

The background of the entire page is a photograph of a stage with several vertical, illuminated columns. The columns are lit from within, creating a warm, golden-yellow glow. The lighting is soft and diffused, with some darker areas between the columns. The overall atmosphere is professional and modern.

SpencerStuart

2019 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 more than 60 offices, over 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, employee engagement and many other facets of culture and organizational effectiveness.

For more information on Spencer Stuart, please visit [www.spencerstuart.com](http://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

© 2019 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

# Sommaire

Préface	2
Evolutions par rapport à 2018	4
Chiffres clés du CAC40 en 2019	6
Synthèse des Résultats	7
Composition des conseils	10
Qualification des administrateurs	24
Leadership au sein des conseils	31
Fonctionnement des conseils	39
Les comités	50
La rémunération des administrateurs	61
Les comités exécutifs	68
Tableaux de synthèse	71

# Préface

Le Board Index de Spencer Stuart qui, cette année, a été au-delà du seul CAC40 pour embrasser tout le SBF120 sur un certain nombre d'indicateurs clés montre que la gouvernance française n'a plus rien à envier à celle anglo-saxonne avec :

- » près de 47,5% de femmes dans les conseils du CAC40 et 46,1% dans le SBF 120 ce qui assure une quasi-parité des sexes alors qu'il y a 10 ans le rapport était de 1 pour 10 ;
- » un recours à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général pour 50% des sociétés (un peu moins pour le CAC40 et un peu plus pour le SBF120) ;
- » une nette progression de la pratique de l'administrateur référent et des *Executive sessions* au sein du CAC40 ;
- » une pratique presque générale de l'évaluation externe du fonctionnement des conseils avec une augmentation de son extension à la contribution individuelle des administrateurs ;
- » un rôle croissant joué par les comités de nominations dans la préparation et la conduite des successions ;
- » une rigueur accrue des comités de rémunérations dans la façon dont ils rendent compte au conseil et à l'assemblée Générale de leurs travaux et de leurs recommandations dans le cadre du *Say on Pay* ;

Toutes ces évolutions prouvent que la soft law peut être aussi efficace et plus adaptée que la loi pour faire bouger les pratiques.

Néanmoins il reste encore quelques domaines de progrès comme :

- » la féminisation des ComEx qui, à 18%, reste insuffisante. Il faut en ce domaine se garder de vouloir transposer l'approche législative qui s'est avérée efficace pour la composition des conseils car la mise en place de quota en la matière pourrait s'avérer être une fausse bonne idée et le seul critère qui doit être pris en compte pour la composition d'un ComEx est la performance et l'adéquation par rapport au poste à pourvoir. Il paraît dès lors beaucoup plus efficace et adapté de s'en remettre au comité des nominations pour que celui-ci s'assure bien que les plans de succession proposés par les directions générales permettent de faire émerger des pools de candidats de qualité plus équilibrés en termes de sexe ;
- » la préparation plus en amont des successions au sein du conseil en s'appuyant sur l'évaluation de la contribution individuelle de ses membres et sur l'analyse de leur style culturel pour s'assurer de façon régulière que la composition du conseil reste bien en phase avec les enjeux que la société aura à relever dans les années à venir ;
- » la taille des conseils qui reste trop large et dont il faut se garder de la faire croître par l'imposition de nouvelles règles de composition.

Sur ces bases, les sociétés françaises auront une gouvernance compétitive face à leurs grands concurrents internationaux.

Patricia Barbizet

Présidente Directrice Générale de Temaris & Associés

et Chairman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

# Evolutions par rapport à 2018

## CADRE DE L'ÉTUDE

Les sociétés étudiées dans le présent rapport sont celles qui constituent l'indice CAC40 au 1er janvier 2019. Les chiffres donnés dans les tableaux sont ceux correspondant à la fin de l'exercice 2018 ou au 30/06/2019, ils proviennent du document de référence et ont été soumis à la vérification des sociétés concernées. Dans les sections portant sur la taille et la composition, l'étude s'intéresse aux dernières évolutions jusqu'aux assemblées générales du deuxième trimestre 2019. Par ailleurs, nous avons choisi d'élargir nos commentaires au CACNext20 et au SBF120 sur certains thèmes.

## COMPOSITION DU CAC40 2019

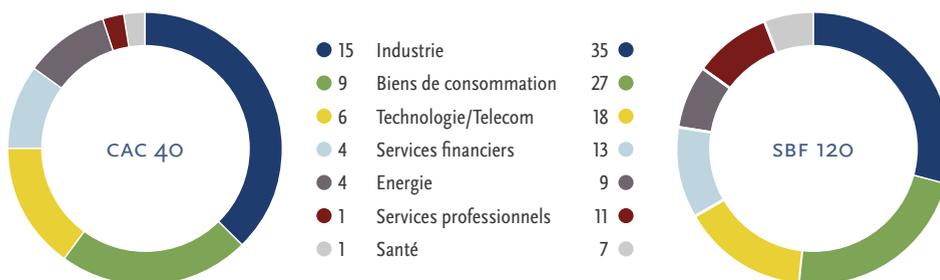
Par rapport au Board Index 2018, Dassault Systèmes est entré dans le CAC40 en remplacement de Solvay. Essilor International a fusionné avec Luxottica pour créer EssilorLuxottica.

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

- » 29 Sociétés Anonymes (contre 31 en 2018)
- » 7 Sociétés Européennes (Airbus, Atos, Capgemini, Dassault Systèmes, LVMH, Schneider Electric et Unibail-Rodamco-Westfield)
- » 2 Sociétés en Commandite par Actions (Hermès International et Michelin)
- » 1 NV (STMicroelectronics)
- » 1 PLC (TechnipFMC)

---

## Secteurs d'activité des sociétés



---

4 sociétés ont leur siège social à l'étranger :

- » Au Pays-Bas pour Airbus et STMicroelectronics ;
- » Au Luxembourg pour ArcelorMittal ;
- » Au Royaume-Uni pour TechnipFMC.

# Chiffres clés du CAC40 en 2019

**47,5%**

de gouvernance dissociée  
VS 58% dans le SBF120

**9,3 réunions**

par an  
VS 8,6 dans le SBF120

**13,6 membres**

par conseil  
VS 12,5 dans le SBF120

**47,4% de femmes**

en moyenne par conseil concerné par la  
loi Copé-Zimmermann selon les critères  
Afep/Medef VS 46,1% dans le SBF120

**11%**

**d'administrateurs salariés**

(dans 34 sociétés)  
VS 8,6% dans le SBF120

**78%**

des conseils ont un administrateur référent  
ou un vice-pdt VS 53% dans le SBF120

**68% d'indépendants**

(hors salariés)  
VS 56% dans le SBF120

**36,6% d'étrangers**

VS 29%  
dans le SBF120

**73%**

des conseils procèdent à une évaluation  
externe de leur fonctionnement

**COMEX**

**12,5**

membres

**18%**

de femmes

**30%**

d'étrangers

# Synthèse des Résultats

	Nombre	%
<b>Modes de gouvernance</b>		
Conseil d'administration	33	82,5%
Conseil de surveillance + directoire	7	17,5%
Président-directeur général	21	52,5%
Président non-exécutif à temps plein	8	20%
Président non-exécutif à temps partiel	11	27,5%

	Nombre	%	Moyenne	Min	Max
<b>Composition des conseil</b>					
Nombre de sièges	543				
Nombre d'administrateurs	480				
Taille totale des conseils répartis entre			13,6	9	21
Administrateurs exécutifs	43	8%	1,3	0	5
Administrateurs non-exécutifs indépendants	312	57%	7,8	4	11
Administrateurs représentants de l'État	11	2%	0,3	0	3
Administrateurs familiaux non-exécutifs	31	6%	0,8	0	8
Administrateurs représentants les salariés actionnaires	17	3%	0,4	0	2
Autres administrateurs non-exécutifs non-indépendants	70	13%	1,8	0	12
Administrateurs représentants les salariés	59	11%	1,5	0	3
Administrateurs étrangers (non-français)	191	36,6%	4,8	0	12
Administratrices dans les sociétés concernées par la loi Copé-Zimmerman (36)	207	47,4%	5,8	4	9
Présence d'un vice-président ou administrateur référent	31	78%			
dont officiellement qualifiés d'administrateurs référents	23	57,5%			

		Moyenne	Min	Max	
<b>Profils des administrateurs</b>					
Mandats totaux (hors Présidents, incluant mandats groupe)		1,9	1	6	
Mandats totaux des Présidents (incluant mandats groupe)		2,0	1	4	
Ancienneté moyenne des administrateurs (hors Président)		5,5	0,1	35	
Ancienneté moyenne du Président dans son rôle		6,9	0,2	30	
Age moyen des membres du conseil		59,1	27	84	
Age moyen des hommes		60,6	27	84	
Age moyen des femmes		57,1	28	82	
Durée du mandat		3,6	3	4	
<b>Fonctionnement des conseils</b>					
	Nombre	%	Moyenne	Min	Max
Nombre de réunion			9,3	5	15
Assiduité			93,3%	78%	100%
Formation systématique des nouveaux administrateurs à leur entrée	25	62,5%			
Pratique de l'évaluation externe	29	73%			
<b>Rémunération des administrateurs</b>					
Rémunération versée aux administrateurs non-exécutifs ayant siégé toute l'année			89 022 €	35 548 €	175 959 €
Rémunération du Président non-exécutif			667 000 €	90 000 €	2 800 000 €

\* ancienneté sous la forme juridique actuelle

	%	Nombre/ Moyenne	Min	Max
<b>Entrées-Sorties 30/06/2018–30/06/2019</b>				
Administrateurs entrants		52		
dont indépendants	58%	30		
dont femmes	58%	30		
dont étrangers	35%	18		
dont représentants de l'Etat	10%	5		
dont représentants des salariés ou salariés actionnaires	15%	8		
Ages des administrateurs entrants		53,3	27	67
Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,8		
Nombre primo entrants	38%	20		
Administrateurs sortants		58		
dont indépendants	50%	29		
dont femmes	43%	25		
dont étrangers	24%	14		
dont représentants de l'Etat	10%	6		
dont représentants des salariés ou salariés actionnaires	10%	6		
Ages des administrateurs sortants		62,1	41	86
Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées		0,98		

	%	Moyenne	Min	Max
<b>Structure des comités exécutifs</b>				
Nombre total de membres		12,5	5	25
Nombre de femmes	18%	2	0	7
Nombre d'étrangers	30%	4	0	11
Ages moyen		55	47	62
Nombre de comités restreints	30%	12		

# Composition des conseils

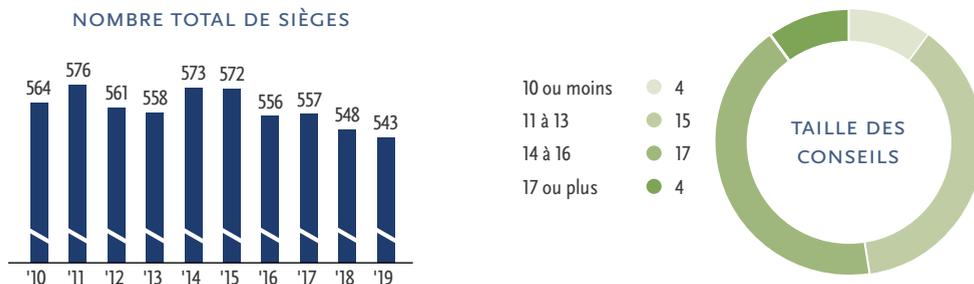
## TAILLE DES CONSEILS

Avec 543 sièges au 30/06/2019 contre 549 l'an dernier, le nombre total de sièges continue lentement de diminuer depuis le pic de 573 sièges en 2014. Le nombre d'administrateurs occupant ces sièges, 480, reste aussi presque stable (482 en 2018).

Depuis 2 ans, la taille moyenne des conseils reste stable avec 13,6 membres par conseil contre 13,7 l'an dernier, une lente diminution depuis 2015 lorsque la moyenne était de 14,3 membres. L'application de la loi Rebsamen imposant l'entrée d'un deuxième administrateur représentant les salariés à partir de 12 membres incite les conseils à maintenir leur nombre hors-salariés en-deçà de ce seuil.

Des quatre sociétés ayant des conseils de 10 membres ou moins, une seule est française, Michelin, trois sont de droit étranger avec une culture de gouvernance non-française (ArcelorMittal, STMicroelectronics et Unibail-Rodamco-Westfield). Trois sont des conseils de surveillance (Michelin, STMicroelectronics et Unibail-Rodamco-Westfield).

### Nombre total de sièges / Taille des conseils



Seules 4 sociétés, contre 5 l'an dernier, comptent 17 membres ou plus : Safran, Renault, Carrefour et Crédit Agricole. Plusieurs sociétés ont affirmé le souhait de réduire de façon déterminée la taille de leurs conseils, comme Engie (-5 membres par rapport au 30/06/2018) ou Veolia (-2 membres), en ne remplaçant pas ces départs. Quelques conseils se sont en revanche élargis, comme EssilorLuxottica avec la fusion (+3 membres par rapport à Essilor International), Capgemini, Pernod Ricard et Schneider Electric (+2 membres par rapport au 30/06/2018).

En incluant les sociétés du CACNext20, la taille moyenne des conseils reste à 13,6 membres, mais seulement à 12,5 membres pour l'ensemble du SBF120. Les conseils des plus petits groupes sont souvent moins nombreux, du fait d'une structure du capital avec des actionnaires de référence, notamment familiaux, qui privilégient une gouvernance concentrée autour d'administrateurs représentants des actionnaires et quelques indépendants.

Enfin, au sein du SBF120, le modèle de gouvernance a une influence sur la taille du conseil :

- » 12,8 membres pour les conseils d'administration,
- » 11 membres pour les conseils de surveillance.

17,5% des sociétés du SBF120 comme du CAC40 ont des conseils de surveillance.

### Taille des conseils et nombre de sièges

	CAC40	CAC40+Next20	SBF120
Nb de sièges	543	814	1501
Nb d'administrateurs	480	671	1272
Taille moyenne des conseils	13,6	13,6	12,5
Taille moyenne des CA	14	14	12,8
Taille moyenne des CS	11	11,2	11

La taille des conseils français reste parmi les plus importantes en comparaison des autres pays de l'OCDE, dont la moyenne est de 10 à 11 membres, hormis l'Allemagne qui a des conseils de 14 membres du fait du système de cogestion.

## CONCENTRATION DES MANDATS

Le nombre moyen de mandats détenus par chaque administrateur du CAC40 reste stable depuis plusieurs années à 1,88 mandat par administrateur. Au sein du SBF120, la concentration des mandats est légèrement inférieure (1,79 mandat).

Hors représentants des salariés et tous mandats dans des sociétés cotées confondus, la moyenne est de 1,98 mandat par administrateur du CAC40 et de 1,86 mandat par administrateur du SBF120.

### Nombre de mandats détenus par administrateur ...

	au sein du CAC40 en 2014	au sein du CAC40 au 30/06/2019	au sein du SBF120 au 30/06/2019
1 mandat	379	426	814
2 mandats	65	46	272
3 mandats	10	7	121
4 mandats	3	1	44
5 mandats +	1	0	20
Ayant plus d'un mandat	79	54	458

Le nombre d'administrateurs possédant plus d'un mandat au sein du CAC40 diminue d'année en année. Depuis 2015, plus aucun administrateur n'exerce 5 mandats au sein du CAC40, et seule une administratrice y cumule 4 mandats, contre 8 administrateurs au sein du SBF120, où en tenant compte de la totalité des mandats dans des sociétés cotées, 20 administrateurs cumulent au moins 5 mandats.

De 79 administrateurs en 2014, ils ne sont plus que 54 (dont 18% d'étrangers et 43% de femmes) à exercer plus d'un mandat au sein du CAC40 et ont les profils suivants :

- » 22 sont des dirigeants exécutifs actuels :
  - 8 sont PDG et 4 directeurs généraux du CAC40,
  - 1 est PDG et 3 directeurs généraux de sociétés hors CAC40,
  - 6 sont top exécutifs de sociétés du CAC40 (3 sont administrateurs de la société où ils sont exécutifs) ;
- » 7 sont Présidents non-exécutifs de sociétés du CAC40;

- » 23 ont consacré leur activité à un portefeuille de mandats :
  - 11 sont d’anciens dirigeants du CAC40 (1 ancien Président non-exécutif, 4 anciens directeurs généraux, 6 anciens top exécutifs) ;
  - 10 sont d’anciens directeurs généraux, top exécutifs ou consultants hors CAC40 ;
  - 2 sont associés de fonds d’investissement ;
- » 1 est représentante de l’Etat et 1 universitaire.

Comme en 2018, le taux de concentration de mandats par administrateur est le même chez les hommes que chez les femmes, à 1,13, alors qu’il avait été plus important pour les administratrices entre 2011 et 2017. En revanche, au sein du SBF120, la concentration des mandats est légèrement plus importante chez tous les administrateurs, plus significativement chez les femmes que chez les hommes. Le processus de féminisation, aujourd’hui bien assimilé au sein des sociétés du CAC40, est encore en cours dans les autres sociétés du SBF120 où le réservoir de femmes reste plus limité : 16% des administratrices cumulent plusieurs mandats au sein du SBF120 contre 12% des hommes.

### Concentration des mandats dans le CAC 40 et SBF120

		1 mandat	2 mandats	3 mandats	4 mandats	5 mandats +	Moyenne
CAC40	Hommes	238	27	4	0	0	1,13
	Femmes	188	19	3	1	0	1,13
SBF120	Hommes	633	69	18	3	0	1,16
	Femmes	461	67	16	4	1	1,21

Depuis 20 ans, une déconcentration réelle s’observe au sein du CAC40. Au 30/06/2019, on compte seulement 8 administrateurs ayant plus de 3 mandats, soit un taux de concentration de 1,7%, bien loin des 12% du début des années 2000. Même à l’échelle du SBF120, seuls 3,3% d’administrateurs détiennent plus de 3 mandats. Cette proportion reste plus importante que dans le CAC40, car plusieurs sociétés du SBF120 sont des spin-off ou filiales liées par des participations qui amènent certains administrateurs à siéger, en plus de leur mandat dans la société mère, dans un ou des conseils supplémentaires de sociétés filles/sœurs de l’indice.

## AGE ET ANCIENNETÉ DES ADMINISTRATEURS

L'âge moyen des administrateurs est stable, à 59 ans comme les années précédentes. A l'entrée en vigueur de la loi Copé-Zimmermann en 2011, l'âge moyen des hommes était de 61 ans, celui des femmes de 54 ans, de sorte que les femmes contribuaient au rajeunissement moyen des conseils du CAC40. Au fil des années, cet écart s'est réduit, de sorte que l'âge moyen des hommes est aujourd'hui de 60 ans et celui des femmes de 57 ans.

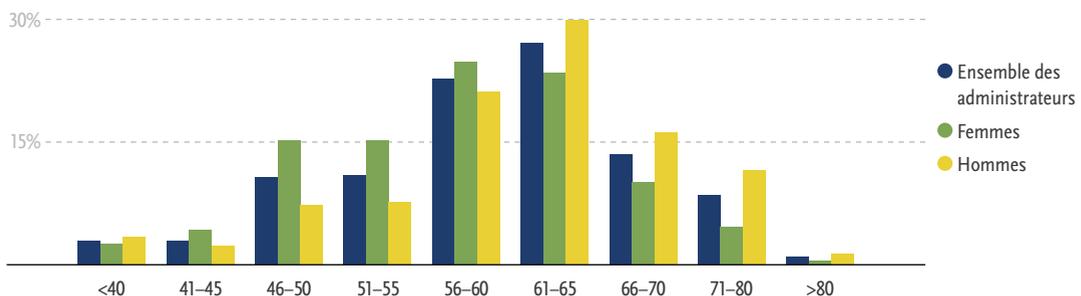
Une majorité d'administrateurs ont toujours entre 61 et 65 ans, avec un pic sur cette tranche d'âge chez les hommes tandis que la part la plus importante des femmes est entre 56 et 60 ans. A ce jour, on dénombre :

- » 16 administrateurs de moins de 40 ans : une seule est indépendante, une autre représentante de l'État, 2 sont représentants des salariés et les 12 autres (dont un Président non-exécutif) représentent l'actionnariat familial ou un actionnaire institutionnel ;
- » 4 administrateurs de plus de 80 ans : un PDG, un Président non-exécutif, un représentant d'actionnaire et une indépendante.

