos	2	Comité des comptes	7	86%	4	75%
		Comité des nominations et des rémunérations	5	100%	3	100%
AXA	3	Comité d'audit	8	100%	5	100%
		Comité financier (risques)	5	100%	4	75%
		Comité de rémunération et de gouvernance	5	100%	4	75%
BNP Paribas	4	Comité des comptes	5	100%	5	80%
		Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	9	100%	4	100%
		Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE	6	100%	3	100%
		Comité des rémunérations	4	94.0%	4	75%
Bouygues	3	Comité des comptes	6	100%	4	100%
		Comité de sélection et des rémunérations	2	100%	3	100%
		Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	5	90%	4	100%
Cappemini	4	Comité d'audit	8	86%	5	80%
		Comité des rémunérations	5	92%	5	100%
		Comité éthique et gouvernance (nominations)	6	100%	4	50%
		Comité stratégie et investissements	4	100%	7	50%

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
					PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	3	0	0	0	9995 €	2499 €	19990 €	2499 €
	1	0	1	0	5758 €	1919 €	11516 €	1919 €
	3	0	0	0	5092 €	2546 €	10184 €	2546 €
	3	0	2	0	4703 €	2351 €	9406 €	2351 €
	4	1	2	1	6475 €	1618 €	12950 €	1618 €
	2	1	3	0	0 €	4500 €	20000 €	4500 €
	2	0	2	0	0 €	3500 €	10000 €	3500 €
	1	0	1	0	0 €	3500 €	10000 €	3500 €
	1	0	1	1	0 €	3500 €	10000 €	3500 €
	1	0	4	0	20,000 €	0 €	30000 €	0 €
	2	0	3	0	20,000 €	0 €	30000 €	0 €
	2	1	3	0	20,000 €	0 €	30000 €	0 €
	1	1	2	0	17000 €	0 €	28000 €	0 €
	0	0	2	0	17000 €	0 €	28000 €	0 €
	1	0	2	0	11000 €	0 €	16000 €	0 €
	1	0	3	0	0 €	750 €		1500 €
	0	0	1	0	0 €	750 €		1500 €
	3	0	4	0	32970 €	4121 €	32970 €	4121 €
	1	0	2	1	14718 €	2943 €	14718 €	2943 €
	1	0	1	1	16485 €	3297 €	16485 €	3297.0 €
	2	0	1	1	0 €	2700 €	0 €	5700 €
	2	0	1	0	0 €	2700 €	0 €	5700 €
	3	1	1	0	0 €	2700 €	0 €	5700 €
	2	0	0	1	0 €	2700 €	0 €	5700 €
	3	0	0	1	4800 €	11 200 € (Par an, si 100% d'assuidité)	4800 €	11 200 € (Par an, si 100% d'assuidité)
	1	1	0	1	3600 €	8400 € (Par an, si 100% d'assuidité)	3600 €	8400 € (Par an, si 100% d'assuidité)
	4	1	0	2	3600 €	8400 € (Par an, si 100% d'assuidité)	3600 €	8400 € (Par an, si 100% d'assuidité)
	3	0	2	0	0 €	2500 €	35000 €	0 €
	3	1	2	2	0 €	2500 €	25000 €	0 €
	1	0	0	0	0 €	2500 €	45000 €	0 €
	2	0	1	1	0 €	2500 €	25000 €	0 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2017	% D'ASSURITÉ EN 2017	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Carrefour	5	Comité d'audit	6	93%	5	60%
		Comité des rémunérations	2	100%	5	100%
		Comité des nominations	4	100%	6	67%
		Comité RSE	2	100%	3	67%
		Comité stratégique	2	100%	6	33%
Crédit Agricole	6	Comité d'audit	8	100%	6	67%
		Comité des risques	9	97%	5	60%
		Comité des rémunérations	5	97%	6	60%
		“Comité stratégique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise”	5	100%	7	29%
		Comité des risques aux États-Unis	4	100%	3	67%
		Comité des nominations et de la gouvernance	4	100%	6	33%
Danone	4	Comité d'audit	6	80%	4	100%
		Comité de nomination et de rémunération	6	94%	4	100%
		Comité stratégique	2	100%	5	40%
		Comité de responsabilité sociale	3	100%	3	67%
Engie	4	Comité d'audit	10	94%	6	57%
		Comité de la stratégie, des investissements et des technologies	15	89%	7	28%
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	6	97%	5	60%
		Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable	4	85%	5	60%
Essilor Int.	4	Comité d'audit et des risques	4	96%	4	75%
		Comité des nominations (jusqu'en 2018)	5	100%	3	67%
		Comité des mandataires sociaux et des rémunérations (jusqu'en 2018)	6	100%	4	75%
		Comité des nominations et des rémunérations (depuis 2018)			5	60%
		Comité stratégique	5	94.0%	13	64%
		Comité de responsabilité sociétale de l'entreprise	3	100%	4	75%
Hermes	2	Comité des finances et d'audit	6	87%	5	60%
		Comité des nominations, des rémunérations et du gouvernement d'entreprise	6	100%	4	75%

				JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)		
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALARIES/ SALARIES	PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
2	0	0	0	0	0 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	30 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
1	0	0	0	0	0 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	10 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
3	0	0	0	0	0 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	10 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
3	1	0	1	1	0 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	10 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
1	0	1	0	0	0 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	10 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
4	1	0	0	0	0 €	2 700 €	35 000 €	0 €
3	1	0	0	0	0 €	2 700 €	35 000 €	0 €
2	1	0	1	1	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
2	0	0	0	0	0 €	2 700 €	0 €	0 €
3	1	0	0	0	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
2	1	1	0	0	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
1	0	0	1	1	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
1	0	0	0	0	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
1	0	0	0	0	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
3	1	3	1	1	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
3	1	2	1	1	5 000 €	20 000 € (Par an, si 100% d'assiduité)	15 000 €	40 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
3	0	1	1	1	5 000 €	15 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	10 000 €	25 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
2	1	0	1	1	5 000 €	15 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	5 000 €	20 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
4	1	2	1	1	5 000 €	15 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	5 000 €	20 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
3	1	2	1	1	4 200 €	3 000 €	22 000 €	3 000 €
0	0	1	0	0	4 200 €	3 000 €	11 000 €	3 000 €
2	0	2	0	0	4 200 €	3 000 €	11 000 €	3 000 €
0	0	0	0	0	4 200 €	3 000 €	11 000 €	3 000 €
6	0	9	4	4	0 €	3 000 €	0 €	2 000 €
2	1	2	1	1	4 200 €	3 000 €	11 000 €	3 000 €
2	1	1	0	0	5 200 € + 7 800 € si 100% d'assiduité	0 €	28 000 €	0 €
2	1	1	0	0	5 200 € + 7 800 € si 100% d'assiduité	0 €	28 000 €	0 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2017	% D'ASSISTANCE EN 2017	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Kering	4	Comité d'audit	4	94%	4	75%
		Comité des nominations	1	100%	5	60%
		Comité des rémunérations	2	100%	5	75%
		Comité de développement durable	2	100%	4	50%
Legrand	4	Comité d'audit	7	95%	3	100%
		Comité des nominations et de la gouvernance	3	100%	3	67%
		Comité des rémunérations	3	100%	3	100%
		Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	4	100%	6	67%
L'Oréal	4	Comité d'audit	4	100%	6	50%
		Comité des nominations et de la gouvernance	4	100%	4	50%
		Comité des ressources humaines et des rémunérations	5	97%	6	50%
		Comité stratégie et développement durable	5	100%	5	17%
LVMH	3	Comité d'audit de la performance	4	100%	3	67%
		Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations	4	92%	3	100%
		Comité d'éthique et du développement durable	1	75%	4	75%
Michelin	2	Comité d'audit	4	100%	5	80%
		Comité des rémunérations et des nominations	3	91.7%	4	75%
Orange	3	Comité d'audit	7	91%	5	60%
		Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (nominations et rémunérations)	6	92%	4	50%
		Comité innovation et technologie	4	95%	5	40%
Pernod Ricard	4	Comité d'audit	4	100%	3	100%
		Comité des nominations et de la gouvernance et de la RSE	3	100%	3	67%
		Comité stratégique	2	100%	6	50%
		Comité des rémunérations	4	96%	5	75%
PSA Groupe	4	Comité stratégique	4	96%	7	43%
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	4	100.0%	8	50%
		Comité financier et d'audit	6	97.0%	7	43%
		Comité Asia Business Development	2	92%	6	33%
Publicis	4	Comité d'audit	7	89%	3	67%
		Comité des risques et stratégies	2	89%	6	67%
		Comité de nomination	3	87%	5	60%
		Comité de rémunération	6	93%	5	60%

				JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)		
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALARIES/ SALARIES	PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
3	0	0	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23 000 €	1/2 jeton d'assiduité
4	1	1	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23 000 €	1/2 jeton d'assiduité
4	1	0	1	1	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23 000 €	1/2 jeton d'assiduité
2	1	2	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité
3	1	0	0	0	0 €	2 000 €	20 000 €	2 000 €
1	1	1	0	0	0 €	2 000 €	10 000 €	2 000 €
3	1	2	0	0	0 €	2 000 €	10 000 €	2 000 €
3	1	1	0	0	0 €	2 000 €	10 000 €	2 000 €
3	1	1	1	1	10 000 €	15 000 € (Var par an, si 100% d'assiduité)	20 000 €	30 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)
1	1	2	0	0	4 000 €	6 000 € (Var par an, si 100% d'assiduité)	8 000 €	12 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)
3	1	5	1	1	4 000 €	6 000 € (Var par an, si 100% d'assiduité)	8 000 €	12 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)
1	0	1	0	0	6 000 €	9 000 € (Var par an, si 100% d'assiduité)	12 000 €	18 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)
0	0	0	0	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €
1	0	1	0	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €
2	0	0	0	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €
2	0	1	1	1	ND	ND	ND	ND
3	1	1	0	0	ND	ND	ND	ND
2	0	1	1	1	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
2	1	1	1	1	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
1	1	1	2	2	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
1	0	3	0	0	5 500 €	4 000 €	11 500 €	4 000 €
1	1	1	0	0	3 000 €	4 000 €	6 000 €	4 000 €
1	0	1	0	0	3 000 €	4 000 €	6 000 €	4 000 €
2	1	2	1	1	3 000 €	4 000 €	6 000 €	4 000 €
1	0	3	1	1	6 000 €	9 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)	12 000 €	18 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
5	0	3	1	1	6 000 €	9 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)	8 000 €	12 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
4	1	3	1	1	6 000 €	9 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)	8 000 €	12 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
2	0	3	1	1	6 000 €	9 000 € (var par an, si 100% d'assiduité)	8 000 €	12 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
1	0	2	0	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
3	1	2	1	1	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
2	1	3	0	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
2	0	3	0	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2017	% D'ASSISTANCE EN 2017	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Renault	4	Comité de l'audit, des risques et de l'éthique	5	88%	8	83%
		Comité des rémunérations	2	86%	6	100%
		Comité des nominations et de la gouvernance	4	81%	5	80%
		Comité de stratégie industrielle internationale	5	88.8%	7	50%
Safran	3	Comité d'audit et des risques	5	97%	6	75%
		Comité innovation et technologie (créé en 2018)	N/A	N/A	6	60%
		Comité des nominations et des rémunérations	7	92%	7	83%
Saint-Gobain	3	Comité d'audit et des risques	4	83%	4	100%
		Comité des nominations et des rémunération (depuis juin 2017)	4	96%	3	67%
		Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	6	100%	3	33%
Sanofi	5	Comité d'audit	7	93%	4	75%
		Comité des rémunérations	3	100%	4	75%
		Comité des nominations et de la gouvernance	3	100%	3	100%
		Comité scientifique	ND	ND	4	75%
		Comité de réflexion stratégique	14	100%	4	100%
Schneider Electric	5	Comité d'audit et des risques	5	100%	3	100%
		Comité des ressources humaines & RSE	3	93%	5	67%
		Comité de gouvernance et des rémunérations	6	96%	4	75%
		Comité digital (depuis avril 2018)	N/A	N/A	N/D	N/D
		Comité stratégie	4	85%	6	83%
Société Générale	4	Comité d'audit et de contrôle interne	11	93%	4	100%
		Comité des risques	11	96%	5	100%
		Comité des rémunérations	7	96%	4	100%
		Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise	7	86%	4	75%
Sodexo	3	Comité d'audit	5	88%	5	75%
		Comité des rémunérations	5	95%	5	100%
		Comité des nominations	5	100%	4	50%
Solvay	4	Comité d'audit	6	100%	6	83%
		Comité des finances (risques)	4	96%	6	50%
		Comité des nominations	3	94%	6	67%
		Comité des rémunérations	1	83%	6	67%
STMicroelectronics	4	Comité d'audit	10	92%	5	100%
		Comité de rémunération	3	100%	6	100%
		Comité des nominations et de gouvernance	5	96%	5	100%
		Comité stratégique	11	92%	6	100%

				JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REF. SALARIES/ SALARIES ACTIONNAIRES	PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
3	0	2	2	1 500 €	3 000 € plafonnée à 9 000 €	15 000 €	3 000 € plafonnée à 9 000 €
1	0	0	1	1 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €	7 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €
2	0	0	0	1 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €	7 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €
1	0	2	3	1 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €	7 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €
3	1	1	1	0 €	3 700 €	0 €	7 400 €
2	0	1	1	0 €	3 700 €	0 €	7 400 €
3	1	1	1	0 €	3 700 €	0 €	7 400 €
2	0	1	0	2 750 €	2 200 €	5 500 €	2 200 €
2	1	1	0	2 750 €	2 200 €	5 500 €	2 200 €
0	0	0	0	2 750 €	2 200 €	5 500 €	2 200 €
2	1	1	0	0 €	7 500 €	0 €	10 000 €
2	0	1	0	0 €	5 000 €, 7 500 €, ou 10 000 € selon résidence	0 €	7 500 €
1	0	0	0	0 €	5 000 €, ou 7 500 €, selon résidence	0 €	N/A
1	0	2	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
0	0	0	0	0 €	5 000 €, 7 500 €, ou 10 000 € selon résidence	0 €	10 000 €
1	1	1	0	0 €	5 000 €	20 000 €	5 000 €
3	1	3	0	0 €	5 000 €	15 000 €	5 000 €
1	0	4	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
1	0	4	0	0 €	5 000 €	15 000 €	5 000 €
3	1	2	0	1 jeton	Y	4 jetons	Y
3	1	3	0	1 jeton	Y	4 jetons	Y
1	0	1	1	0.5 jeton	Y	3 jetons	Y
1	0	1	0	0.5 jeton	Y	3 jetons	Y
1	0	2	1	3 500 €	2 400 €	20 000 €	2 000 €
3	1	2	1	3 500 €	2 400 €	20 000 €	2 000 €
4	1	1	0	3 500 €	2 400 €	20 000 €	2 000 €
2	0	6	0	0 €	4 000 €	0 €	6 000 €
0	0	3	0	0 €	2 500 €	0 €	4 000 €
3	0	5	0	0 €	2 500 €	0 €	4 000 €
3	0	5	0	0 €	2 500 €	0 €	4 000 €
3	1	4	0	ND	ND	ND	ND
1	0	3	0	ND	ND	ND	ND
1	1	3	0	ND	ND	ND	ND
1	0	3	0	ND	ND	ND	ND

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2017	% D'ASSURITÉ EN 2017	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
TechnipFMC	4	Comité d'audit	6		6	100%
		Comité des nominations et de la gouvernance	4		4	100%
		Comité stratégique	3		6	83%
		Comité des rémunérations	5		4	100%
Total	4	Comité d'audit	7	92%	4	100%
		Comité stratégie & RSE	2	90%	6	67%
		Comité des rémunérations	3	100%	5	80%
		Comité de gouvernance et d'éthique (nominations)	2	83%	4	100%
Unibail-Rodamco-Westfield	2	Comité d'audit	5	95%	3	100%
		Comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations	5	96%	5	100%
Valeo	4	Comité d'audit et des risques	6	93%	4	100%
		Comité stratégique	4	88%	5	100%
		Comité des rémunérations (depuis janvier 2017)	7	95%	6	100%
		Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (depuis janvier 2017)	6	93%	5	100%
Veolia Environnement	4	Comité des comptes et de l'audit	4	80.0%	5	100%
		Comité des nominations	4	92%	3	67%
		Comité des rémunérations	4	87.5%	5	75%
		Comité recherche, innovation et développement durable	3	83%	6	100%
Vinci	4	Comité d'audit	4	100%	4	100%
		Comité de la stratégie et RSE	7	74%	5	40%
		Comité des rémunérations	3	83%	4	100%
		Comité des nominations et de la gouvernance	3	67%	4	50%
Vivendi	3	Comité d'audit	4	95%	5	80%
		Comité de gouvernance, nomination et rémunération	4	92%	4	67%
		Comité RSE	1	100%	5	25%

					JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REF. SALAIRES/ SALARIES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
					PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
2	1	4	0	0	16 648 €	2 081 €	ND	ND
0	0	2	0	0	8 324 €	2 081 €	ND	ND
1	0	3	0	0	ND	2 081 €	ND	ND
0	0	3	0	0	12 486 €	2 081 €	ND	ND
2	1	2	0	0	25 000 €	7 000 €	30 000 €	7,000 €
3	0	0	1	1	0 €	3 500 €	0 €	3,500 €
3	0	3	1	1	0 €	3 500 €	25 000 €	
2	1	1	0	0	0 €	3 500 €	25 000 €	3,500 €
1	0	2	0	0	5 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	15 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
3	0	4	0	0	5 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	15 000 €	10 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
2	0	0	0	0	0 €	3 000 €	15 000 €	3 000 €
2	1	1	0	0	0 €	3 000 €	12 000 €	3 000 €
2	0	2	1	1	0 €	3 000 €	12 000 €	3 000 €
2	0	2	0	0	0 €	3 000 €	12 000 €	3 000 €
3	1	2	1	1	0 €	16 800 € (par an, si 100% d'assiduité)	0 €	67 200 € (par an, si 100% d'assiduité)
1	0	1	0	0	0 €	8 400 € (par an, si 100% d'assiduité)	0 €	16 800 € (par an, si 100% d'assiduité)
3	1	0	1	1	0 €	8 400 € (par an, si 100% d'assiduité)	0 €	16 800 € (par an, si 100% d'assiduité)
3	0	2	1	1	0 €	8 400 € (par an, si 100% d'assiduité)	0 €	16 800 € (par an, si 100% d'assiduité)
2	0	1	0	0	15 000 €	0 €	25 000 €	0 €
2	0	3	2	2	10 000 €	0 €	25 000 €	0 €
1	0	2	1	1	10 000 €	0 €	25 000 €	0 €
2	0	0	0	0	10 000 €	0 €	25 000 €	0 €
3	1	1	0	0	40 000 € (par an, si 100% d'assiduité)		55 000 € (par an, si 100% d'assiduité)	
1	0	0	1	1		30 000 € (par an, si 100% d'assiduité)		45 000 € (par an, si 100% d'assiduité)
4	0	0	2	2		20 000 € (par an, si 100% d'assiduité)		30 000 € (par an, si 100% d'assiduité)

La board practice de Spencer Stuart

Spencer Stuart assiste les conseils d'administration dans le monde entier pour le recrutement et la formation d'administrateur, pour l'évaluation de leur fonctionnement et la préparation des successions.

- » Diagnostic sur la culture des boards
- » Évaluation du fonctionnement des conseils et de la contribution individuelle des administrateurs
- » Succession planning et CEO succession
- » Recrutement d'administrateurs
- » Formation des administrateurs
- » Constitution d'advisory boards
- » Conseil en gouvernance

Séniorité

Plus de 25 consultants seniors spécialisés sur les boards menant plus de 25 recherches annuelles chacun, qui apportent leur expérience des modes de gouvernance, de l'évolution des besoins des conseils, mais aussi leur connaissance en profondeur de la population des administrateurs.

Expérience

Plus de 30 années d'expérience en gouvernance, plus de 700 projets conduits à travers le monde en 2017 dont 300 en Europe et plus de 60 missions européennes d'évaluations de conseils d'administration menées chaque année.

Connaissance des candidats

Spencer Stuart approche chaque année plus de 5 000 administrateurs et/ou exécutifs de haut niveau. Ces contacts personnels permettent l'analyse fine des qualités des candidats en termes de diversité, expertise ou encore expérience internationale.

Équipe adaptée

Pour chaque recherche, Spencer Stuart constitue une équipe combinant expérience des boards, connaissance du secteur et expertise fonctionnelle souhaitée.

Qualité

Les recherches sont menées personnellement par les consultants seniors et non pas déléguées en interne.