Le conseil ayant la moyenne d'âge la plus faible en 2019 est Accor (51,3 ans) et celui affichant la plus élevée est TechnipFMC (62,5 ans), ce qui reste un écart assez faible, en phase avec le pic de la pyramide des âges.

En 2019, la moyenne d'âge des 58 administrateurs sortants était de 62 ans, celle des entrants de 53 ans, le doyen des administrateurs étant Leonardo del Vecchio (84 ans), PDG d'EssilorLuxottica, et le benjamin Alexandre Arnault (27 ans) qui remplace son père Bernard au conseil de Carrefour.

### Âge des administrateurs



L'ancienneté moyenne pour l'ensemble des administrateurs est de 6 ans. Elle est de 5,3 ans pour les seuls non-exécutifs, contre 5,7 ans l'année dernière, ce qui prouve un certain renouvellement des administrateurs au sein des conseils. Le conseil ayant l'ancienneté la plus faible en 2019 est EssilorLuxottica récemment formé en 2018. Les quatre sociétés dont l'ancienneté moyenne des membres dépasse 8 ans sont des sociétés familiales : LVMH (12,7 ans), Bouygues (9,8 ans), ArcelorMittal (9,2 ans) et L'Oréal (8,3 ans).

### Ancienneté des administrateurs...

	exécutifs	non-exécutifs indépendants	représentants de l'Etat	familiaux non-exécutifs	représentant les salariés actionnaires	autres non-exécutifs non-indépendants	représentant les salariés
Moyenne	12,2 ans	4,8 ans	2,8 ans	11,2 ans	4 ans	7,9 ans	3,2 ans

### Répartition des sièges par ancienneté des administrateurs

Ancienneté	Nombre	%
<4 ans	260	48%
4 à 8 ans	134	25%
8 à 12 ans	93	17%
>12 ans	56	10%

Avec près de la moitié des administrateurs siégeant depuis moins de 4 ans (48% contre 43% en 2018), les conseils d'administration du CAC40 assurent un renouvellement régulier de leurs membres. La plupart sont des indépendants, des représentants des salariés ou des salariés actionnaires ainsi que des représentants de l'Etat, dont le turnover est souvent trop élevé.

Le fort contingent d'administrateurs plus expérimentés siégeant depuis 4 à 12 ans (42%) dans les conseils assure la stabilité et l'expérience au sein des conseils. Avec une forte présence d'indépendants parmi eux, ces administrateurs siégeant depuis plus d'un mandat connaissent bien le groupe et maîtrisent bien les codes et la culture du conseil d'administration, ils ont ainsi la séniorité suffisante pour présider des comités ou prendre un rôle de vice-président ou administrateur référent.

Enfin, 10% des administrateurs siègent depuis plus de 12 ans dans les conseils du CAC40 (contre 11% en 2018). Il s'agit pour la plupart d'administrateurs exécutifs, de représentants d'actionnaires, le plus souvent familiaux ou de membres

non-exécutifs historiques dont le conseil estime que leur expertise et la qualité de leur contribution en justifient le maintien.

L'ancienneté des Présidents de conseil dans ce rôle est de 6,5 ans, ce qui est stable par rapport à 2018 (6,3 ans), malgré les changements de présidence aux conseils de Renault et de TechnipFMC. Elle est de 4,1 ans chez les Présidents non-exécutifs et de 8,5 ans chez les PDG. Leur ancienneté en tant que membre du conseil est en moyenne de 10,8 ans.

## LES ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS

Parmi les 543 sièges du CAC40, 191 sont détenus par des administrateurs étrangers ou de double-nationalité (33 binationaux dont 21 français parmi ces deux nationalités). Ils sont 441 dans le SBF120 pour 1501 sièges, répartis comme suit :

Qualification	CAC40		SBF120	
	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	7	4%	27	6%
Non-exécutifs indépendants	143	74%	293	66%
Familiaux non-exécutifs	5	3%	9	2%
Représentants des salariés actionnaires	3	2%	4	1%
Autres non-exécutifs non-indépendants	21	10%	92	21%
Représentants des salariés	12	7%	16	4%

Les administrateurs étrangers sont en grande majorité des non-exécutifs, parfois représentants d'actionnaires, familiaux ou non, et dont la présence au conseil se justifie par la diversité culturelle et l'expertise régionale qu'ils apportent en plus de leurs compétences d'administrateurs. Beaucoup d'entre eux parlent français, ou du moins en ont une bonne compréhension, afin de répondre aux exigences de la langue pratiquée au conseil et surtout afin de faciliter les échanges avec les autres membres hors réunions.

Les 6 administrateurs exécutifs étrangers sont Lakshmi Mittal (ArcelorMittal), Thomas Buberl (AXA), Leonardo del Vecchio, Francesco Milleri (EssilorLuxottica), Antonio Belloni (LVMH) et Doug Pferdehirt (TechnipFMC).

7% des administrateurs étrangers sont représentants des salariés, ce qui est assez représentatif de la part de 11% d'administrateurs salariés sur l'ensemble du CAC40. Malgré la possible barrière de langue et les déplacements induits par leurs mandats, la présence de ces représentants internationaux des salariés aux conseils du CAC40 permet de mieux traduire l'implantation multinationale des sociétés. En comparaison, la part de représentants des salariés dans les conseils du SBF120 est moindre (4%).

En termes de diversité internationale dans le CAC40,

- » les sociétés dont les conseils sont les plus internationaux (plus de 70% d'administrateurs non-français) sont : ArcelorMittal (89%), EssilorLuxottica (75%), Schneider Electric (71%) et Unibail-Rodamco-Westfield (70%) ;
- » les sociétés dont les conseils sont les moins internationaux (moins de 15% d'administrateurs non-français) sont: Bouygues (0%), Crédit Agricole (5%), Vivendi (9%), Orange (13%), Hermès International (15%) et Valeo (15%).

### Origine géographique des administrateurs étrangers

	% CAC40		% SBF120
	2019	2018	2019
Europe continentale	47%	45%	48%
UK	10%	14%	13%
Canada	7%	9%	6%
USA	16%	15%	18%
B.R.I.C.S.	8%	6%	5%
Asie de l'Est	4%	6%	3%
Autres	8%	5%	7%

Pour des raisons de proximité, le premier contingent d'administrateurs étrangers reste d'origine européenne, continentale ou du Royaume-Uni, avec une forte représentation d'allemands (13% des étrangers). Parmi les nord-américains, une part importante d'administrateurs sont canadiens car francophones. Enfin, en raison de leur éloignement, les ressortissants de pays des B.R.I.C.S. et d'Asie de l'Est sont les moins représentés.

## FÉMINISATION DES CONSEILS

Parmi les 543 sièges du CAC40, 239 sont détenus par des femmes (et 664 dans le SBF120 pour 1501 sièges) réparties entre les profils suivants :

Qualification	CAC40		SBF120	
	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	2	1%	14	2%
Non-exécutifs indépendants	172	72%	442	67%
Représentants de l'État	6	2%	26	4%
Familiaux non-exécutifs	18	8%	51	8%
Représentants des salariés actionnaires	12	5%	16	2%
Autres non-exécutifs non-indépendants	9	4%	69	10%
Représentants des salariés	20	8%	46	7%

De même qu'elles sont rares à présider un conseil, les femmes le sont aussi à siéger au titre de leurs fonctions exécutives (1% dans le CAC40, 2% dans le SBF120). Elles sont principalement sollicitées au titre d'indépendantes (72% d'entre elles tandis que la part d'indépendants au sein de l'ensemble des administrateurs n'est que de 58% dans le CAC40).

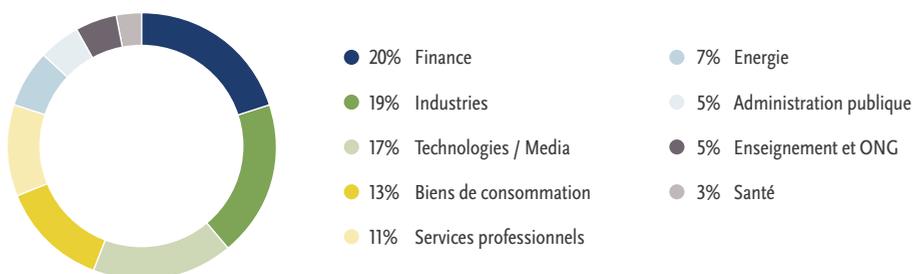
Leur répartition entre représentantes des actionnaires familiaux, salariés actionnaires et représentantes de l'Etat, est en ligne avec celle de l'ensemble des administrateurs du CAC40.

En revanche, 8% d'entre elles sont représentantes des salariés quand la moyenne pour l'ensemble des deux sexes est de 11%. Enfin, seules 4% des femmes sont représentantes d'actionnaires institutionnels ou ont perdu leur indépendance pour des raisons d'ancienneté tandis que 14% de l'ensemble des administrateurs entrent dans cette catégorie.

Dans les entreprises soumises à loi Copé-Zimmermann (36 sociétés du CAC40), la part des femmes selon les critères Afep-Medef est de 47,4%, soit une quasi-parité. Parmi les 4 sociétés non concernées par cette loi :

- » 3 sociétés sont en-deçà du seuil de 40% de femmes (hors salariés) : TechnipFMC (21%), Airbus (25%) et ArcelorMittal (33%) ;
- » 1 société est au-dessus du seuil de 40% de femmes (hors salariés) : STMicroelectronics NV (44%).

### Expertise sectorielle des administratrices



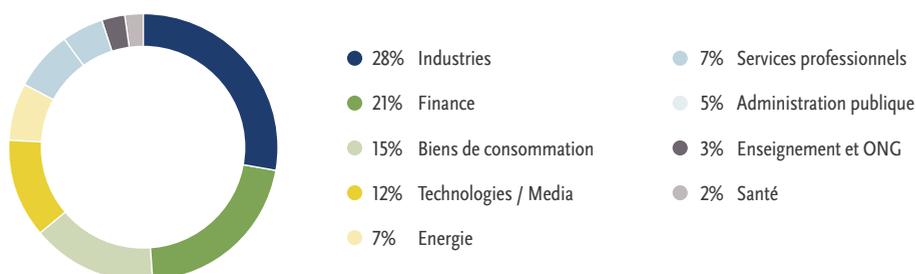
	Moyenne CAC40	Finance (4 sociétés)	Industries (20 sociétés)	Services et biens de consommation (10 sociétés)	Technologies / Communication (6 sociétés)
Finance	20%	54%	13%	21%	7%
Industries	19%	8%	33%	4%	14%
Technologies / Media	17%	8%	12%	21%	36%
Biens de consommation	13%	8%	4%	29%	14%
Services professionnels	11%	15%	9%	14%	8%
Energie	7%	0%	13%	0%	7%
Administration publique	5%	0%	8%	4%	7%
Enseignement et ONG	5%	7%	4%	4%	7%
Santé	3%	0%	4%	3%	0%

Il y a une adéquation assez forte entre l'origine sectorielle et l'activité du conseil dans lesquels siègent les administratrices, sauf pour les femmes ayant un profil financier qui trouvent leur place dans tous les conseils.

## COMPÉTENCES ET ACTIVITÉS DES ADMINISTRATEURS

L'équilibre de la composition du conseil d'administration repose sur la complémentarité des profils des administrateurs, notamment en matière d'expertise sectorielle. Parmi les expériences professionnelles dominantes des administrateurs du CAC40, les plus représentées sont d'abord l'expérience industrielle (28%) et la finance (21%), puis les biens de consommation (15%) et les technologies (12%), ce qui est cohérent avec la composition du CAC40, dominé par le secteur industriel (20 sociétés).

### Expertise sectorielle de l'ensemble des administrateurs

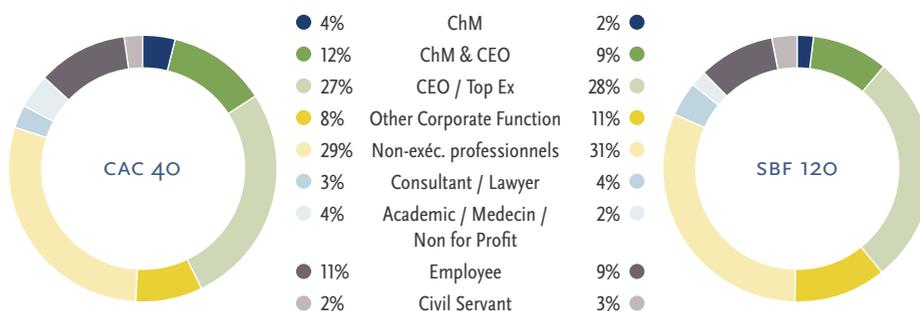


	Moyenne CAC40	Finance (4 sociétés)	Industries (20 sociétés)	Services et biens de consommation (10 sociétés)	Technologies / Communication (6 sociétés)
Industries	28%	11%	47%	8%	8%
Finance	21%	53%	14%	23%	15%
Biens de consommation	15%	14%	4%	39%	12%
Technologies / Media	12%	5%	6%	12%	41%
Energie	7%	3%	12%	1%	5%
Services professionnels	7%	9%	6%	10%	7%
Administration publique	5%	0%	6%	3%	8%
Enseignement et ONG	3%	5%	2%	3%	4%
Santé	2%	0%	3%	1%	0%

Les administrateurs apportant une expérience du secteur financier sont fortement présents dans tous les conseils d'administration, quel que soit le secteur d'activité, ils sont en général sollicités pour participer voire présider les comités d'audit, avec une présence plus faible dans le secteur industriel (14%).

Enfin, l'expertise sectorielle des administrateurs correspond dans environ la moitié des cas à la famille d'activités de la société dans laquelle ils siègent : 62% d'industriels/énergie/santé dans les industries, 53% de financiers dans la banque et assurance, 49% de profils FMCG/Services professionnels et 41% de profils techno dans leurs secteurs respectifs.

### Activités exercées par les administrateurs



Les profils de PDG et de DG sont très recherchés car ils apportent une expérience de direction générale qui est importante pour le conseil, mais il leur est difficile en termes de disponibilité d'effectuer, plus d'un mandat externe. Les profils de Présidents non-exécutifs de sociétés, étant généralement plus disponibles, sont de plus en plus sollicités. La part des membres de ComEx tend à croître, en particulier pour les directeurs financiers.

Un tiers environ des administrateurs du CAC40 comme du SBF120 se consacrent aujourd'hui exclusivement à des activités non-exécutives. La moyenne d'âge de ces administrateurs est de 65 ans et de 2,5 mandats dans des sociétés cotées. Souvent à la retraite et siégeant dans d'autres conseils, ils sont une ressource essentielle au bon fonctionnement des conseils d'administration car disponibles et ayant une forte expertise de gouvernance.

Enfin, 59% des administrateurs du CAC40 apportent à leur conseil une expérience internationale, soit en étant étrangers soit en ayant travaillé, vécu ou eu une responsabilité opérationnelle hors de France pendant au moins 1 an. Parmi les seuls administrateurs français, ils sont 37% dans ce cas et 10% d'entre eux ont fait leurs études à l'étranger.

## LES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

Entre mi-2018 et mi-2019, 52 nouveaux administrateurs ont rejoint les conseils du CAC40 et 58 les ont quittés, ce qui explique en partie la baisse du nombre total d'administrateurs dans l'indice. Ce renouvellement se caractérise par :

- » Une féminisation accrue, avec près de 60% de femmes parmi les nouveaux entrants contre seulement 43% des sortants, créant un solde positif de 5 femmes ;
- » Une internationalisation qui se renforce, avec 35% d'entrants non-français contre seulement 24% des sortants ;
- » Un âge moyen de 53 ans qui permet de maintenir stable la moyenne d'âge des conseils d'année en année, avec des entrants de près de 10 ans plus jeunes que les sortants ;
- » Une stabilité de la proportion d'indépendants qui sont en valeur absolue presque autant à rejoindre qu'à quitter les conseils.

### Profils des administrateurs entrants et sortants

	Hommes entrants	Hommes sortants	Femmes entrantes	Femmes sortantes	Total entrants	Total sortants
Non-exéc. professionnel	23%	52%	20%	20%	21%	36%
ChM	5%	3%	3%	4%	4%	4%
CEO	18%	15%	17%	4%	17%	10%
ChM & CEO	9%	15%	7%	4%	8%	10%
Top Ex	23%	0%	17%	16%	20%	8%
Civil Servant	5%	6%	17%	20%	11%	13%
Consultant / Lawyer / Academic / Non for Profit	5%	6%	3%	8%	4%	10%
Other Corporate Function / Employee	14%	3%	17%	20%	15%	12%

## Entrées-Sorties 30/06/2018–30/06/2019

	%	Nombre/ Moyenne	Min	Max
<b>Administrateurs entrants</b>		<b>52</b>		
dont indépendants	58%	30		
dont femmes	58%	30		
dont étrangers	35%	18		
dont représentants de l'Etat	10%	5		
dont représentants des salariés ou salariés actionnaires	15%	8		
Ages des administrateurs entrants		53,3	27	67
Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,8		
Nombre primo entrants	38%	20		
<b>Administrateurs sortants</b>		<b>58</b>		
dont indépendants	50%	29		
dont femmes	43%	25		
dont étrangers	24%	14		
dont représentants de l'Etat	10%	6		
dont représentants des salariés ou salariés actionnaires	10%	6		
Ages des administrateurs sortants		62,1	41	86
Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées		0,98		

Les plus sollicités sont les profils non-exécutifs professionnels du fait de leur plus grande disponibilité. Plus de 50% des administrateurs sortants sont des hommes non-exécutifs ayant atteint la limite des 12 ans.

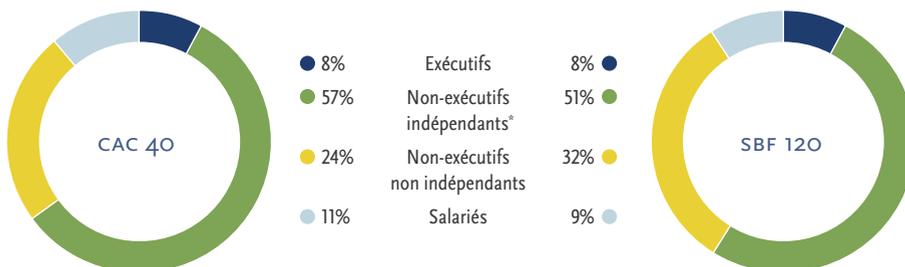
Les profils de directeurs généraux et de membres de ComEx n'ayant pas forcément encore d'expérience non-exécutive sont aussi recherchés.

Près de 40% des nouveaux administrateurs du CAC40 en 2019 (en comptant les administrateurs salariés) accèdent à leur premier mandat dans une société cotée.

Cette année encore, les Présidents-directeurs généraux sont plus nombreux à quitter les conseils qu'à les rejoindre et sont remplacés soit par des Présidents, soit par des directeurs généraux ou membres de ComEx.

# Qualification des administrateurs

Répartition des administrateurs au 30/06/2019



\* 68% d'indépendants selon les critères Afep-Medef dans le CAC40, 56% pour le SBF120

## LES ADMINISTRATEURS EXÉCUTIFS

Par définition, aucun exécutif de la société ne siège dans son conseil de surveillance.

Au sein des 33 conseils d'administration du CAC40 :

- » Aucun exécutif n'est membre des conseils de Crédit Agricole, Legrand et Renault ;
- » Le Directeur général de Sodexo n'est pas administrateur mais une membre du ComEx appartenant à la famille actionnaire de contrôle en est administratrice.