Compréhension des besoins spécifiques suivant

- » Forme de l'actionnariat
- » Secteur industriel
- » Structure de gouvernance
- » Nationalité

Spencer Stuart est particulièrement actif dans le débat sur les grands sujets de la gouvernance par :

- » Sa participation aux réflexions de place (IFA, Livre vert CEE...)
- » Ses interventions dans de nombreux forums.

Spencer Stuart conduit, de façon très régulière, des études sur :

- » L'évaluation des conseils et de la contribution individuelle des administrateurs
- » La composition des conseils
- » Les Board Best Practices
- » L'intégration de nouveaux profils
- » La culture des conseils

Spencer Stuart a développé des programmes de formation avec London Business School et organise annuellement des Directors' Forum au UK et en Allemagne.

Pour tout renseignement, contacter :

Bertrand Richard

01.53.57.81.41 brichard@spencerstuart.com

Angeles Garcia-Poveda

01.53.57.81.19 agpoveda@spencerstuart.com

Guillaume Quéguiner

01.53.57.81.84 gqueguiner@spencerstuart.com

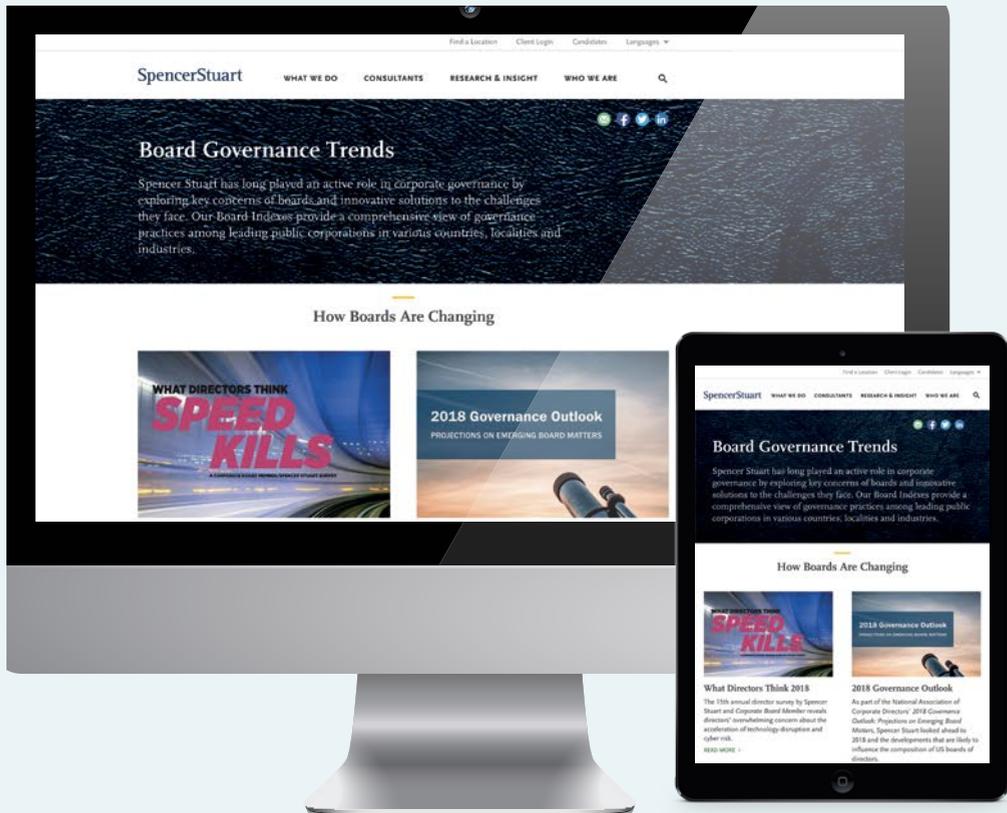
Cadre de l'étude

Les sociétés étudiées dans le présent rapport sont celles qui constituent l'indice CAC 40 au 30 juin 2018. Les informations rassemblées dans les tableaux (cf. annexe) sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2017 ou au 30/06/2018. Les informations récoltées proviennent du document de référence, et ont été soumises à la vérification des sociétés concernées. Dans les sections portant sur la taille et la composition, l'étude s'intéresse aux dernières évolutions, telles que décidées aux assemblées ayant eu lieu pour la grande majorité dans le premier semestre 2018.