### Profil de l'administrateur exécutif

Nombre		43
Age moyen		59 ans
Sexe	Femmes	4 (9%)
	Hommes	39 (91%)
Nationalité	Français	36 (84%)
	Non-français	7 (16%)
Fonction	Présidents-directeurs généraux	21 (49%)
	Vice-président et Directeur général	1 (2%)
	Directeurs généraux	8 (19%)
	Directeurs généraux délégués	3 (7%)
	Autres managers	10 (23%) 6 directeurs généraux de divisions, 2 COO, 1 CFO, 1 marketing manager

## Profil de l'administrateur exécutif (suite)

Ancienneté moyenne au conseil	12,2 ans
Ancienneté moyenne dans le groupe	24,1 ans
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	1,8 mandat
Rémunération moyenne (si applicable)	58 942 €

43 administrateurs exécutifs, soit 1,4 membre en moyenne par conseil, siègent parmi les 30 sociétés du CAC40 concernées. 49% d'entre eux en sont les PDG et 19% les directeurs généraux, de sorte que le taux de femmes parmi eux est faible, à l'image des ComEx, et la part d'étrangers plus basse que pour l'ensemble des administrateurs.

Avec un âge moyen de 59 ans, les administrateurs exécutifs sont en ligne avec la moyenne d'âge de l'ensemble des administrateurs du CAC40. S'agissant d'exécutifs, on pourrait s'attendre à une moyenne d'âge plus basse, mais celle-ci cache de fortes disparités :

- » Seul 1 administrateur exécutif a moins de 40 ans ;
- » 6 ont entre 40 et 50 ans ;
- » 14 ont entre 50 et 60 ans ;
- » 20 ont entre 60 et 70 ans (dont 10 PDG) ;
- » 2 ont plus de 70 ans.

L'âge assez élevé de ces exécutifs s'explique aussi par leur ancienneté au conseil d'administration (12,2 ans), bien supérieure à la moyenne des administrateurs (5,5 ans) ou des Présidents (6,9 ans). Ils ont de plus une très bonne connaissance de leur groupe et de sa culture, y travaillant depuis plus de 24 ans en moyenne.

Enfin, seuls 10 d'entre eux perçoivent une rémunération au titre de leur mandat d'administrateur, qui s'élève en moyenne à 58 942 €.

## LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le contingent le plus important des administrateurs du CAC40 sont les indépendants, par définition non-exécutifs. Au nombre de 312, ils représentent 58% du total des administrateurs, soit 68% selon les critères Afep-Medef qui retirent du calcul les représentants des salariés.

### Profil de l'administrateur indépendant

<b>Nombre</b>		312
<b>Age moyen</b>		60,5 ans
<b>Sexe</b>	Femmes	172 (55%)
	Hommes	140 (45%)
<b>Nationalité</b>	Français	169 (54%)
	Non-français	143 (46%)
<b>Statuts</b>	Ayant une activité exécutive extérieure	196 (63%)
	Se consacrant à des activités non-exécutives	116 (37%)
<b>Fonction</b>	Non-exécutifs professionnels	116 (37%)
	Présidents-directeurs généraux	29 (9%)
	Présidents de conseils d'administration	31 (10%)
	Directeurs généraux	36 (12%)
	Membres de ComEx ou hauts cadres exécutifs	47 (15%)
	Dirigeants de fonds d'investissements	18 (6%)
	Consultants indépendants ou avocats	13 (4%)
	Professeurs d'université, médecins ou dirigeants d'ONG	18 (6%)
	Hauts fonctionnaires	4 (1%)
<b>Ancienneté moyenne au conseil</b>		4,8 ans
<b>Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées</b>		2,1 mandats
<b>Rémunération moyenne (si applicable)</b>		96 196 €

La moyenne d'âge des administrateurs indépendants est d'un an et demi supérieure à celle de l'ensemble des administrateurs. Plus d'un tiers d'entre eux n'exercent plus d'activités exécutives et se consacrent à des mandats, au total un peu plus de 2 en moyenne dans des sociétés cotées, ce qui est en ligne avec la moyenne de 1,9 mandat des administrateurs du CAC40. Leur ancienneté moyenne au conseil (4,8 ans), inférieure à celle de l'ensemble des administrateurs (5,5 ans), traduit un renouvellement plus élevé de leurs profils, en particulier à l'occasion de la féminisation des conseils.

Les indépendants sont le principal levier de diversification des conseils d'administration :

- » Sur le plan de la féminisation, avec 55% de femmes parmi eux. Ceci compense la faible place des femmes exécutives et des autres profils d'administrateurs non-exécutifs (voir plus loin).
- » Sur le plan de l'internationalisation des conseils, avec une part d'étrangers plus significative.

Enfin, la rémunération moyenne des administrateurs indépendants est plus élevée que celle de l'ensemble des administrateurs du CAC40. Ce sont en effet les indépendants qui siègent le plus dans les comités, et a fortiori les président, ce qui donne lieu à une rémunération supplémentaire. Selon le code Afep-Medef, la part d'indépendants dans le comité d'audit doit être de 2/3, celle du comité des nominations de la moitié et la présidence du comité en charge des rémunérations doit être confiée à un indépendant.

## LES ADMINISTRATEURS NON-EXÉCUTIFS NON-INDÉPENDANTS

Une part non-négligeable des administrateurs du CAC40 (24%), quoique non-exécutifs, ne sont pas indépendants. Parmi ces 129 administrateurs, 95 représentent ou ont un lien particulier avec un actionnaire significatif :

- » 11 (2%) sont représentants de l'Etat nommés par arrêté ou désignés par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition de l'État. Ils siègent aux conseils des sociétés dans le capital desquelles l'Etat détient une participation significative : Engie, Orange, Renault et Safran ;
- » 34 (7%) sont membres de la famille actionnaire, représentent leur actionnariat propre ou celui d'une holding familiale de référence ou contrôle du groupe. 4 d'entre eux sont d'ailleurs Présidents non-exécutifs (Sophie Bellon, Yannick Bolloré, Michel Rollier et Éric de Seynes). Ces administrateurs sont présents dans 12 sociétés du CAC40 : ArcelorMittal, Bouygues, Carrefour, Dassault Systèmes, Hermès International, L'Oréal, Pernod Ricard, PSA, Publicis, Sodexo, Vivendi, et enfin Safran depuis l'intégration de Zodiac Aerospace ;
- » 17 (3%) sont représentants des salariés actionnaires, on les retrouve dans 15 sociétés : Atos, AXA, Bouygues, Capgemini, Engie, EssilorLuxottica, Orange, PSA, Renault, Safran, Saint-Gobain, Schneider Electric, Total, Vinci et Vivendi ;

- » 33 (6%) sont des représentants d'autres actionnaires institutionnels, dirigeants exécutifs dans des sociétés holding, fonds d'investissements, autres groupes ou toute autre forme de participation au capital que l'on retrouve dans 14 sociétés du CAC40.

Enfin, 34 administrateurs (7%) ne répondent à aucun des profils précédents mais ne sont plus considérés comme indépendants en raison de leur ancienneté (plus de 12 ans) ou de leur ancien rôle exécutif dans le groupe. Parmi eux on retrouve notamment :

- » 7 Présidents : Denis Duverne, Charles Edelstenne, Dominique Lefebvre, Jean Lemierre, Maurice Lévy, Ross McInnes, Gilles Schnepf et Jean-Dominique Senard ;
- » 3 vice-présidents : Daniel Bernard, Louis Schweitzer et Yves-Thibault de Silguy.

## LES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Au 30/06/2019, sur le total de 543 sièges, 59 sont occupés par des représentants des salariés. Les administrateurs salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Rebsamen l'an dernier, toutes les sociétés de droit français doivent avoir au moins un administrateur représentant les salariés, et deux s'ils ont plus de 12 membres. Ces administrateurs n'entrent pas en ligne de compte dans le calcul des quotas de la loi Copé-Zimmermann ni dans celui du pourcentage d'indépendants en conseil comme en comités.

### Profil de l'administrateur salarié

Nombre		59
Age moyen		53,8 ans
Sexe	Femmes	20 (34%)
	Hommes	39 (66%)
Nationalité	Français	46 (78%)
	Non-français	13 (22%)
Ancienneté moyenne au conseil		3,2 ans
Ancienneté moyenne dans le groupe		26,1 ans
Rémunération moyenne (si applicable)		66731 €

Avec une moyenne d'âge de 5 ans plus jeune que l'ensemble des administrateurs du fait qu'ils sont par définition en activité, ils participent au rajeunissement des conseils. Leur ancienneté au conseil est en moyenne de 3,2 ans, ce qui est plus faible que celle des autres administrateurs (5,5 ans), mais ils travaillent en moyenne dans leur groupe depuis plus de 26 ans, apportant ainsi une connaissance de l'entreprise et de sa culture.

N'étant soumis à aucun quota, la part des femmes administratrices représentant les salariés est inférieure à 40%. Bien qu'ils siègent dans des conseils de sociétés cotées en France, 22% d'entre eux ne sont pas français, en illustration du caractère multinational des sociétés du CAC40. Cette part de non-français peut poser quelques difficultés d'organisation quant à la langue pratiquée au conseil et imposer le recours à des traducteurs en réunion du conseil.

Enfin, la rémunération moyenne des administrateurs salariés, dont beaucoup la reversent à leur organisation syndicale, est de 66 731 €, ce qui est en-deçà du montant moyen perçu par un administrateur ayant siégé toute l'année (89 022 €). En effet, si les administrateurs sont aussi assidus et contributifs que les autres, ils sont en général moins souvent membres de comités (29% d'entre eux ne participent à aucun comité).

Six sociétés du CAC40, non-concernées par cette loi, n'ont pas d'administrateurs salariés :

- » Trois Sociétés Européennes : Airbus, LVMH et Unibail-Rodamco-Westfield ;
- » Une Société Anonyme basée au Luxembourg : ArcelorMittal
- » Une Naamloze Vennootschap : STMicroelectronics
- » Une Public Listed Company : TechnipFMC

## LES CENSEURS

Au 30/06/2019, 9 sociétés (contre 7 en 2018 et 2017) du CAC 40 ont un ou plusieurs censeurs au sein de leur conseil : Veolia n'en a plus mais Atos, BNP Paribas et Vivendi en ont nommés lors des Assemblées Générales 2019. Apportant une compétence spécifique au conseil dans lequel ils siègent, ils sont aujourd'hui 15 avec des profils très variés.

Les motivations pour recourir à des censeurs sont multiples :

- » faire participer des managers ou des représentants d'actionnaires aux réunions du conseil : Crédit Agricole (2), Kering (3) et PSA (3) ;
- » s'adjoindre ou garder la compétence d'un administrateur ayant dépassé la limite d'âge ou perdu son indépendance : Accor (1), Atos (1), LVMH (2), Schneider Electric (1) et Vivendi (1) ;
- » permettre de tester et d'acclimater un futur administrateur : BNP Paribas (1).

La fonction de censeur au sein des Sociétés Anonymes ne fait l'objet d'aucune reconnaissance légale. Le code Afep/Medef ne dit rien les concernant. L'AMF recommande toutefois aux sociétés qui ont nommé un ou plusieurs censeurs de décrire précisément leurs modes de désignation, missions et prérogatives, par exemple dans les développements consacrés à l'activité et à l'évaluation du conseil.

Les sociétés définissent le rôle attribué aux censeurs dans leurs statuts ou dans leur règlement intérieur ; les censeurs n'ont pas le droit de vote et n'ont donc qu'une voix consultative. Les sociétés qui prévoient la possibilité de nommer des censeurs indiquent généralement leur mode de nomination, le nombre maximum de censeurs au conseil, les qualités requises ainsi que leur rôle au conseil. Le conseil peut ainsi nommer un ou plusieurs censeurs sous réserve que cette décision soit ratifiée par l'assemblée générale suivante.

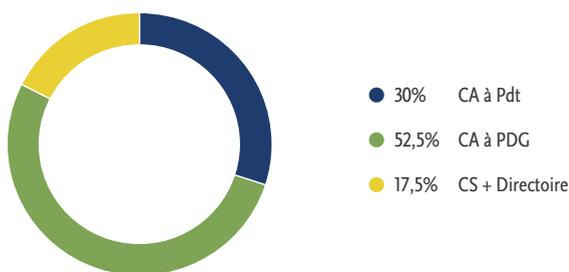
Enfin, leur mode de rémunération est très varié : certains perçoivent des jetons de présence identiques à ceux des autres administrateurs (Crédit Agricole), d'autre d'un montant plus faible. D'autres encore déclarent le reverser à un organisme externe (Yann Arthus-Bertrand chez LVMH), ou ne sont pas rémunérés (Kering).

# Leadership au sein des conseils

## UNICITÉ OU DISSOCIATION DES POUVOIR ?

La proportion de sociétés à gouvernance dissociée dans le CAC40 reste stable d'une année sur l'autre à 47,5%, la séparation des fonctions chez Renault ayant été compensée par l'unification de celles-ci chez TechnipFMC.

### Fonctions fusionnées VS dissociées en CA et CS



Quoiqu'elle ne progresse pas depuis deux ans dans le CAC40, la dissociation est une vraie tendance. Rappelons-nous qu'en 2014, seules 13 sociétés du CAC40 étaient à gouvernance dissociée quand elles sont aujourd'hui 19. A l'échelle du SBF120, 71 sociétés ont choisi la dissociation, soit 59%.

### Profil des Présidents du SBF120

	PDG	Présidents dissociés	Moyenne	
<b>Nombre</b>	49	71	120	
<b>Age moyen</b>	60 ans	63,5 ans	62 ans	
<b>Sexe</b>	Homme	98%	93%	95%
	Femme	2%	7%	5%
<b>Nationalité</b>	Français	92 %	83%	87%
	Non-français	8%	17%	13%
<b>Ancienneté</b>	dans ce rôle	8,4 ans	3,5 ans	5,5 ans
	au conseil	11,7 ans	5,9 ans	8,3 ans

## Profils des Présidents du SBF120 (suite)

		PDG	Présidents dissociés	Moyenne
Indépendance	Indépendant		44%	25%
	Représentant d'un actionnaire		37%	22%
	Ancien exécutif		18%	11%
	Administrateur depuis + de 12 ans		1%	1%

Etant par définition toujours actifs, les PDG ont une moyenne d'âge inférieure à celle des Présidents non-exécutifs dont beaucoup, indépendants ou non, ont pris leur retraite et se consacrent à des activités non-exécutives. Seuls 4 PDG du SBF120 ne sont pas de nationalité française, contre 12 Présidents non-exécutifs étrangers.

L'ancienneté moyenne des Présidents non-exécutifs, au conseil comme dans leur fonction, est beaucoup moins élevée que celle des PDG, tant dans le CAC40 que dans le SBF120. Ceci s'explique par :

- » La tendance récente à la dissociation qui n'a fait émerger le rôle de Président non-exécutif que depuis ces 5 dernières années ;
- » La stabilité des PDG dans les gouvernances unifiées.

Les Présidents non-exécutifs ont généralement quelques années de pratique du conseil avant d'endosser le rôle de Président avec une ancienneté en tant qu'administrateur de 3 ans supérieure en moyenne à celle de leur mandat de Président.

Parmi eux, seulement 6 sont des femmes, dont :

- » 1 PDG (Christel Bories chez Eramet),
- » 2 Présidentes non-exécutives représentant l'actionnariat familial (Sophie Bellon chez Sodexo et Alice Cavalier-Feuillet chez Trigano) ;
- » 3 Présidentes non-exécutives indépendantes (Anne Bouverot chez Technicolor, Anne-Marie Couderc chez Air France-KLM et Vivienne Cox chez Vallourec).

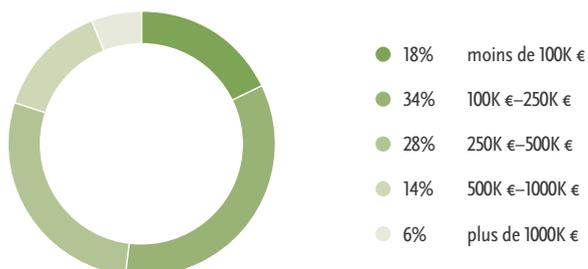
## LES PRÉSIDENTS NON-EXÉCUTIFS DU SBF120

Seul un quart des Présidents dissociés exercent une activité exécutive, très souvent dans la société mère de celle qu'ils président. Les Présidents non-exécutifs n'exerçant plus d'activité exécutive sont pour la plupart d'anciens PDG ou anciens DG (71% d'entre eux), et 14% d'entre eux étaient PDG de la société dont ils président aujourd'hui le conseil d'administration.

### Fonctions et rémunération des Présidents non-exécutifs

		2019
Fonctions avant de devenir Président non-exécutif	Président	8%
	PDG	32%
	Directeur général	39%
	CFO	4%
	Autres fonctions	17%
PDG devenus Présidents non-exécutifs du groupe		14%
Activités exécutives extérieures		24%
Rémunération moyenne CAC40	Total (19)	666 832 €
	Temps partiels (11)	391 245 €
	Temps plein (8)	1 011 316 €
Rémunération moyenne SBF120	Total (71)	344 937 €
	Temps partiels (54)	219 068 €
	Temps plein (17)	700 330 €

### Répartition des rémunérations des Présidents non-exécutifs du SBF 120



Si les rémunérations moyennes des Présidents non-exécutifs s'élèvent à 666 832 € dans le CAC40 et à 344 937 € pour le SBF120, il est important de noter leur très forte disparité, allant de 23 460 € pour la plus faible à 2 800 000 € pour la plus élevée, directement liée à l'implication des Présidents dans leur fonction. Certains Présidents non-exécutifs exercent en effet leurs fonctions à temps plein (24%) alors que les autres sont à temps partiel (76%).

## LES VICE-PRÉSIDENTS ET ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS

31 sociétés du CAC40 (contre 29 en 2018) ont nommé 39 de leurs administrateurs soit vice-présidents soit administrateurs référents soit les deux.

La fonction de vice-président n'a pas de définition précise, et les profils des 20 vice-présidents du CAC40 varient selon les sociétés :

- » 2 sont exécutifs de la société : l'un Vice-président-Directeur général délégué (EssilorLuxottica) et l'autre Vice-président et Directeur général (Dassault Systèmes) ;
- » 3 sont représentants de l'actionnariat familial (L'Oréal, PSA, Publicis) ;
- » 4 sont représentants d'autres actionnaires (Crédit Agricole, L'Oréal, 2 chez PSA) ;
- » 3 sont des administrateurs historiques qui siègent au conseil depuis plus de 12 ans (CapGemini, Veolia, Vinci) ;
- » 8 sont indépendants (2 chez Hermès International, STMicroelectronics, Unibail-Rodamco-Westfield) dont 4 également administrateurs référents (Accor, PSA, Schneider Electric, Vivendi).

En 2019 dans le CAC40, 23 sociétés (57,5%) ont désigné un administrateur référent, contre 21 en 2018 : Renault a supprimé cette fonction avec la dissociation des fonctions de Président et de directeur général, tandis que Kering, Pernod-Ricard et Vivendi en ont désigné un. Cette pratique semble plus courante dans les sociétés du CAC40 que dans celle du SBF120 où l'on ne relève que 34 administrateurs référents au total (28%).

La révision de juin 2018 du code Afep-Medef préconise de désigner l'administrateur référent parmi les indépendants, plus particulièrement dans les sociétés à gouvernance unifiée et définit ainsi ses principales missions :

- » 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.

## Profil de l'administrateur référent

		2019
<b>Nombre</b>		23
<b>Age moyen</b>		63,9 ans
<b>Répartition par âge</b>	moins de 60 ans	3
	entre 60 et 65 ans	11
	entre 65 et 70 ans	5
	plus de 70 ans	4
<b>Indépendance</b>	indépendants	22 (96%)
	non-indépendant	1 (4%)
<b>Sexe</b>	Femmes	10 (44%)
	Hommes	13 (56%)
<b>Nationalité</b>	Français	19 (83%)
	Non-français	4 (17%)
<b>Statuts</b>	En retraite mais ayant gardé des activités non-exécutives	14 (61%)
	En activité	9 (39%)
<b>Fonctions actuelles ou antérieures exercées à l'extérieur du conseil</b>	Présidents ou PDG	9 (39%)
	Directeurs généraux	10 (44%)
	Consultantes	3 (13%)
	Associée de fond d'investissements	1 (4%)
<b>Ancienneté moyenne au conseil</b>		6,9 ans
<b>Présidence de comité</b>	Présidents de comité en charge des nominations et/ou des rémunérations	17 (74%)
	Président de comité stratégique	1 (4%)
<b>Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées</b>		2,5 mandats
<b>Rémunération moyenne supplémentaire</b>		58 935 € (+1% par rapport à 2018 : 58 344 €)

En 2017, 80% des administrateurs référents étaient indépendants, 90% en 2018 et 96% en 2019 (le seul à ne pas l'être est Philippe Houzé chez Carrefour, Yves-Thibault de Silguy ayant abandonné cette fonction chez Vinci mais restant vice-président du conseil). Parmi ces administrateurs référents :

- » 17 (74%) siègent dans des conseils d'administration à PDG ;
- » 3 (13%) dans des conseils d'administration à gouvernance dissociée : AXA, Legrand et Safran ;
- » et 3 (13%) siègent dans des conseils de surveillance : Michelin, PSA et Vivendi.

Entre 2018 et 2019, la présence des administrateurs référents ne s'est pas seulement renforcée dans le CAC40, elle s'est considérablement renouvelée :

- » leur âge moyen a baissé de deux ans, passant de 66 ans à 64 ans ;
- » le nombre de femmes a considérablement augmenté, passant de 6 à 10 ;
- » leur ancienneté moyenne a baissé de 8,8 ans à 6,9 ans.

Garants du respect des meilleures pratiques de gouvernance, ils restent des administrateurs expérimentés, très majoritairement français, qui occupent en moyenne 2,5 mandats dans des sociétés cotées. 74% président également le comité des nominations et/ou des rémunérations.

Seules 2 sociétés à PDG (Bouygues et LVMH) n'ont désigné ni administrateur référent ni vice-président.

## FORMATION ET PROFIL DES DIRIGEANTS

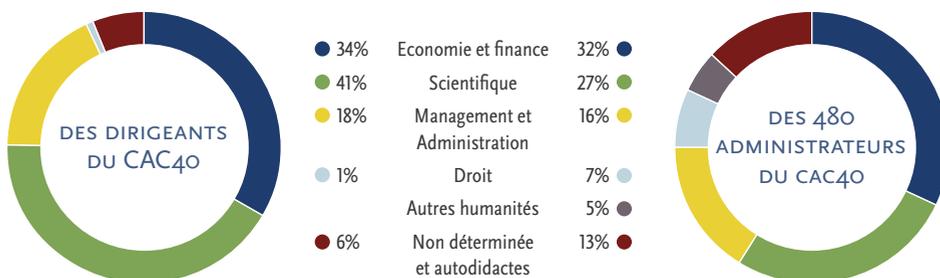
Parmi les 48 PDG, Présidents non-exécutifs, Présidents de directoires et directeurs généraux membres des conseils d'administration et de surveillance du CAC40 :

- » 33% sont ingénieurs, dont 19% diplômés de Polytechnique, 2% de Centrale et 4% de Normale Sup. ;
- » 25% sont diplômés d'écoles de commerce (dont 15% HEC) ;
- » 4% ont fait Sciences Po et 10% l'ENA ;
- » 22% ont un diplôme universitaire (8% en Sciences, 9% en Économie & Finance, 3% en Management & Administration et 1% en Droit) ;
- » 6% sont autodidactes.

Parmi ces dirigeants, 9 (19%) ont étudié à l'étranger dans le cadre de leur formation principale ou en complément d'une formation initiale effectuée en France.

La forte représentation de formations scientifiques et économiques parmi les dirigeants est en ligne avec celle des administrateurs. Les formations principales en droit et en humanités ne concernent chez les administrateurs que 12% d'entre eux.

### Formation



# Fonctionnement des conseils

## RÉUNIONS ET ASSIDUITÉ

Sur l'année 2018, le nombre moyen de réunions des conseils d'administration et de surveillance est resté stable, avec un peu plus de 9 réunions par an pour le CAC40, contre 8,6 pour le SBF120.

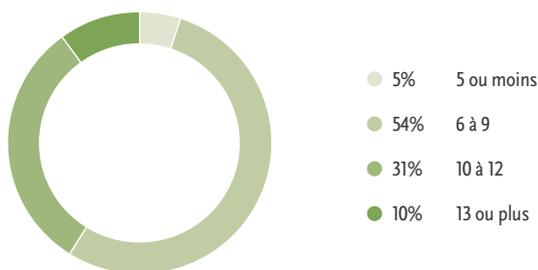
Les 33 conseils d'administration se sont réunis entre 5 et 15 fois en 2018, pour une moyenne de 9,5 réunions avec aux extrêmes :

- » Danone et LVMH avec 5 réunions ;
- » Atos avec 15 réunions, ce qui s'explique par les opérations de croissance externe menées par cette société, tout comme en 2017 (20 réunions).

Les 7 conseils de surveillance ont tenu en moyenne 8,4 réunions, en augmentation par rapport aux années précédentes (7,7 réunions en 2017, 7 réunions avant 2017), le maximum étant chez Unibail-Rodamco-Westfield (10 réunions) du fait de l'opération avec Westfield, et le minimum chez Publicis (6 fois).

---

### Distribution du nombre de réunions en 2018



Le taux d'assiduité moyen est stable depuis 3 ans à 93%, avec un écart type allant de 78% à 100% d'assiduité, la présence par visioconférence ou par téléphone étant acceptée et comptabilisée dans le taux de présence. Cependant la rémunération des participations à distance varie selon les conseils :

- » 50% rémunèrent dans les mêmes conditions la participation à distance, à l'exception de la réunion du conseil statuant sur les comptes de l'exercice pour une société ;
- » 25% accordent un jeton réduit, le plus souvent de moitié ;
- » 25% ne rémunèrent pas la participation à distance.

## LANGUES PRATIQUÉES DANS LES CONSEILS

La langue officielle du conseil de toutes les sociétés enregistrées en France est le français. Cependant, avec l'internationalisation de leur composition, la langue d'usage des conseils du CAC40 n'est pas toujours exclusivement le français :

- » Dans 28 sociétés (70% des cas), la langue unique du conseil est le français ;
- » Dans 6 sociétés (15% des cas), dont 5 sont de droit étranger, la seule langue de travail est l'anglais : Airbus, ArcelorMittal, Schneider Electric, STMicroelectronics, TechnipFMC et Unibail-Rodamco-Westfield ;
- » Dans 6 sociétés (15% des cas), les deux langues sont indifféremment employées (Accor, AXA, Legrand, PSA et Veolia) voire une troisième langue, en l'occurrence l'italien chez EssilorLuxottica.

Pour les sociétés dont les administrateurs étrangers ne parlent 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 un risque potentiel en matière de confidentialité et une moins grande fluidité des débats.
- » 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 tous les cas, si les documents préparatoires peuvent être en anglais, les PV sont en français avec traduction en anglais.

## LIMITE D'ÂGE ET DURÉE DES MANDATS

Conformément au Code de commerce, il revient aux statuts de fixer une limite d'âge pour les fonctions d'administrateur et ceci de plusieurs manières :

- » une limite d'âge applicable à tous les administrateurs ;
- » une limite d'âge au-delà de laquelle l'administrateur ne peut être renouvelé ;
- » une limite d'âge qui ne peut pas dépasser un tiers du conseil.

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. 25 sociétés sont dans ce cas. Ces limites diffèrent souvent pour les Présidents et selon qu'ils sont ou non également directeurs généraux.

	Limite d'âge des membres du Conseil			Limite d'âge du Président du Conseil	
	Tous les administrateurs	Au renouvellement	Partie du conseil (1/3) ne peut dépasser	Individuelle stricte	DG / DG
Accor	75 ans		70 ans	70 ans	65 ans PDG / DG / DGD
Air Liquide			70 ans	70 ou 72 ans, sur décision du Conseil	65 ans PDG / DG
Airbus	75 ans			75 ans	
ArcelorMittal			N/D	N/D	
Atos			70 ans	80 ans	75 ans DG 70 ans DGD
AXA		70 ans, mandat 2 ans renouvelable une fois	70 ans	70 ans	65 ans PDG / DG
BNP Paribas			70 ans	72 ans (+ 1 an)	65 ans (+ 1 an) DG 65 ans PDG
Bouygues			70 ans	70 ans	70 ans PDG / DG
Capgemini			75 ans	79 ans	70 ans PDG / DG
Carrefour			70 ans	70 ans	70 ans PDG / DG
Crédit Agricole	65 ans			67 ans	
Danone			70 ans (1/4)	65 ans	65 ans PDG / DG
Dassault Systèmes			70 ans (1/2)	85 ans	65 ans DG / DGD
Engie			70 ans	69 ans	67 ans PDG / DG 65 ans DGD
EssilorLuxottica			75 ans (1/2)	95 ans	95 ans PDG / DG
Hermès International			75 ans	75 ans si 1/3 conseil >75 ans	
Kering			70 ans	65 ans	

	Limite d'âge des membres du Conseil			Limite d'âge du Président du Conseil	
	Tous les administrateurs	Au renouvellement	Partie du conseil (1/3) ne peut dépasser	Individuelle stricte	DG / DG
Legrand			70 ans	65 ans	65 ans PDG / DG
L'Oréal	73 ans		70 ans	71 ans	
LVMH			70 ans	75 ans	75 ans PDG / DG 70 ans DGD
Michelin			75 ans	75 ans si 1/3 conseil >75 ans	
Orange			70 ans	70 ans	70 ans PDG / DG
Pernod Ricard			70 ans	79 ans	65 ans PDG / DG 60 ans DGD
PSA Groupe			70 ans	70 ans si 1/3 conseil >70 ans	65 ans Directoire
Publicis			75 ans	75 ans si 1/3 conseil >75 ans	75 ans Directoire
Renault		72 ans	70 ans	72 ans (démission au t. du mandat)	65 ans DG 65 ans (démission au t. du mandat) PDG
Safran			70 ans (1/4)	75 ans	68 ans PDG / DG / DGD
Saint-Gobain	70 ans			68 ans	65 ans PDG / DG / DGD
Sanofi			70 ans	70 ans si 1/3 conseil >70 ans	68 ans PDG / DG
Schneider Electric		70 ans, mandats 2 ans renouvelables	70 ans	70 ans	65 ans PDG / DG
Société Générale			70 ans	70 ans	70 ans PDG / DG
Sodexo			70 ans	70 ans si 1/3 conseil >70 ans	85 ans PDG / DG
STMicroelectronics	70 ans			N/D	
TechnipFMC	72 ans			N/D	
Total			70 ans	67 ans	67 ans PDG / DG
Unibail-Rodamco-Westfield	75 ans		70 ans	70 ans si 1/3 conseil >70 ans	
Valeo			70 ans	70 ans	68 ans PDG / DG / DGD
Veolia			70 ans	70 ans	70 ans PDG / DG / DGD
Vinci	75 ans		70 ans		70 ans
Vivendi			70 ans	70 ans si 1/3 conseil >70 ans	68 ans (+2) Directoire

## MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans leurs documents de référence, les sociétés du CAC 40 définissent pour la plupart ces missions ainsi qu'elles sont décrites dans la dernière livraison du code Afep-Medef de juin 2018 :

- » Exercer les missions dévolues par la loi et agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise ;
- » Promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Proposer, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune ;
- » Déterminer les orientations stratégiques est la première mission du conseil d'administration. Examiner et décider des opérations importantes, éventuellement après étude au sein d'un comité ad hoc ;
- » Nommer et révoquer les dirigeants mandataires sociaux,
- » Fixer leur rémunération ;
- » Choisir le mode d'organisation de sa gouvernance (dissociation ou unicité des fonctions de Président et de directeur général) ;
- » Contrôler la gestion et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés ;
- » Être informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale ;
- » Examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence.
- » Recevoir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- » S'assurer, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Recevoir toutes les informations nécessaires à cet effet.

- » S'assurer également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- » Rendre compte de l'activité du conseil dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- » Préciser dans le règlement intérieur du conseil d'administration :
  - les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être différents selon les branches concernées de l'entreprise ;
  - le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise fait l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration ;
  - les règles selon lesquelles le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société.

Des évaluations du fonctionnement des conseils d'administration que nous avons conduites, il ressort que les conseils les plus efficaces sont ceux qui exercent leur mission en :

- » fixant au bon niveau l'intervention du Conseil, en particulier en matière de types de décisions à prendre;
- » challengeant la direction générale de façon bienveillante, mais sans concession ;
- » soutenant la direction générale quand elle est attaquée ou sous pression ;
- » agissant et prenant ses responsabilités en cas de crise ;
- » préparant les successions.

## EXECUTIVE SESSIONS

En 2018, 35 sociétés du CAC40 déclarent tenir au moins une Executive Session. 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 où l'on parle des exécutifs hors leur présence). Ces sessions fonctionnent généralement de la façon suivante :

### Qui la convoque et la préside ?

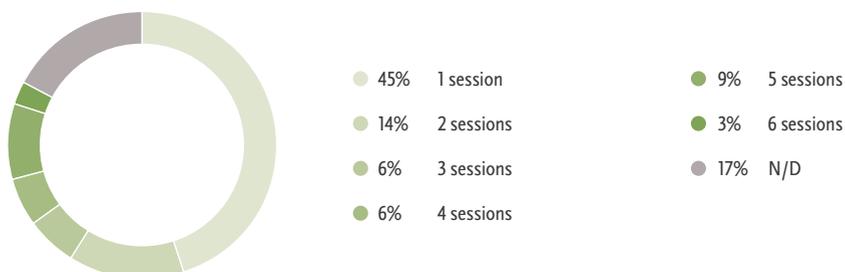
Quand il y a un administrateur référent et cumul des fonctions de Président et directeur général, c'est à lui de la convoquer et de la présider. S'il n'y a pas d'administrateur référent, c'est au président du comité de gouvernance. En cas de dissociation, c'est généralement le Président non-exécutif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

---

### Nombre d'executive sessions en 2018



### **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.

### **Le secrétaire du conseil y assiste-t-il ?**

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 ou encore tout sujet qu'un administrateur souhaite aborder avec ses collègues.

## **EVALUATION DES CONSEILS**

29 sociétés du CAC40 (72,5%) procèdent à une évaluation triennale externe du fonctionnement de leur conseil. Parmi les sociétés ne pratiquant pas d'évaluation externe :

- » 8 sociétés annoncent cependant mener une évaluation formelle et interne de leur conseil : Air Liquide, ArcelorMittal, Bouygues, EssilorLuxottica, Hermès International, L'Oréal, Publicis et Unibail-Rodamco-Westfield ;
- » 3 sociétés ne communiquent aucun élément relatif à l'évaluation de leur conseil : LVMH, STMicroelectronics et TechnipFMC.

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 01/01/2018 et le 30/06/2019, 16 sociétés de l'indice ont procédé à une évaluation externe de leur conseil, 12 d'entre elles l'ayant confié à Spencer Stuart.

Depuis 15 ans que nous menons ce type de missions :

- » Le taux de satisfaction exprimé par les comités de nominations concernant notre prestation est supérieur à 90%.
- » 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 EXTERNES DANS LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE**

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.

La moitié des sociétés du CAC 40 pratiquant l'évaluation externe 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. L'autre moitié se limite en revanche à un compte-rendu plus court traitant plus de la méthodologie utilisée que des recommandations.

Les entreprises communiquent donc diversement 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.

## LA COMPLÉMENTARITÉ DES ÉVALUATIONS 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 comme sur tout sujet spécifique relevé par les administrateurs.

L'évaluation interne permet :

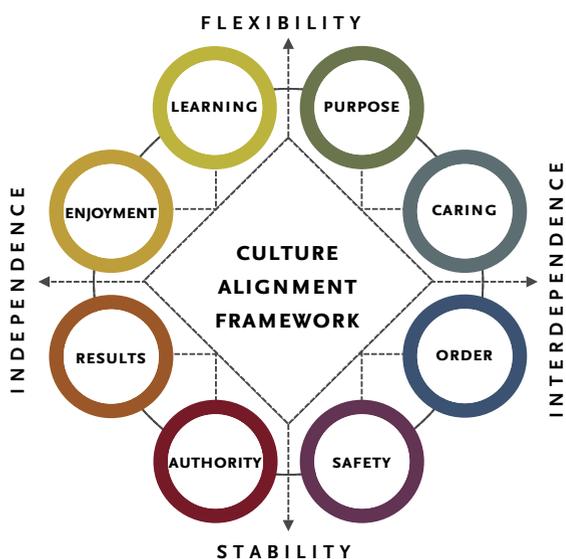
- » de faire un suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations ;
- » de maintenir un processus de feedback permanent ;
- » d'être plus léger à manier ;
- » de ne faire une évaluation externe que tous les 3 ans.

## STYLE CULTUREL DU CONSEIL

A partir du style de prise de décision de chaque administrateur que nous capturons grâce à un questionnaire internet d'un quart d'heure auquel nous leur demandons de répondre, nous pouvons alors décrire ce qu'il en résulte en matière de style de prise de décision collective au niveau du conseil.

L'outil est purement descriptif et il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, mais un éclairage sur ce sur quoi le groupe d'administrateurs se fonde pour prendre une décision.

Nous avons défini huit styles de prise de décision en fonction de l'attitude par rapport au changement (axe vertical) et par rapport à la relation avec les autres (axe horizontal).



## Les comités

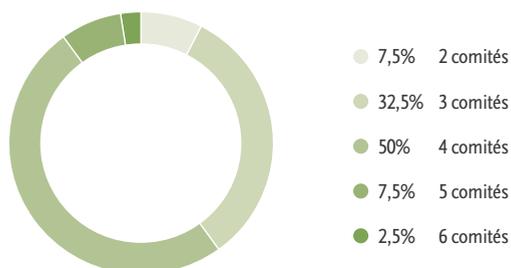
Avec 146 comités (contre 148 l'an dernier), la moyenne de comités par société est quasiment stable pour le CAC40 à 3,6 comités par société se réunissant en moyenne 5 fois par an, avec pour constante l'existence d'un comité chargé de l'audit et d'un comité chargé des nominations pour chaque société.

### STRUCTURE ET DISTRIBUTION DES COMITÉS

La moyenne du CAC40 est un peu inférieure à 4 comités par société avec :

- » 3 sociétés (contre 4 l'an dernier) qui se contentent de 2 comités (ArcelorMittal, Hermès International et Michelin) ;
- » 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.

#### Nombre de sociétés à...



#### Structure des comités

	CAC40	SBF120
Nombre total de comités	146	419
Taille moyenne par comité	4,6	4,2
% d'indépendants (hors salariés)	78%	62%
Nombre moyen de femmes	2,1	1,9
Nombre moyen d'étrangers	1,7	1,3
Nombre moyen de salariés	0,4	0,3

443 (82%) administrateurs du CAC40 siègent dans au moins un comité spécialisé, dont 45% siègent dans plusieurs comités. Les 100 (18%) administrateurs n'appartenant à aucun comité spécialisé ont les profils suivants :

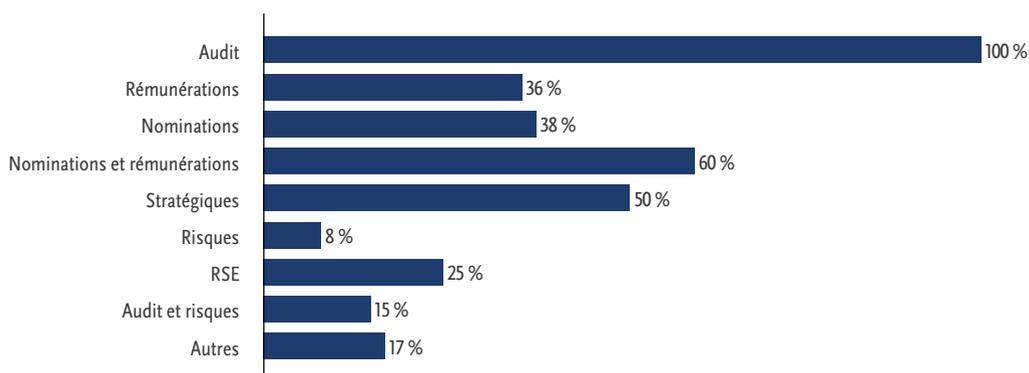
- » 8 sont les Présidents non-exécutifs des conseils concernés mais qui souvent peuvent s'inviter aux réunions des comités ;
- » 24 ont sont des exécutifs siégeant au conseil : 13 PDG, 7 DG, 4 autres exécutifs ;
- » 68 sont non-exécutifs :
  - 35 administrateurs non-indépendants ou représentant un actionnaire ;
  - 18 administrateurs indépendants (dont une administratrice référente) dont 5 ont intégré le conseil il y a moins d'un an et 13 ont une activité exécutive principale qui ne leur laisse pas assez de temps ;
  - 15 administrateurs salariés (dont 2 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 : 19% de ces administrateurs ne vivent pas en France et 67% sont en activité. Or, l'appartenance à un comité demande 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 de le tester. A l'inverse, d'autres sociétés considèrent que rejoindre immédiatement un comité est un moyen d'accélération de la compréhension de la société.