Réalisation de l'étude

La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude et sa rédaction ont été menées par Thierno Barry et Guillaume Quéguiner sous la supervision de Bertrand Richard et Angeles Garcia-Poveda.

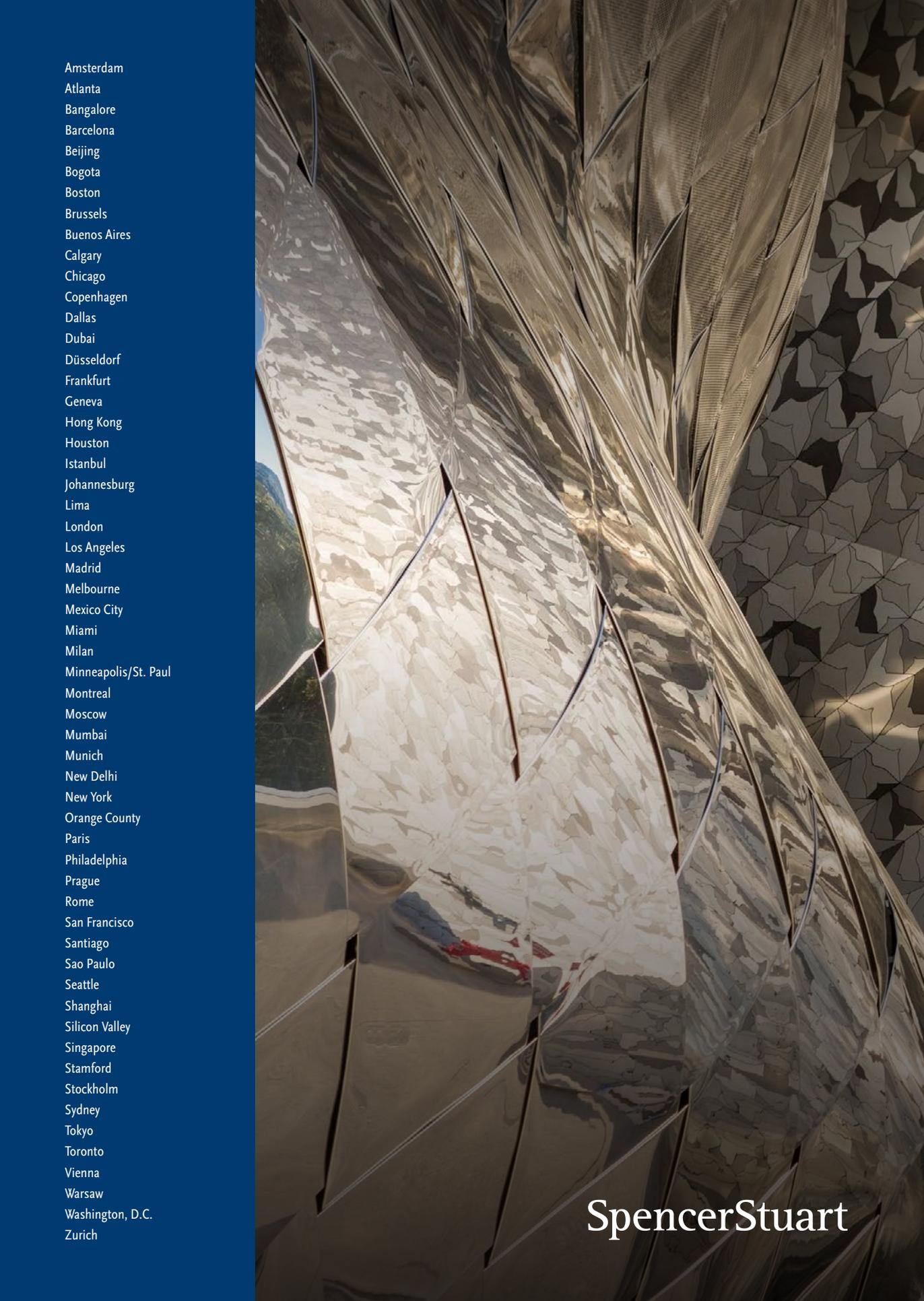
Board Governance Trends: A Global View



Visit Spencer Stuart's one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries. Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Visit spencerstuart.com for more information.



Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich

SpencerStuart