---

### Attributions, composition et activités des comités



## 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.

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.

La notion de risques, bien que traitée par tous les conseils, n'est pas toujours évoquée dans la dénomination des comités du CAC40. Le comité des risques est associé au comité d'audit dans 11 sociétés du CAC40, 18 du SBF120. Il est associé au comité stratégique dans une société (Publicis). Les sociétés financières, banques et assurances, doivent séparer comité d'audit et comité des risques, de sorte que les quatre établissements financiers du CAC40 (AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale) ont un comité des risques dédié. Crédit Agricole a même créé un comité supplémentaire des risques aux Etats-Unis. Au sein du SBF120, il existe 10 comités des risques dédiés.

	CAC40 2019	CAC40 2018	SBF120 2019
% de sociétés ayant un comité d'audit	100%	100%	100%
% de comités des risques distincts	12,5%	17,5%	8,3%
Nombre moyen de réunions	6	5,9	NC
Taux d'assiduité moyen	93%	93%	92%
Nombre moyen de membres	4,6	4,6	4,1
% de femmes	50%	47%	51%
% de présidents femmes	55%	45%	53%
% de non-français	38%	35%	33%
% de salariés	4%	7%	3%
% d'indépendants (hors salariés)	86%	83%	72%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	20 (50%)	17 (43%)	51 (43%)

Dans le CAC40, 100% des sociétés ont un comité d'audit comprenant en moyenne 4,6 membres se réunissant 6 fois. Le pourcentage de membres indépendants de ces comités augmente légèrement à 86%, avec 20 comités constitués de 100% d'indépendants (contre 17 l'an dernier). De plus en plus diversifiés en termes de féminisation et de présence d'étrangers parmi eux, les comités d'audit sont présidés pour plus de la moitié d'entre eux par des femmes, dans le CAC40 comme dans le SBF120.

## 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 proposition et la nomination et la revue des plans de succession des mandataires sociaux ;
- » la préparation de la succession du Président et du directeur général.

	CAC40 2019	CAC40 2018	SBF120 2019
% de sociétés ayant un comité des nominations	100%	100%	98%
% de comités des nominations distincts du comité des rémunérations	50%	52,5%	38%
Nombre moyen de réunions	5	4,5	NC
Taux d'assiduité moyen	96%	94%	94%
Nombre moyen de membres	4,4	4,3	4
% de femmes	46%	41%	46%
% de présidents femmes	47,5%	47,5%	51%
% de présidents également administrateurs référents	37,5%	35%	18%
% de non-français	33%	31%	30%
% de salariés	5%	5%	5%
% d'indépendants (hors salariés)	80%	76%	65%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	17 (43%)	14 (35%)	34 (28%)

Dans le CAC40, 100% des sociétés ont un comité en charge des nominations, la moitié d'entre eux étant fusionnés avec le comité en charge des rémunérations. Avec un nombre de réunions croissant par rapport à l'année dernière, de même que les taux d'assiduité, de diversité (féminisation et non-français) et d'indépendance, les comités des nominations du CAC40 se rapprochent des meilleures pratiques de gouvernances recommandées par Spencer Stuart. Ainsi, le nombre de comités de l'indice constitués à 100% d'indépendants est passé de 14 à 17.

## 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 a la charge de les présenter aux actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

	CAC40 2019	CAC40 2018	SBF120 2019
% de sociétés ayant un comité des rémunérations	100%	100%	96%
% des rémunérations distincts du comité des nominations	50%	52,5%	37%
Nombre moyen de réunions	5	4,5	NC
Taux d'assiduité moyen	96%	95%	93%
Nombre moyen de membres	4,5	4,7	4
% de femmes	46%	41%	47%
% de présidents femmes	45%	42,5%	46%
% de non-français	37%	37%	32%
% de salariés	11%	11%	9%
% d'indépendants (hors salariés)	85%	83%	54%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	19 (48%)	18 (45%)	42 (35%)

Si le nombre moyen de réunions diminue très légèrement pour ce comité, le taux d'assiduité, la part de femmes, d'étrangers et d'indépendants augmentent, avec 19 comités composés à 100% d'indépendants contre 18 en 2018.

La proportion d'indépendants et de salariés y sont plus élevés que dans les autres comités, à 85% d'indépendants et 11% de salariés pour le CAC40 (9% pour le SBF120), conformément aux recommandations du code Afep-Medef selon lequel ce comité ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il y est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.

## LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Le comité stratégique peut répondre à plusieurs finalités :

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

	CAC40 2019	CAC40 2018	SBF120 2019
% de sociétés ayant un comité stratégique	50%	50%	51%
Nombre moyen de réunions	4,3	5,3	
Taux d'assiduité moyen	93%	93%	92%
Nombre moyen de membres	5,6	6,1	5,4
% de femmes	28%	28%	34%
% de présidents femmes	20%	15%	11%
% de non-français	33%	29%	28%
% de salariés	6%	9%	5%
% d'indépendants (hors salariés)	56%	59%	48%

Le nombre de comités stratégiques est stable à 20. Le taux d'indépendance de 56% pour le CAC40 et 48% pour le SBF120, est plus faible que pour les autres comités 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 ;
- » y siègent les représentants d'actionnaires.

Dans le CAC40, le nombre de leurs réunions et le nombre de membres est en baisse, tout comme la part de salariés et d'indépendants y siégeant. La proportion de femmes est stable, mais elles ne sont encore que 20% à les présider. Dans le SBF120, la présence de comités stratégiques est comparable (51% des conseils). La présence des femmes y est cependant plus marquée avec 34% de membres, mais seulement 11% les président. Le taux d'indépendants dans ces comités y est en revanche plus bas que dans le CAC40, ce qui s'explique par une plus grande proportion de sociétés ayant un actionnaire de contrôle.

Les comités stratégiques sont opérés de deux façons différentes :

- » Soit c'est un petit groupe d'administrateurs expérimenté qui se réunit plusieurs fois par an pour préparer en amont les réflexions et décisions du conseil. Cette formule a cependant l'inconvénient de générer une 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, donnant aussi l'opportunité d'exposer de façon plus informelle l'équipe de direction générale au conseil.

Certaines sociétés n'ayant pas de comité stratégique ont mis en place un séminaire stratégique ouvert à tous les administrateurs.

## LES AUTRES COMITÉS

20 sociétés ont créé des comités dédiés à des sujets autres que l'audit, les nominations, les rémunérations ou la stratégie. Ces 21 comités sont souvent en charge d'enjeux sociétaux ou de l'innovation :

- » 13 comités (dont 3 créés en 2019) sont dédiés à l'éthique et la conformité, la RSE ou encore le développement durable dont les sujets ne concernent plus uniquement les entreprises industrielles ;
- » 6 comités, distincts des comités stratégiques, sont liés à l'innovation et aux technologies ;
- » 2 autres comités sont dédiés à des sujets spécifiques :
  - Un comité des engagements chez Accor ;
  - Un comité Asia business development chez PSA Groupe.

## LES PRÉSIDENTS DE COMITÉS

Les présidents de comités ont les profils suivants :

- » ils sont plus âgés que la moyenne des administrateurs et n'exercent plus d'activité exécutive dans la majorité des cas, surtout chez les présidents de comités d'audit réputés très chronophages, sauf pour les présidents de comités stratégiques dont il arrive souvent qu'ils soient le DG ou le PDG en exercice ;
- » ils siègent depuis plus longtemps dans le conseil, ce qui leur permet d'avoir une bonne connaissance de son fonctionnement et de sa culture, ce qui est particulièrement utile pour le président de comité de nominations, moins pour le président de comité d'audit dont le turnover semble plus important ;
- » ce sont majoritairement des femmes pour les comités d'audit, des nominations et des rémunérations. En revanche pour les comités fusionnés des nominations et rémunérations, la proportion d'hommes est supérieure à celle des femmes. Les comités stratégiques sont encore très majoritairement présidés par des hommes ;

- » la proportion de français reste très forte pour des questions de présence physique, de disponibilité et de maîtrise du contexte français ;
- » leurs fonctions principales ou antérieures sont souvent de premier plan : PDG ou Présidents non-exécutifs et parfois directeurs généraux. La compétence financière, notamment de CFO, est néanmoins plus recherchée pour présider les comités d'audit.

## Profils des présidents de comités

		Audit	Nominations	Rémunérations	Nom/Rém	Stratégie
Nombre		40	20	20	20	20
Age moyen		60,6	64,3	62,5	64	61
Ancienneté moyenne		6,1	8,1	7,3	6,9	6,9
% en activité		27,5%	45%	50%	35%	55%
Indépendance		100%	85%	100%	100%	50%
Sexe	Femme	55%	55%	50%	40%	20%
	Homme	45%	45%	50%	60%	80%
Nationalité	Français	70%	75%	80%	90%	75%
	Non-français	30%	25%	20%	10%	25%
Fonction principale ou antérieure	PDG/Pdt	25%	55%	55%	40%	65%
	Directeur général	10%	15%	10%	20%	10%
	CFO/Finance	37,5%	0%	5%	25%	0%
	Top Exécutif	12,5%	20%	15%	10%	15%
	Consultant ou professeur	15%	10%	15%	5%	10%

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 15 cette année, parmi lesquels 13 sont d'anciens ou actuels PDG de sociétés cotées.

Dans 2 sociétés, la fonction de président du comité des nominations est exercée par le Président du conseil de surveillance (Unibail-Rodamco-Westfield) ou le Président non-exécutif du conseil d'administration (Sanofi). Dans 4 sociétés, elle est exercée par le vice-président.

Tous les présidents des comités des rémunérations du CAC40 sont indépendants, que les comités aient ou non la compétence de nominations, ce qui est en ligne avec les recommandations du code Afep-Medef.

Seule la moitié des présidents de comités stratégiques sont indépendants, ils sont très majoritairement des hommes en activité, pour la simple raison qu'ils sont souvent le PDG ou de Président de la société concernée :

- » 4 PDG du CAC40 président le comité stratégique aux conseils de Carrefour, L'Oréal, Pernod-Ricard et TechnipFMC ;
- » 4 Présidents non-exécutifs président le comité stratégique aux conseils de Crédit Agricole, Engie, Sanofi et STMicroelectronics.

# La rémunération des administrateurs

Les administrateurs et membres de conseils de surveillance ont perçu en 2019 une rémunération annuelle moyenne brute pour l'exercice 2018 de 89 022 €, contre 85 165 € en 2017, soit une hausse de 4,5%. Cette augmentation permet aux sociétés du CAC40 de combler une partie de leur retard par rapport aux standards internationaux et se justifie par un engagement de plus en plus important qu'exige la fonction d'administrateur.

## Répartition de la rémunération

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rémunération moyenne totale des administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice</b>		<b>62 774 €</b>	<b>73 239 €</b>	<b>67 120 €</b>	<b>72 610 €</b>	<b>82 150 €</b>	<b>87 780 €</b>	<b>85 165 €</b>	<b>89 022 €</b>
<b>Dont part fixe annuelle pour appartenance...</b>	<b>au conseil</b>	21 001 €	23 189 €	25 416 €	25 800 €	32 600 €	34 900 €	24 449 €	29 923 €
	<b>à un comité</b>	8 624 €	9 711 €	8 309 €	8 434 €	7 714 €	8 354 €	8 872 €	8 719 €
<b>Dont part variable par séance pour participation aux réunions...</b>	<b>du conseil</b>	2 892 €	3 269 €	3 500 €	3 760 €	3 870 €	4 180 €	4 383 €	4 543 €
	<b>de comité</b>	2 587 €	2 652 €	2 746 €	2 770 €	2 955 €	2 939 €	3 194 €	2 949 €

36 sociétés appliquent une formule fixe + variable :

- » une part fixe annuelle dont le montant est réparti entre rémunération au titre du mandat d'administrateur et de l'appartenance à un ou des comités ;
- » une part variable annuelle d'assiduité aux réunions du conseil et à celles des comités.

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

1 société, ArcelorMittal qui se réfère à un code de gouvernance étranger, ne verse pas de part variable pour assiduité aux réunions du conseil. Une rémunération forfaitaire supplémentaire est néanmoins prévue pour appartenance à un comité.

## RÉMUNÉRATIONS MOYENNES PAR COMITÉ

Les comités d'audit et des risques sont par essence les plus techniques et chronophages (6 réunions annuelles en moyenne ainsi qu'un lourd travail de préparation) pour les administrateurs qui en sont membres. Les rémunérations fixes comme variables annuelles pour participation à ces comités sont donc en général les plus élevées, autour de 25 000 € pour un membre, de 40 000 € pour un président.

Les comités en charge des nominations et des rémunérations se réunissant dans l'ensemble moins souvent que les comités d'audit (5 fois par an) sont aussi moins rémunérateurs, avec une moyenne autour de 16 000 € pour leurs membres et de 26 000 € pour leurs présidents. Cette rémunération moyenne est comparable à celle des comités en charge des questions de RSE, de plus en plus nombreux et importants dans les conseils, bien que se réunissant encore peu par rapport aux autres comités (moins de 4 réunions par an en moyenne).

Les comités stratégiques, dont le rôle est d'être un lieu de consultation de l'exécutif est moins rémunérateur, avec 13 000 € par an pour un membre et 19 000 € pour un président. De même, les autres comités sont moins rémunérateurs car moins officiels et non recommandés directement par les codes de gouvernance. Ils fonctionnent également comme des groupes consultatifs se réunissant peu (un peu plus de 3 fois par an en moyenne), pour une rémunération moyenne de leurs membres de 12 000 € annuels et de 16 000 € pour leurs présidents.

### Rémunérations moyennes par comité du CAC40

	Audit	Risques	Nominations	Rémunérations	Nom/Rém	Stratégie	RSE	Autres
Nombre de comités	40	4	20	20	20	20	13	8
Nombre moyen de réunion	6	7,3	5	5	5	4,3	3,8	3,2
Rémunération des membres	24 467 €	26 047 €	15 906 €	14 694 €	17 559 €	13 155 €	17 257 €	11 796 €
Fixe	6 301 €	4 684 €	1 717 €	1 976 €	5 833 €	2 044 €	6 700 €	2 240 €
Variable (par réunion)	3 188 €	2 947 €	3 068 €	3 437 €	2 075 €	2 579 €	2 778 €	2 966 €
Rémunération des présidents	38 382 €	42 098 €	27 195 €	25 671 €	25 088 €	18 852 €	26 096 €	16 139 €
Fixe	18 562 €	18 785 €	11 151 €	13 241 €	11 524 €	9 384 €	11 271 €	6 257 €
Variable (par réunion)	3 479 €	3 216 €	3 469 €	3 360 €	2 401 €	2 198 €	2 966 €	3 067 €

## EVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION

Depuis 2011, la rémunération totale des administrateurs du CAC40 a augmenté de plus de 40% avec :

- » Une progression significative de la rémunération annuelle hors comité :
  - la part fixe annuelle allouée à tout administrateur a augmenté de 42% ;
  - la part variable par réunion du conseil a augmenté de 57% ;
- » Une légère progression de la rémunération pour participation aux travaux de comités :
  - la rémunération annuelle pour appartenance à un comité a augmenté de seulement 1% ;
  - la part variable par réunion de comité a augmenté de 14%.

### Evolution de la rémunération des administrateurs du CAC40



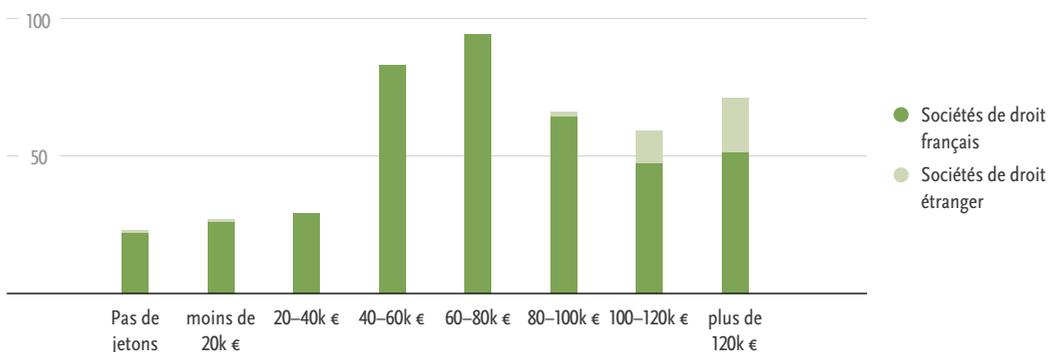
L'augmentation de la rémunération des administrateurs est principalement tirée par l'augmentation de la rémunération au titre du rôle d'administrateur, avec une forte valorisation de l'assiduité. Une plus grande importance a également été donnée à l'assiduité en comité.

En moyenne en 2019, la part fixe moyenne (conseil + comités) représente 39% de la rémunération totale des administrateurs du CAC40, en ligne avec les recommandations du code 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 donc significativement augmenté la part variable et diminué la part fixe qui représentait jusqu'en 2016 près de 50%.

## RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES DES ADMINISTRATEURS

Les 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. 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.

### Rémunérations des administrateurs



Parmi les administrateurs du CAC40 :

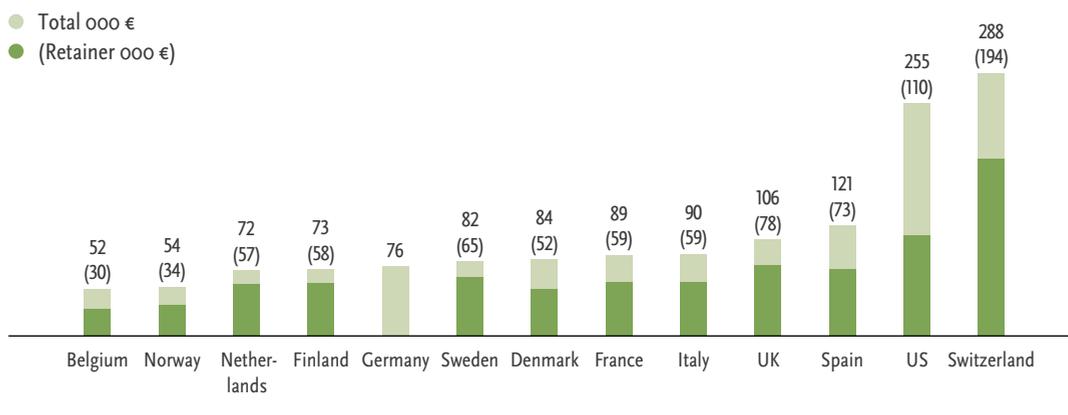
- » 10% ne touchent aucune rémunération : ce sont pour 60% des exécutifs (PDG et DG) dont la rémunération est parfaitement distincte de celle des mandataires sociaux non-dirigeants, 20% d'entre eux sont des représentants des salariés et 20% des représentants d'actionnaires (Etat, salariés, institutionnels) ;
- » 9% touchent moins de 40 000 € : principalement des administrateurs représentants d'actionnaires (50%) et autres non-exécutifs non-indépendants (35%) qui ne participent pas à des comités, ainsi que des représentants des salariés (15%) ;
- » La grande part des administrateurs du CAC40 (38%) touchent entre 40 000 € et 80 000 € : 60% d'entre eux sont indépendants, 25% d'autres non-exécutifs et 15% de représentants des salariés ;
- » Enfin, 43% des administrateurs touchent annuellement plus de 80 000 € : 70% d'entre eux sont indépendants, 20% sont d'autres non-exécutifs, 10% sont représentants des salariés. Cette situation concerne 95% des administrateurs de sociétés de droit étranger.

## COMPARAISON INTERNATIONALE

Au sein du CAC40, la rémunération des administrateurs dans des sociétés de droit étranger est souvent plus importante que dans les sociétés de droit français. De façon générale, la rémunération des administrateurs du CAC40 est remontée dans le classement pour s'aligner sur celle des autres principaux indices européens. La rémunération des administrateurs américains (\$300 000 dont plus de la moitié de stock options) et surtout celle des administrateurs suisses (près de 300 000 € dont près de 200 000 € de fixe) traduisent l'importance que ces marchés accordent au rôle de l'administrateur.

	Sociétés de droit français du CAC 40 (36)	Sociétés de droit étranger du CAC 40 (4)	S&P 500 (USA)
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs au titre de l'année	82 958 €	143 599 €	267 263 €
Dont part fixe annuelle	22 247 €	104 698 €	111 110 €
Dont par variable par séance pour participation aux réunions	4 305 €	10 000 €	1 958 € 10% des sociétés
Enveloppe globale moyenne	1 045 213 €	1 742 826 €	N/D
Programme d'option sur titres (Stock option)	N/A	N/A	89 871 € 12% des sociétés
Plan d'attribution d'actions gratuites	N/A	156 390 € (1 société)	14 703 € 77% des sociétés

### Comparaison internationale des rémunérations moyennes



## LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON-RÉSIDENTS

166 administrateurs du CAC40 (34%), français comme étrangers, ne résident pas en France. Afin de rester attractives pour ces administrateurs mobilisés pour chaque réunion par des contraintes de déplacements, 14 sociétés (35% comme l'année précédente) ont mis en place des dispositions particulières de rémunération. Elles se distinguent en deux catégories :

- » une augmentation indifférenciée de la rémunération pour tous les administrateurs résidant hors de France ;
- » 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.

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 résidant en France.

Société	Dispositif
Air Liquide	Jeton variable pour les non-résidents : + 3 000 € par déplacement en UE ; + 6 000 € par déplacement hors UE
Airbus	Au-delà de 4 réunions du conseil ou des comités par ans : + 3 000 € /participation physique si résident en Europe ; + 6 000 € / participation si résident hors Europe
BNP Paribas	Jeton variable par déplacement : + 1 200 € si résident hors France
Capgemini	Jeton variable par déplacement : + 2 000 € si résident hors France, en UE ; + 5 000 € si résident hors Europe
Danone	Jeton variable par déplacement : + 2 000 € si résident hors France, en UE ; + 4 000 € si résident hors Europe
L'Oréal	Jeton variable par déplacement : + 3 500 € si résident hors UE
Pernod Ricard	Jeton variable par déplacement : + 1 500 € si résident hors France métropolitaine
Safran	Jeton variable par déplacement : + 1 250 € si résident hors France métropolitaine
Sanofi	Jeton variable pour les non-résidents : + 2 000 € si résident en Europe, hors France ; + 5 000 € si résident hors Europe
Schneider Electric	Jeton variable pour les non-résidents : + 3 000 € par déplacement en UE ; + 5 000 € par déplacement intercontinental
Sodexo	Jeton variable par déplacement : + 1 250 € si résident aux US
Total	Jeton variable par déplacement : + 4 000 € si résident hors France métropolitaine
Unibail-Rodamco-Westfield	Jeton variable par déplacement : + 1 500 € par événement en Europe ; + 3 000 € si déplacement Intercontinental — USA Côte Est
Veolia	Jeton variable par déplacement : + 3 000 € si résident transcontinental

## Les comités exécutifs

### COMITÉS EXÉCUTIFS ET COMITÉS EXÉCUTIFS « RESSERRÉS»

A l'exception d'EssilorLuxottica dont la fusion récente n'a pas permis de présenter un comité exécutif, toutes les sociétés du CAC40 décrivent leur structure exécutive. Elle peut porter différentes dénominations : comité exécutif, comité de direction générale, comité opérationnel, management team, ou encore directoire dans des cas de gouvernance à conseil de surveillance. Par facilité, nous les désignerons sous le nom de ComEx.

11 sociétés ont créé, parmi les membres du ComEx, une instance de direction resserrée. Ces ComEx resserrés concernent 5 sociétés à PDG et 6 sociétés à gouvernance dissociée (dont 5 à conseils de surveillance) :

Société	Dénomination de l'instance	Femmes	Hommes	Total	% de femmes	% d'hommes
ArcelorMittal	CEO Office	0	2	2	0%	100%
Atos	Comité de Direction Générale	0	8	8	0%	100%
BNP Paribas	Direction Générale	0	6	6	0%	100%
Bouygues	Direction Générale	0	4	4	0%	100%
Capgemini	Comité de Direction Générale	1	8	9	11%	89%
Michelin	La Gérance	0	2	2	0%	100%
Pernod Ricard	Le Bureau Exécutif	2	3	5	40%	60%
PSA Groupe	Directoire	0	4	4	0%	100%
Publicis	Directoire	1	3	4	25%	75%
STMicroelectronics	Managing Board	0	1	1	0%	100%
Unibail-Rodamco-Westfield	Directoire	0	2	2	0%	100%
<b>Moyenne</b>		<b>4</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>

Dans cette étude, nous ne nous intéresserons qu'à la formation la plus large.

## COMPOSITION DES COMEX

	CAC40	FTSE100
Taille moyenne	12,5	9,9
% de femmes	18%	19%
% d'étrangers	30%	38%
Age moyen	55 ans	53 ans
Ancienneté moyenne	5,76 ans	
% de membres exerçant un mandat externe	18%	
dont Hommes	71%	
dont Femmes	29%	

La taille moyenne des comités exécutifs (ComEx) et de direction générale du CAC40 est stable avec 12,5 membres depuis 5 ans.

La moyenne d'âge des membres, de 55 ans, est légèrement supérieure à celle de 2018 (53,7 ans). Elle est de 52 ans chez les femmes et de 56 ans pour les hommes, le plus jeune membre ayant 34 ans et le plus âgé 70 ans. Comme en 2018, un peu plus de 30% d'entre eux sont étrangers ou de double-nationalité.

Depuis 2014 où elle n'était que de 12%, la proportion de femmes dans les ComEx en 2019 est de 18%, ce qui marque une évolution lente mais certaine d'année en année. Au 30/08/2019 comme l'an dernier, 5 sociétés ne comptent toujours aucune femme dans leur ComEx.

Parmi les 498 membres de ComEx recensés, 91 exercent en moyenne 1,3 mandat externe d'administrateur, dans la même proportion pour les 65 hommes que pour les 26 femmes. Si les femmes sont encore trop peu nombreuses dans les ComEx (18%), elles représentent cependant près de 30% de leurs membres siégeant dans des conseils externes.

## LES FEMMES DANS LES COMEX

	2019	2018	2017	2015
Communication / Marketing	22%	18%	21%	22%
Direction des Ressources Humaines	14%	13%	15%	15%
Direction régionale	13%	9%	12%	5%
Direction de BU	12%	17%	16%	12%
DSI / Chief Digital Officer	10%	9%	3%	2%
Autre direction fonctionnelle	10%	10%	12%	13%
Chief Financial Officer	8%	11%	8%	9%
Direction juridique / Secrétaire général	7%	8%	8%	14%
Chief Operating Officer	3%	4%	4%	8%
Direction générale groupe	1%	1%	1%	0%

La direction de la communication, du marketing et la direction des ressources humaines sont toujours les 1ères fonctions occupées par les femmes dans les ComEx. La place des femmes dans les fonctions digitales se maintient, mais elles sont un peu moins de CFO. Ces rôles sont aujourd'hui recherchés par les conseils d'administration et de tels profils constituent un vivier essentiel de potentielles administratrices. Les rôles de CEO, COO et autres directions opérationnelles, de région ou de business, restent bien sûr les plus recherchés par les conseils d'administration, or ils ne sont tenus que par 29% des femmes des ComEx.

# Tableaux de Synthèse

Composition des conseils du CAC40	72
Rémunération et fonctionnement	76
Comités	80
Composition des ComEx	86

# Comités exécutifs et comités de direction

	Dénomination	Nb de réunions en 2018	Ancienneté dans le ComEx	Age moyen	membres du comité exécutif restreint
Accor	Comité Exécutif	N/D	3,4	51,2	
Air Liquide	Comité Exécutif	N/D	10,5	57,5	
Airbus	Executive Committee	4	2,4	53	
ArcelorMittal	Executive Officers	N/D	6,3	58,7	2
Atos	Comité Exécutif	N/D	5,7	55,1	8
AXA	Comité de Direction	2/mois	2,4	53,7	
BNP Paribas	Comité Exécutif	1/semaine	8	62,1	6
Bouygues	Dirigeants	N/D	9,7	61,6	4
Capgemini	Equipe de Direction-Comité exécutif	N/D	5	53,8	9
Carrefour	Comité Exécutif Groupe	N/D	1,8	50,8	
Crédit Agricole	Comité Exécutif	20	6	59,3	
Danone	Comité Exécutif	1/mois	7,8	51,2	
Dassault Systèmes	Management	N/D	12,7	56,5	
Engie	Comité Exécutif	N/D	3,2	54	
EssilorLuxottica	N/A	N/A	N/A	N/A	
Hermès International	Comité Exécutif	1 fois toutes les 2 semaines	6,7	52	
Kering	Comité Exécutif	N/D	6,7	54	
Legrand	Comité de Direction	N/D	6,7	50,9	
L'Oréal	Comité Exécutif	N/D	6,8	54,1	
LVMH	Comité Exécutif	N/D	10,9	58,7	
Michelin	Comité Exécutif	N/D	3,3	55,7	2
Orange	Comité Exécutif	1 /semaine	4,5	54,8	

Nb de membres	Nb de femmes	% femmes	Nb d'hommes	% hommes	Nb d'étrangers	% d'étrangers
15	3	20%	12	80%	9	60%
11	2	18%	9	82%	1	9%
12	2	17%	10	83%	7	58%
7	0	0%	7	100%	7	100%
24	2	8%	22	92%	11	46%
10	1	10%	9	90%	6	60%
20	3	15%	17	85%	3	15%
10	0	0%	10	100%	0	0%
25	6	24%	19	76%	10	40%
16	3	19%	13	81%	0	0%
16	1	6%	15	94%	1	6%
5	2	40%	3	60%	1	20%
9	2	22%	7	78%	0	0%
14	4	29%	10	71%	5	36%
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
9	2	22%	7	78%	0	0%
12	4	33%	8	67%	4	33%
8	2	25%	6	75%	1	13%
17	5	29%	12	71%	3	18%
12	2	17%	10	83%	6	50%
10	2	20%	8	80%	1	10%
15	5	33%	10	67%	2	13%

# Comités exécutifs et comités de direction

	Dénomination	Nb de réunions en 2018	Ancienneté dans le ComEx	Age moyen	membres du comité exécutif restreint
Pernod Ricard	Comité Exécutif	11	6,7	54,5	5
PSA Groupe	Comité Exécutif	N/D	4,9	54,4	4
Publicis	Executive Committee	N/D	6	54,4	4
Renault	Comité de Direction	1 /mois (+2 séminaires par an)	2	54	
Safran	Comité Exécutif	N/D	4,3	56,5	
Saint-Gobain	Comité Exécutif	1 /mois	2,8	53,6	
Sanofi	Comité Exécutif	Au moins 2 fois par mois	3,9	56,8	
Schneider Electric	Comité Exécutif	N/D	5,9	47,1	
Société Générale	Direction Générale	1 /semaine	9,8	55,8	
Sodexo	Comité Exécutif	34	3,8	53,6	
STMicroelectronics	Comité Exécutif	N/D	2,3	59,1	1
TechnipFMC	Executive Officers	N/D	4,1	61,5	
Total	Comité Exécutif	1 /mois	5,4	59	
Unibail-Rodamco-Westfield	Senior Management Team	N/D	6,7	53,3	2
Valeo	Comité Opérationnel	1 /mois	5,8	55,7	
Veolia	Comité Exécutif	12	6,1	55,5	
Vinci	Comité Exécutif	19	10,6	58,8	
Vivendi	Directoire	16	3,9	57	

Nb de membres	Nb de femmes	% femmes	Nb d'hommes	% hommes	Nb d'étrangers	% d'étrangers
15	3	20%	12	80%	5	33%
19	3	16%	16	84%	5	26%
9	3	33%	6	67%	5	56%
12	2	17%	10	83%	4	33%
16	1	6%	15	94%	1	6%
14	3	21%	11	79%	3	21%
15	3	20%	12	80%	10	67%
16	4	25%	12	75%	6	38%
5	1	20%	4	80%	1	20%
20	7	35%	13	65%	10	50%
9	0	0%	9	100%	6	67%
10	3	30%	7	70%	8	80%
7	1	14%	6	86%	2	29%
8	1	13%	7	88%	2	25%
15	2	13%	13	87%	4	27%
11	1	9%	10	91%	0	0%
13	0	0%	13	100%	0	0%
7	0	0%	7	100%	1	14%

# Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	PDG OU PRÉSIDENT ?	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉCUTIFS				
			NOMBRE	EXÉCUTIFS (PDC INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (PDT INCLUS)	NOMBRE	%	REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT	ADM. REP. LES SALARIÉS ACTIONNAIRES	NB ADMIN. REP. LES SALARIÉS
Accor	CA	PDG	11	1	8	5	56%	0	0	2
Air Liquide	CA	PDG	12	1	10	8	73%	0	0	1
Airbus	CA	Pdt T. partiel	12	1	11	11	92%	0	0	0
ArcelorMittal	CA	PDG	9	1	8	5	56%	0	0	0
Atos	CA	PDG	12	1	10	8	80%	0	1	1
AXA	CA	Pdt T. partiel	15	1	12	9	75%	0	1	2
BNP Paribas	CA	Pdt T. plein	14	1	11	10	83%	0	0	2
Bouygues	CA	PDG	13	2	10	5	50%	0	2	1
Capgemini	CA	PDG	14	1	11	9	82%	0	1	2
Carrefour	CA	PDG	19	1	16	9	53%	0	0	2
Crédit Agricole	CA	Pdt T. partiel	21	0	18	6	33%	0	0	3
Danone	CA	PDG	16	2	12	8	57%	0	0	2
Dassault Systèmes	CA	Pdt T. partiel	11	2	8	5	50%	0	0	1
Engie	CA	Pdt T. partiel	14	1	10	6	60%	3	1	3
EssilorLuxottica	CA	PDG	16	4	10	7	54%	0	1	2
Hermès International	CS	Pdt T. partiel	13	N/A	12	4	33%	0	0	1
Kering	CA	PDG	11	2	8	6	60%	0	0	1
Legrand	CA	Pdt T. partiel	11	0	10	8	80%	0	0	1
L'Oréal	CA	PDG	15	1	12	7	54%	0	0	2
LVMH	CA	PDG	15	5	10	7	47%	0	0	0
Michelin	CS	Pdt T. partiel	9	N/A	8	7	88%	0	0	1

NOMBRE D'ÉTRANGERS	NB DE FEM. MES ADMIN.	% DE FEMMES	ÂGE MOYEN	ANCIENNETÉ			NB DE RÉUNIONS EN 2018	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2018	DURÉE DU MANDAT	LIMITE D'ÂGE DES MEMBRES	LIMITE D'ÂGE DU PRÉSIDENT
				MOYENNE CONSEIL (HORS PRÉSIDENT)	MOYENNE NON-EXÉCUTIFS (HORS PRÉSIDENT)	MOYENNE DU PRÉSIDENT À SON CONSEIL À SON POSTE					
5	4	44,4%	51,3	4,9	3,9	5,9	12	78%	3	75 ans + limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt ; 65 ans PDG / DG / DGD
6	5	45,5%	62	7,4	6,9	13,2	6	96%	4	Limite 1/3 < 70 ans	70 ou 72 ans, sur décision du Conseil Pdt ; 65 ans PDG / DG
8	3	25%	59,6	3,7	4,1	3,3	10	87%	3	75 ans	75 ans Pdt
8	3	33,3%	61,2	9,2	7,6	11,2	12	93%	3	N/D	N/D
5	5	45,5%	62,4	7,3	7	10,5	15	84%	3	Limite 1/3 < 70 ans	80 ans Pdt ; 75 ans DG ; 70 ans DGD
9	6	46,2%	60,8	4,7	4,5	2,9	12	97%	4	70 ans, mandat 2 ans renouvelable une fois ; + limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt ; 65 ans PDG / DG
5	5	41,7%	59,2	6,2	6,1	4,7	11	97%	3	Limite 1/3 < 70 ans	74 ans Pdt ; 65 ans PDG ; 65 ans (+1) DG
0	7	58,3%	55,7	9,8	5	29,9	7	91%	3	Limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt / PDG / DG
4	6	50%	60,1	6	5	7,2	9	95%	4	Limite 1/3 < 75 ans	79 ans Pdt ; 70 ans PDG / DG
3	7	41,2%	57,7	4,2	4,3	2	6	87%	3	Limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt / PDG / DG
1	9	47,4%	60,4	5,6	5,2	3,7	11	98%	3	65 ans	67 ans Pdt
6	6	42,9%	58,9	7,3	7	1,5	5	96%	3	Limite 1/4 < 70 ans	65 ans Pdt / PDG / DG
2	5	50%	61,9	10,1	4	12,3	8	98%	4	Limite 1/2 < 70 ans	85 ans Pdt ; 65 ans DG / DGD
3	5	45,5%	58,3	3,7	3,9	1,2	14	94%	4	Limite 1/3 < 70 ans	69 ans Pdt ; 67 ans PDG / DG ; 65 ans DGD
12	6	42,9%	58,6	1,3	1,4	1	10	96%	3	Limite 1/2 < 75 ans	95 ans Pdt / PDG / DG
2	6	50%	51,3	6,6	6,6	8,4	9	94%	3	Limite 1/3 < 75 ans	Limite 1/3 Conseil < 75 ans
3	6	60%	52,8	6,7	5,4	12,2	8	95%	4	Limite 1/3 < 70 ans	65 ans Pdt
4	5	50%	59,9	6,3	5,2	1,5	8	85%	4	Limite 1/3 < 70 ans	65 ans Pdt / PDG / DG
5	7	53,8%	57,8	8,3	8,1	8,4	7	92%	4	73 ans + Limite 1/3 < 70 ans	71 ans Pdt
5	6	40%	62,1	12,8	9,4	22,7	5	89%	3	Limite 1/3 < 70 ans	75 ans Pdt / PDG / DG ; 70 ans DGD
2	4	50%	62,2	5,6	5,6	6,2	9	98%	4	Limite 1/3 < 75 ans	Limite 1/3 Conseil < 75 ans

# Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	PDG OU PRÉSIDENT ?	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉCUTIFS				
			NOMBRE	EXÉCUTIFS (PDG INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (PDG INCLUS)	NOMBRE	%	REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT	ADM. REP. LES SALARIÉS ACTIONNAIRES	NB ADMIN. REP. LES SALARIÉS
Orange	CA	PDG	15	1	11	7	64%	3	1	3
Pernod Ricard	CA	PDG	15	3	10	7	54%	0	0	2
PSA Groupe	CS	Pdt T. partiel	14	N/A	13	6	50%	1	1	1
Publicis	CS	Pdt T. plein	13	N/A	12	8	67%	0	0	1
Renault	CA	Pdt T. plein	18	0	15	9	64%	2	1	3
Safran	CA	Pdt T. plein	17	1	14	7	54%	2	2	2
Saint-Gobain	CA	PDG	14	1	11	8	73%	0	1	2
Sanofi	CA	Pdt T. partiel	16	1	13	11	79%	0	0	2
Schneider Electric	CA	PDG	14	1	12	10	83%	0	1	1
Société Générale	CA	Pdt T. plein	14	1	11	11	92%	0	0	2
Sodexo	CA	Pdt T. plein	12	1	9	6	60%	0	0	2
STMicroelectronics	CS	Pdt T. partiel	9	N/A	9	9	100%	0	0	0
TechnipFMC	CA	PDG	14	1	13	12	86%	0	0	0
Total	CA	PDG	12	1	10	9	90%	0	1	1
Unibail-Rodamco-Westfield	CS	Pdt T. partiel	10	N/A	10	10	100%	0	0	0
Valeo	CA	PDG	13	1	11	11	92%	0	0	1
Veolia	CA	PDG	13	1	10	8	73%	0	0	2
Vinci	CA	PDG	16	1	13	8	62%	0	1	2
Vivendi	CS	Pdt T. partiel	11	N/A	9	5	63%	0	1	2

NOMBRE D'ÉTRANGERS	NB DE FEM MES ADMIN.	% DE FEMMES	ÂGE MOYEN	ANCIENNETÉ			NB DE RÉUNIONS EN 2018	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2018	DURÉE DU MANDAT	LIMITE D'ÂGE DES MEMBRES	LIMITE D'ÂGE DU PRÉSIDENT
				MOYENNE CONSEIL (HORS PRÉSIDENT)	MOYENNE NON-EXÉCUTIFS (HORS PRÉSIDENT)	MOYENNE DU PRÉSIDENT À SON CONSEIL À SON POSTE					
2	5	41,7%	55,1	4,1	3,7	9,1	11	92%	4	Limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt / PDG / DG
6	6	46,2%	54,5	6,4	5,9	4,5	8	100%	4	Limite 1/3 < 70 ans	79 ans Pdt ; 65 ans PDG / DG ; 60 ans DGD
5	6	46,2%	62,1	4,7	4,7	5,3	9	92%	4	Limite 1/3 < 70 ans	Limite 1/3 Conseil < 70 ans Pdt ; 65 ans Directoire
8	6	50%	60,6	7,7	8,2	2,2	6	95%	4	Limite 1/3 < 75 ans	Limite 1/3 Conseil < 75 ans ; 75 ans Directoire
5	7	46,7%	58,3	3,4	3,6	0,5	7	86%	4	72 ans + Limite 1/3 < 70 ans	72 ans (terme mandat) Pdt ; 65 ans (terme mandat) PDG ; 65 ans DG
3	6	40%	62,1	3,4	3,3	4,3	10	95%	4	Limite 1/4 < 70 ans	75 ans Pdt ; 68 ans PDG / DG / DGD
3	5	41,7%	58,8	6,9	6,2	9,2	9	94%	4	70 ans	68 ans Pdt ; 65 ans PDG / DG / DGD
6	6	42,9%	59	4,9	4,9	9,2	11	95%	4	Limite 1/3 < 70 ans	70 ans si 1/3 conseil >70 ans Pdt ; 68 ans PDG / DG
10	6	46,2%	59,1	4,2	4,1	6,3	9	95%	4	70 ans, mandats 2 ans renouvelables + Limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt
5	5	41,7%	59,1	5,5	5,2	4,2	13	93%	4	Limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt / PDG / DG
3	6	60%	56,3	13,6	12,1	3,5	13	92%	3	Limite 1/3 < 70 ans	Limite 1/3 Conseil < 70 ans ; 85 ans PDG / DG
6	4	44,4%	58,8	5,2	5,2	2,1	9	95%	3	70 ans	N/D
9	3	21,4%	62,5	2,2	2,2	0,3	N/D	N/D	4	72 ans	N/D
4	6	54,5%	61,8	4,5	4,6	3,6	10	95%	3	Limite 1/3 < 70 ans	67 ans Pdt / PDG / DG
7	5	50%	58,5	3,6	3,9	2,3	10	97%	3	75 ans + Limite 1/3 < 70 ans	Limite 1/3 Conseil < 70 ans
2	5	41,7%	62,5	5	4,5	3,5	9	99%	4	Limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt ; 68 ans PDG
3	5	45,5%	62,3	6,9	6,8	8,6	7	93%	4	Limite 1/3 < 70 ans	70 ans Pdt / PDG / DG / DGD
6	7	50%	62	7,4	7	9,2	9	92%	4	75 ans + Limite 1/3 < 70 ans	70 ans PDG
1	5	55,6%	51,2	3,8	3,8	1,3	7	96%	4	Limite 1/3 < 70 ans	Limite 1/3 Conseil < 70 ans ; 68 ans (+2) Directoire

# Rémunérations et Fonctionnement

	PROGRAMME DE FORMATION SYSTEMATIQUE POUR LES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS	SESSIONS ET NOMBRE EN 2018 PRACTIQUE D'EXECUTIVE	PRÉSENCE DE VICE-PRÉSIDENT(S) OU ADMINISTRATEUR(S) RÉFÉRENT(S) DÉNOMINATION	PRACTIQUE ET PÉRIODICITÉ (EN ANNÉES) DE L'ÉVALUATION INTERNE / FORMALISÉE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION EXTERNE	ANNÉE ET NATURE DE LA DERNIÈRE ÉVALUATION
Accor	N/D	Oui, 2	Administratrice référente et Vice-présidente	1	3 ans	Externe, 2017 Spencer Stuart
Air Liquide	Oui	Oui, 1	Administrateur référent	1	N/A	Interne et Formelle, 2018
Airbus	N/D	N/D	Non	1	3 ans	Interne, 2018
ArcelorMittal	Oui	Oui, 5	Administrateur référent	1	N/A	Interne et Formelle, 2018
Atos	Oui, adapté au comité de celui-ci	Oui, 2	Administrateur référent	1	N/D	Interne et Formelle, 2018
AXA	Oui	Oui, 4	Administrateur indépendant référent	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart
BNP Paribas	Oui	Oui, N/D	Non	1	3 ans	Externe, 2017 Spencer Stuart
Bouygues	Non, à la demande de l'administrateur	Oui, 1	Non	1	N/A	Interne et Formelle, 2018
Capgemini	Oui	Oui, 2	1 Administrateur référent, 1 Vice-Président	1	3 ans	Interne, 2018
Carrefour	N/D	Oui, 1	Administrateur référent	1	3 ans	Interne, 2017
Crédit Agricole	Oui	Non	Vice-Président	1	3 ans	Interne, 2018
Danone	Oui	Oui, N/D	Administrateur référent	2	3 ans	Interne, 2018
Dassault Systèmes	Non, à la demande de l'administrateur	Oui, N/D	Vice-Président et Directeur Général	1	3 ans	Interne, 2018
Engie	Oui	Oui, 5	Non	2	2 ans	Interne, 2018

MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS	RÉM. MOYENNE TOUCHÉE PAR UN ADM. AYANT SIÈGE DURANT LA TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2018	MONTANT PARTI FIXE	MONTANT RÉM. ADD. PR ASSIDUITÉ (PAR RÉUNION OU CONSEIL)	MONTANT RÉM. VERSÉE AU PDT NON-EXÉC.	MONTANT RÉM. SUPP. VERSÉE AU SLD, VP OU AR	VERSEMENT JETONS DE PRÉS. AUX ADMIN. EXÉC.	RÉM. SUPP. POUR LES ADMIN. NON-RÉSIDENTS	RÉM. DES PARTICIPATIONS À DISTANCE (VISO, TÉLÉPHONE, ETC.)
1 278 836 €	98 732 €	N/D	N/D	N/A	N/D	Non	N/D	Oui
812 000 €	81 300 €	20 000 €	5 500 €	N/A	20 000 €	Non	Jeton variable pour les non résidents : + 3 000 € par déplacement en UE ; + 6 000 € par déplacement hors UE	Oui mais de moitié
2 010 910 €	175 959 €	80 000 €	10 000 €	285 000 €	N/A	Non	Au-delà de 4 réunions du conseil ou des comités par ans : 3 000 € / participation physique si résident en Europe; 6 000 € / participation si résident hors Europe	Au-delà de 4 réunions du conseil ou des comités par ans : 1 500 € / participation téléphonique
2 775 601 €	168 181 €	144 720 €	Dégression de part fixe	N/A	59 400 €	Oui		N/D
493 250 €	49 325 €	20 000 €	1 500 €	N/A	22 500 € (si 100% d'assiduité)	Non		Oui
1 708 333 €	145 072 €	31 380 €	8 329 €	1 200 000 €	80 000 €	Non		N/D
1 300 000 €	93 647 €	N/D	N/D	1 016 801 €	N/A	Oui	Jeton variable par déplacement : + 1 200 si résident hors France	N/D
621 280 €	38 320 €	12 000 €	28 000 € (si 100% d'assiduité)	N/A	N/A	Oui		N/D
1 293 990 €	90 116 €	15 000 €	4 000 €	N/A	45 000 € pour les deux	Non	Jeton variable par déplacement : + 2 000 € si résident hors France, en UE; + 5 000 € si résident hors Europe	N/D
1 131 428 €	59 008 €	20 000 €	25 000 € (si 100% d'assiduité)	N/A	40 000 € pour les deux	Oui		N/D
1 328 000 €	57 739 €	N/A	4 000 €	560 000 €	N/A	N/A		Oui, 4 000 €
763 000 €	56 111 €	10 000 €	2 000 €	N/A	70 000 €	Non	Jeton variable par déplacement : + 2 000 € si résident hors France, en UE; + 4 000 € si résident hors Europe	
484 181 €	35 548 €	16 500 €	2 200 €	1 027 100 €	N/D	Soumis au vote des actionnaires		Oui, 1 100 € / réunion
1 220 173 €	93 859 €	15 000 €	50 000 € (si 100% d'assiduité)	217 339 €	N/A	Non		Oui

# Rémunérations et Fonctionnement

	PROGRAMME DE FORMATION SYSTEMATIQUE POUR LES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS	SESSIONS ET NOMBRE EN 2018 PRACTIQUE D'EXECUTIVE	PRÉSENCE DE VICE-PRÉSIDENT(S) OU ADMINISTRATEUR(S) RÉFÉRENT(S) DÉNOMINATION	PÉRIODICITÉ ET PÉRIODICITÉ (EN ANNÉES) DE L'ÉVALUATION INTERNE / FORMALISÉE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION EXTERNE	ANNÉE ET NATURE DE LA DERNIÈRE ÉVALUATION
EssilorLuxottica	Non, à la demande de l'administrateur	Oui, 1	Vice-Président	1	N/D	Interne, 2017
Hermès International	Oui	Non	2 Vice-Présidentes	3	N/A	Interne, 2016
Kering	Non, à la demande de l'administrateur	Oui, 1	Administratrice référente	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart
Legrand	Oui	Oui, 1	Administrateur référent	1	3 ans	Externe, 2018
L'Oréal	Oui	Oui, 1	2 Vice-Présidents	1	N/A	Interne et Formelle, 2018
LVMH	N/D	Oui, 1	Non	N/D	N/A	N/D
Michelin	Oui	Oui, 2	Membre référent	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart
Orange	Oui	Oui, 1	Administrateur référent	1	3 ans	Informelle et Interne, 2018
Pernod Ricard	N/D	Oui, 1	Administrateur référent	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart
PSA Groupe	N/D	Oui, 1	3 Vice-Présidents, 1 Vice-Président membre référent	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart
Publicis	Oui, mis en place en 2018	Oui, 1	Vice-Président	1	N/A	Interne, 2018
Renault	N/D	Oui, N/D	Non	1	3 ans	Interne, 2018
Safran	Oui	Oui, 1	Administrateur référent	1	3 ans	Externe, 2018
Saint-Gobain	Oui	Oui, 3	Administrateur référent	1	3 ans	Interne, 2018
Sanofi	Non, à la demande de l'administrateur	Oui, 2	Non	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart
Schneider Electric	Oui, en cours de mise en place	Oui, 4	Vice-Président Administrateur référent	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart

MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS	RÉM. MOYENNE TOUCHÉE PAR UN ADM. AYANT SIÈGE DURANT LA TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2018	MONTANT PARTI FIXE	MONTANT RÉM. ADD. PR ASSIDUITÉ (PAR RÉUNION DU CONSEIL)	MONTANT RÉM. VERSÉE AU PDT NON-EXÉC.	MONTANT RÉM. SUPP. VERSÉE AU SLD, VP OU AR	VERSEMENT JETONS DE PRÉS. AUX ADMIN. EXÉC.	RÉM. SUPP. POUR LES ADMIN. NON-RÉSIDENTS	RÉM. DES PARTICIPATIONS À DISTANCE (VISO, TÉLÉPHONE, ETC.)
846 623 €	103 423 €	40 000 €	60 000 € (si 100% d'assiduité)	N/A	N/D	Oui		Oui
575 230 €	39 566 €	10 000 €	18 200 € (si 100% d'assiduité)	140 000 €	N/A	N/A		Oui, dans les mêmes conditions
743 593 €	88 946 €	1 JDP	1 JDP	N/A	1 JDP supplémentaire / séance	Non		Oui, sauf pour la réunion du conseil statuant sur les comptes de l'exercice
587 000 €	75 167 €	20 000 €	5 000 €	625 000 €	20 000 €	N/A		Non
1 320 595 €	96 877 €	30 000 €	6 500 €	N/A	N/A	Non	Jeton variable par déplacement : + 3 500 € si résident hors UE	Non
966 250 €	68 225 €	2 JDP	N/D, mais dégressif	N/A	N/A	Non		N/D
535 876 €	55 639 €	N/D	N/D	90 000 €	N/D	N/A		N/D
624 306 €	47 455 €	10 000 €	2 000 €	N/A	15 000 €	Non		N/D
887 500 €	78 636 €	20 000 €	4 000 €	N/A	40 000 €	Non	Jeton variable par déplacement : + 1 500 € si résident hors France métropolitaine	Non
1 102 000 €	82 409 €	16 000 €	24 000 € (si 100% d'assiduité)	300 000 €	40 000 € aux VPs	N/A		Oui
710 000 €	56 000 €	N/D	5 000 €	2 800 000 €	N/A	N/A		Oui
1 499 750 €	81 992 €	18 000 €	6 000 €	N/A en 2018	N/D	Oui, PDG plafonné à 48 000 €		N/D
964 250 €	68 561 €	11 000 €	3 700 €	465 810 €	- €	Non	Jeton variable par déplacement : + 1 250 € si résident hors France métropolitaine	
1 100 000 €	85 800 €	24 750 €	3 300 €	N/A	N/A	Non		N/D
1 629 000 €	113 731 €	30 000 €	5 000 €	708 362 €	N/D		Jeton variable pour les non résidents : + 2 000 € pour les résidents Europe hors France ; + 5 000 € pour les résidents hors Europe	Oui, 2 500 € / réunion
1 975 779 €	164 197 €	25 000 €	7 000 €	N/A	250 000 €	Non	Jeton variable pour les non résident : + 3 000 € par déplacement en UE; + 5 000 € par déplacement intercontinental	Non

# Rémunérations et Fonctionnement

	PROGRAMME DE FORMATION SYSTEMATIQUE POUR LES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS	SESSIONS ET NOMBRE EN 2018 PRACTIQUE D'EXECUTIVE	PRESENCE DE VICE- PRESIDENT(S) OU ADMINISTRATEUR(S) REFERENT(S) DENOMINATION	PRACTIQUE ET PERIODICITE (EN ANNÉES) DE L'ÉVALUATION INTERNE / FORMALISÉE	PERIODICITE DE L'ÉVALUATION EXTERNE	ANNÉE ET NATURE DE LA DERNIÈRE ÉVALUATION
Société Générale	Oui	Oui, 1	Non	1	3 ans	Externe, 2020 Spencer Stuart
Sodexo	Oui	Oui, N/D	Non	1	3 ans	Externe, 2017
STMicroelectronics	Oui	N/D	Vice Chairman	N/D	N/D	N/D
TechnipFMC	Oui	N/D	Lead Independent Director	N/D	N/D	N/D
Total	Non, à la demande de l'administrateur	Oui, 1	Administrateur référent	1	3 ans	Externe, 2019 Spencer Stuart
Unibail-Rodamco-Westfield	Oui	Oui, 6	Vice-Président	1	N/D	Interne et Formelle, 2018
Valeo	Oui	Oui, 3	Administrateur référent	1	3 ans	Externe, 2018 Spencer Stuart
Veolia	Oui	Oui, 5	1 Administrateur référent, 1 Vice- Président	1	3 ans	Externe, 2019 Spencer Stuart
Vinci	Non, à la demande de l'administrateur	Oui, 1	1 Administrateur référent, 1 Vice-Président	1	3 ans	Informelle, 2018
Vivendi	N/D	Oui, N/D	Vice-Président membre référent	1	3 ans	Interne, 2019

MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS	RÉM. MOYENNE TOUCHÉE PAR UN ADM. AYANT SIÈGE DURANT LA TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2018	MONTANT PARTI FIXE	MONTANT RÉM. ADD. PR ASSIDUITÉ (PAR RÉUNION DU CONSEIL)	MONTANT RÉM. VERSÉE AU PDT NON-EXÉC.	MONTANT RÉM. SUPP. VERSÉE AU SID, VP OU AR	VERSEMENT JETONS DE PRÉS. AUX ADMIN. EXÉC.	RÉM. SUPP. POUR LES ADMIN. NON-RÉSIDENTS	RÉM. DES PARTICIPATIONS À DISTANCE (VISO, TÉLÉPHONE, ETC.)
1 700 000 €	157 150 €	42 812 €	150 460 €	948 741 €	N/A	Non		N/D
879 900 €	74 670 €	20 000 €	4 000 €	807 077 €	N/A	Non	Jeton variable par déplacement : + 1 250 € si résident aux US	Non
928 000 €	116 000 €	N/D	N/D	165 000 €	N/D	N/A		N/D
1 256 795 €	114 254 €	89 375 € + 156 390 € stock awards	N/A	N/D	50 000 €	No		N/D
1 400 000 €	127 273 €	20 000 €	7 500 €	N/A	30 000 €	Non	Jeton variable par déplacement : + 4 000 € si résident hors France métropolitaine	N/D
824 000 €	86 821 €	20 000 €	40 000 € par an (si 100% d'assiduité)	246 750 €	15 000 €	N/A	Jeton variable par déplacement : + 1 500 € par événement en Europe; + 3 000 € si déplacement Intercontinental — USA Côte Est	N/A
919 376 €	77 734 €	25 000 €	3 000 €	N/A	70 000 €	Non		N/D
1 028 412 €	65 616 €	16 000 €	24 000 € (si 100% d'assiduité)	N/A	50 000 € pour les deux	Non	Jeton variable par déplacement : + 3 000 € si résident transcontinental	Oui
1 233 750 €	95 063 €	25 000 €	3 500 €	N/A	VP 70 000 € / AR 30 000 €	Non		Oui, 1 750 € / réunion
1 140 000 €	96 750 €	60 000 €	Dégression de part fixe	400 000 €	15 000 €	N/A		N/D

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2018	% D'ASSISTANCE EN 2018	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Accor	4	Comité des Engagements	8	76%	4	33%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	4	91%	7	67%
		Comité de la Stratégie Internationale	2	67%	5	60%
		Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociale (jusqu'à mai 2018)	1	50%	4	100%
		Comité d'Audit, de la Compliance et des Risques	4	61%	5	80%
Air Liquide	4	Comité d'Audit et des Comptes	4	88%	4	75%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	3	100%	3	100%
		Comité des Rémunérations	3	100%	3	100%
		Comité Environnement et Société	3	100%	3	50%
Airbus	3	Comité d'Audit	5	88%	5	100%
		Comité d'Ethique et de Conformité	11	93%	5	100%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	9	89%	4	100%
ArcelorMittal	2	Appointments, Remuneration, Corporate Governance and Sustainability Committee	6	ND	3	100%
		Audit & Risk Committee	7	ND	3	100%
Atos	3	Comité des Comptes	6	88%	4	75%
		Comité RSE (depuis 2019)	N/A	N/A	3	100%
		Comité des Nominations et des Rémunérations	5	93%	3	100%
AXA	3	Comité d'Audit et des Risques	7	91%	5	100%
		Comité Financier	5	100%	4	100%
		Comité de Rémunération et de Gouvernance	7	100%	5	100%
BNP Paribas	4	Comité des Comptes	4	90%	5	100%
		Comité du Contrôle Interne, des Risques et de la Conformité	8	94%	5	100%
		Comité de Gouvernance, d'Ethique, des Nominations et de la RSE	8	100%	4	100%
		Comité des Rémunérations	4	100%	3	100%
Bouygues	3	Comité d'Audit	5	85%	4	100%
		Comité de Sélection et des Rémunérations	3	100%	3	100%
		Comité de l'Ethique, de la RSE et du Mécénat	5	100%	3	100%
Capgemini	4	Comité des Rémunérations	4	100%	4	100%
		Comité Ethique et Gouvernance	8	97%	4	75%
		Comité Stratégie et RSE	6	97%	6	40%
		Comité d'Audit et des Risques	7	85%	5	100%

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REF. SALARIES/ SALARIES ACTIONNAIRES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2018)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2018, JETONS MBRES INCLUS)	
					PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	0	4	1	5758 €	1919 €	11516 €	1919 €
	5	1	3	1	5092 €	2546 €	10184 €	2546 €
	2	0	3	0	4703 €	2351 €	9406 €	2351 €
	3	0	0	1	6475 €	1618 €	12950 €	1618 €
	4	1	2	0	9995 €	2499 €	19990 €	2499 €
	2	1	3	0		4500 €	20000 €	4500 €
	2	0	2	0		3500 €	10000 €	3500 €
	1	0	1	0		3500 €	10000 €	3500 €
	1	0	1	1		3500 €	10000 €	3500 €
	1	1	4	0	20000 €		30000 €	
	2	0	3	0	20000 €		30000 €	
	2	0	3	0	20000 €		30000 €	
	1	0	2	0	10800 €		16200 €	
	1	1	2	0	17280 €		28080 €	
	1	0	3	0		750 €		1500 €
	2	1	2	0		750 €		1500 €
	1	0	1	0		750 €		1500 €
	3	0	5	0	20523 €	9555 €	20523 €	9555 €
	1	0	3	0	11599 €	9561 €	11599 €	9561 €
	3	0	2	1	10767 €	6272 €	10767 €	6272 €
	2	0	2	1		2700 €		5700 €
	3	0	2	1		2700 €		5700 €
	3	1	1	0		2700 €		5700 €
	1	0	1	1		2700 €		5700 €
	3	0	0	0	4800 €	11200 € si 100% d'assiduité	4800 €	11200 € si 100% d'assiduité
	1	1	0	1	3600 €	8400 € si 100% d'assiduité	3600 €	8400 € si 100% d'assiduité
	3	1	0	0	3600 €	8400 € si 100% d'assiduité	3600 €	8400 € si 100% d'assiduité
	2	1	1	1		2500 €	25000 €	
	1	0	0	0		2500 €	45000 €	
	2	0	1	1		2500 €	25000 €	
	4	0	2	0		2500 €	35000 €	

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2018	% D'ASSURITÉ EN 2018	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Carrefour	5	Comité d'Audit	5	88%	5	60%
		Comité des Rémunérations	2	100%	5	80%
		Comité des Nominations	2	100%	5	50%
		Comité RSE	2	100%	5	75%
		Comité Stratégique	1	100%	5	20%
Crédit Agricole	6	Comité d'Audit	5	100%	6	67%
		Comité des Risques	6	93%	5	60%
		Comité des Rémunérations	5	100%	6	60%
		Comité Stratégique et de la RSE	5	97%	7	29%
		Comité des Risques aux États-Unis	4	100%	3	67%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	4	96%	6	33%
Danone	3	Comité d'Audit	7	92%	4	100%
		Comité de Nomination et de Rémunération	5	95%	4	100%
		Comité Mission & Engagement (depuis 2019)	N/A	N/A	5	75%
		Comité Stratégique (jusqu'en 2019)	4	90%	5	40%
		Comité de Responsabilité Sociale (jusqu'en 2019)	5	100%	4	100%
Dassault Systèmes	3	Comité d'Audit	8	100%	3	100%
		Comité des Rémunération et de Sélection	4	94%	2	100%
		Comité Scientifique	2	100%	2	100%
Engie	4	Comité d'Audit	11	96%	5	75%
		Comité de la Stratégie et des Investissements	11	82%	6	60%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	9	95%	5	75%
		Comité pour l'Ethique, l'Environnement et le Développement Durable	4	95%	4	67%
EssilorLuxottica	4	Comité des Nominations et des Rémunérations	9	100%	4	75%
		Comité Stratégique	5	100%	6	40%
		Comité de Responsabilité Sociale de l'Entreprise	3	100%	4	50%
		Comité d'Audit et des Risques	5	96%	4	75%

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALARIES/ SALARIES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2018)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2018, JETONS MBRES INCLUS)	
						PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	0	1	0			10 000 € si 100% d'assiduité	30 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité
	1	0	0	0			10 000 € si 100% d'assiduité	10 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité
	2	0	1	1			10 000 € si 100% d'assiduité	10 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité
	5	1	1	1			10 000 € si 100% d'assiduité	10 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité
	0	0	1	0			10 000 € si 100% d'assiduité	10 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité
	4	1	0	0			2 700 €	35 000 €	
	3	1	0	0			2 700 €	35 000 €	
	2	1	0	1			2 700 €	20 000 €	
	2	0	0	0			2 700 €		
	3	1	0	0			2 700 €	20 000 €	
	2	1	1	0			2 700 €	20 000 €	
	1	0	1	1	Fr / UE / Mde	4 000 € / 6 000 € / 8 000 €		Fr / UE / Mde	8 000 € / 10 000 € / 12 000 €
	1	0	1	0	Fr / UE / Mde	4 000 € / 6 000 € / 8 000 €		Fr / UE / Mde	8 000 € / 10 000 € / 12 000 €
	3	0	4	1	Fr / UE / Mde	4 000 € / 6 000 € / 8 000 €		Fr / UE / Mde	8 000 € / 10 000 € / 12 000 €
	1	0	0	0	Fr / UE / Mde	4 000 € / 6 000 € / 8 000 €		Fr / UE / Mde	8 000 € / 10 000 € / 12 000 €
	3	1	4	1	Fr / UE / Mde	4 000 € / 6 000 € / 8 000 €		Fr / UE / Mde	8 000 € / 10 000 € / 12 000 €
	2	0	0	0			4 400 €		8 800 €
	1	1	1	0			2 200 €		2 200 €
	1	0	2	0			2 200 €		2 200 €
	3	1	2	0	5 000 €	20 000 € si 100% d'assiduité		15 000 €	40 000 € si 100% d'assiduité
	2	0	2	1	5 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité		10 000 €	25 000 € si 100% d'assiduité
	2	1	1	1	5 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité		5 000 €	25 000 € si 100% d'assiduité
	2	0	1	1	5 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité		5 000 €	25 000 € si 100% d'assiduité
	1	0	3	0	5 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité		15 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité
	2	0	4	0	5 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité		15 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité
	2	1	4	0	5 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité		15 000 €	10 000 € si 100% d'assiduité
	2	1	3	0	10 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité		20 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2018	% D'ASSISTANCE EN 2018	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Hermès International	2	Comité des Rémunérations, des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE	5	90%	3	67%
		Comité d'Audit et des Risques	6	86,7%	5	60%
Kering	4	Comité d'Audit	4	100%	4	75%
		Comité des Nominations	1	100%	5	60%
		Comité des Rémunérations	1	100%	6	80%
		Comité de Développement Durable	2	100%	4	50%
L'Oréal	4	Comité d'Audit	8	92%	4	100%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	2	100%	4	75%
		Comité des Rémunérations	3	100%	4	100%
		Comité de la Stratégie et de la Responsabilité Sociétale	4	95%	6	67%
L'Oréal	4	Comité d'Audit	4	100%	6	60%
		Comité Nominations et Gouvernance	5	93%	4	50%
		Comité Ressources Humaines et Rémunérations	3	95%	6	60%
		Comité Stratégie et Développement Durable	4	100%	5	20%
LVMH	3	Comité d'Audit de la Performance	4	100%	3	67%
		Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations	3	89%	3	100%
		Comité d'Ethique et du Développement Durable	1	100%	4	50%
Michelin	2	Comité d'Audit	4	95%	5	100%
		Comité des Rémunérations et des Nominations	4	100%	4	75%
Orange	3	Comité d'Audit	8	91%	5	75%
		Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnementale	7	100%	4	67%
		Comité Innovation et Technologie	3	74%	5	67%
Pernod Ricard	4	Comité d'Audit	4	92%	3	100%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance et de la RSE	3	100%	4	75%
		Comité Stratégique	2	92%	6	50%
		Comité des Rémunérations	5	92%	5	75%
PSA Groupe	4	Comité Financier et d'Audit	5	88%	8	50%
		Comité Stratégique	3	78%	6	40%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	9	93%	8	57%
		Comité Asia Business Development	2	100%	6	40%

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2018)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2018, JETONS MBRES INCLUS)	
					PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	1	0	0	5 200 €	7 800 € si 100% d'assiduité	28 000 €	
	2	1	1	0	5 200 €	7 800 € si 100% d'assiduité	28 000 €	
	3	0	0	0	1/2 JDP	1/2 JDP	23 000 €	1/2 JDP
	4	1	2	0	1/2 JDP	1/2 JDP	23 000 €	1/2 JDP
	4	1	1	1	1/2 JDP	1/2 JDP	23 000 €	1/2 JDP
	2	1	2	0	1/2 JDP	1/2 JDP		1/2 JDP
	3	1	0	1		2 000 €	20 000 €	2 000 €
	1	1	2	0		2 000 €	10 000 €	2 000 €
	3	1	3	0		2 000 €	10 000 €	2 000 €
	3	1	2	0		2 000 €	10 000 €	2 000 €
	4	1	0	1	10 000 €	15 000 € si 100% d'assiduité	20 000 €	30 000 € si 100% d'assiduité
	1	1	1	0	4 600 €	6 900 € si 100% d'assiduité	9 200 €	18 000 € si 100% d'assiduité
	4	1	4	1	4 600 €	6 900 € si 100% d'assiduité	9 200 €	18 000 € si 100% d'assiduité
	1	0	1	0	6 000 €	9 000 € si 100% d'assiduité	12 000 €	18 000 € si 100% d'assiduité
	0	0	0	0	1 jeton		2 jetons	
	1	0	1	0	1 jeton		2 jetons	
	2	0	0	0	1 jeton		2 jetons	
	2	0	1	1	N/D	N/D	N/D	N/D
	3	1	1	0	N/D	N/D	N/D	N/D
	2	0	1	1		2 000 €		3 000 €
	2	0	0	1		2 000 €		3 000 €
	1	1	1	1		2 000 €		3 000 €
	1	0	3	0	6 000 €	4 000 €	20 000 €	4 000 €
	2	1	1	0	5 000 €	4 000 €	13 500 €	4 000 €
	1	0	1	0	5 000 €	4 000 €	13 500 €	4 000 €
	2	1	1	1	5 000 €	4 000 €	13 500 €	4 000 €
	4	1	3	0	6 000 €	9 000 € si 100% d'assiduité	12 000 €	18 000 € si 100% d'assiduité
	1	0	2	1	6 000 €	9 000 € si 100% d'assiduité	8 000 €	12 000 € si 100% d'assiduité
	5	0	3	0	6 000 €	9 000 € si 100% d'assiduité	8 000 €	12 000 € si 100% d'assiduité
	2	0	3	1	6 000 €	9 000 € si 100% d'assiduité	8 000 €	12 000 € si 100% d'assiduité

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2018	% D'ASSISTANCE EN 2018	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Publicis	4	Comité d'Audit	5	94%	3	100%
		Comité des Risques et Stratégies	2	100%	7	71%
		Comité de Nomination	3	100%	5	60%
		Comité de Rémunération	6	87%	5	80%
Renault	4	Comité des Rémunérations (jusqu'en 2019)	4	100%	4	100%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance (jusqu'en 2019)	9	88%	4	75%
		Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (depuis 2019)	N/A	N/A	5	75%
		Comité de l'Ethique et de la RSE (depuis 2019)	N/A	N/A	5	50%
		Comité de Stratégie	3	85,2%	8	67%
		Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance	6	91%	6	80%
Safran	3	Comité Innovation et Technologie (depuis 2018)	2	91%	5	75%
		Comité des Nominations et des Rémunérations	4	96%	7	67%
		Comité d'Audit et des Risques	5	96%	6	60%
Saint-Gobain	3	Comité des Nominations et des Rémunérations	4	92%	5	75%
		Comité Stratégique et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise	6	100%	3	33%
		Comité d'Audit et des Risques	4	100%	4	100%
Sanofi	5	Comité d'Audit	6	92%	3	100%
		Comité des Rémunérations	4	100%	4	100%
		Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE	3	100%	4	100%
		Comité Scientifique	1	100%	4	75%
		Comité de Réflexion Stratégique	4	100%	4	50%
Schneider Electric	5	Comité des Ressources Humaines & RSE	5	96%	5	75%
		Comité de Gouvernance et des Rémunérations	7	97%	5	80%
		Comité Digital	4	88%	5	100%
		Comité Investissement	3	89%	6	100%
		Comité d'Audit et des Risques	5	100%	6	83%
Société Générale	4	Comité d'Audit et de Contrôle Interne	10	90%	4	100%
		Comité des Risques	10	98%	5	100%
		Comité des Rémunérations	8	97%	4	100%
		Comité des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise	7	82%	4	100%
Sodexo	3	Comité d'Audit	5	100%	5	75%
		Comité des Rémunérations	5	88%	4	67%
		Comité des Nominations	4	100%	4	50%
STMicroelectronics	4	Comité d'Audit	10	88%	5	100%
		Comité de Rémunération	2	100%	5	100%
		Comité des Nominations et de Gouvernance	5	96%	5	100%
		Comité Stratégique	2	100%	5	100%

				JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2018)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2018, JETONS MBRES INCLUS)		
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALAIRES / SALAIRES	PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
					1	0	3	0
3	1	4	0		5000 €		5000 €	
2	1	3	0		5000 €		5000 €	
2	0	4	0		5000 €		5000 €	
1	1	0	1	1500 €	3000 €	7500 €	3000 €	
2	0	0	0	1500 €	3000 €	7500 €	3000 €	
1	0	0	1	N/D	N/D	N/D	N/D	
3	1	1	2	N/D	N/D	N/D	N/D	
4	1	4	1	1500 €	3000 €	7500 €	3000 €	
1	1	0	0	1500 €	3000 €	15000 €	3000 €	
2	0	1	1		3700 €		7400 €	
3	1	1	1		3700 €		7400 €	
3	1	1	0		3700 €		7400 €	
4	1	1	1	2750 €	2200 €	5500 €	2200 €	
0	0	0	0	2750 €	2200 €	5500 €	2200 €	
2	0	1	0	2750 €	2200 €	5500 €	2200 €	
2	1	1	0		7500 €		10000 €	
3	0	2	0	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	
2	0	1	0	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	
1	0	2	0	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	
0	0	0	0	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	Fr / UE / Mde	5000 € / 7500 € / 10000 €	
3	1	4	0		4000 €	15000 €	4000 €	
1	0	5	0		4000 €		4000 €	
2	0	4	0		4000 €		4000 €	
1	0	5	1		4000 €	15000 €	4000 €	
4	1	4	0		4000 €	20000 €	4000 €	
3	1	3	0	7135 €	35677 €	28542 €	35677 €	
3	1	3	0	7135 €	28542 €	28542 €	28542 €	
1	0	1	1	3568 €	28542 €	21406 €	28542 €	
1	0	0	0	3568 €	24974 €	21406 €	24974 €	
1	0	2	1	5500 €	2400 €	25500 €	2400 €	
2	1	1	1	5500 €	2400 €	25500 €	2400 €	
4	1	1	0	5500 €	2400 €	25500 €	2400 €	
4	1	4	0	N/D	N/D	N/D	N/D	
2	0	3	0	N/D	N/D	N/D	N/D	
1	1	3	0	N/D	N/D	N/D	N/D	
1	0	3	0	N/D	N/D	N/D	N/D	

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2018	% D'ASSISTANCE EN 2018	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
TechnipFMC	4	Comité d'Audit	5	N/D	5	80%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	5	N/D	5	100%
		Comité Stratégique	5	N/D	6	67%
		Comité des Rémunérations	5	N/D	5	100%
Total	4	Comité d'Audit	7	100%	4	100%
		Comité Stratégie & RSE	3	100%	6	80%
		Comité des Rémunérations	2	100%	3	100%
		Comité de Gouvernance et d'Ethique	3	92%	4	100%
Unibail-Rodamco-Westfield	3	Comité d'Audit	4	100%	4	100%
		Comité des Rémunérations	2	100%	6	100%
		Comité de la Gouvernance et des Nominations	8	98%	6	100%
Valeo	4	Comité Stratégique	4	95%	4	100%
		Comité des Rémunérations	4	100%	5	100%
		Comité de Gouvernance, Nominations et RSE	5	100%	4	100%
		Comité d'Audit et des Risques	6	93%	4	100%
Veolia	4	Comité des Comptes et de l'Audit	5	90%	5	100%
		Comité des Nominations	6	100%	3	67%
		Comité des Rémunérations	3	100%	4	67%
		Comité Recherche, Innovation et Développement Durable	3	94%	6	100%
Vinci	4	Comité d'Audit	5	95%	4	75%
		Comité Stratégie et RSE	7	83%	6	25%
		Comité des Rémunérations	3	100%	5	75%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	6	96%	5	60%
Vivendi	3	Comité d'Audit	4	100%	5	80%
		Comité de Gouvernance, Nomination et Rémunération	5	97%	4	67%
		Comité RSE	2	100%	5	100%

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALARIES/ SALARIES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2018)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2018, JETONS MBRES INCLUS)	
						PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	1	3	0		2235 €	179877 €	2235 €	
	0	0	2	0		2235 €	8938 €	2235 €	
	1	0	2	0		2235 €	8938 €	2235 €	
	1	0	5	0		2235 €	13408 €	2235 €	
	2	1	1	0	25000 €	7000 €	30000 €	7000 €	
	3	0	0	1		3500 €		3500 €	
	2	0	1	0		3500 €	25000 €	3500 €	
	2	1	1	0		3500 €	25000 €	3500 €	
	1	0	2	0	6000 €	12000 € si 100% d'assiduité	20000 €		
	4	1	5	0	3000 €	6000 € si 100% d'assiduité	10000 €		
	4	0	5	0	3000 €	6000 € si 100% d'assiduité	10000 €		
	2	1	1	0		3000 €	12000 €	3000 €	
	2	0	2	1		3000 €	12000 €	3000 €	
	2	0	2	0		3000 €	12000 €	3000 €	
	3	0	0	0		3000 €	15000 €	3000 €	
	2	1	1	1	16800 € si 100% d'assiduité		67200 € si 100% d'assiduité		
	2	0	1	0	8400 € si 100% d'assiduité		16800 € si 100% d'assiduité		
	2	1	0	1	8400 € si 100% d'assiduité		16800 € si 100% d'assiduité		
	3	0	2	1	8400 € si 100% d'assiduité		16800 € si 100% d'assiduité		
	2	0	1	0	10000 €	1500 €	20000 €	1500 €	
	3	0	3	1	4000 €	1500 €	20000 €	1500 €	
	3	1	2	1	5500 €	1500 €	20000 €	1500 €	
	2	1	0	0	5500 €	1500 €	20000 €	1500 €	
	3	1	1	0	40000 € si 100% d'assiduité		55000 € si 100% d'assiduité		
	1	0	0	1	30000 € si 100% d'assiduité		45000 € si 100% d'assiduité		
	4	0	0	2	20000 € si 100% d'assiduité		30000 € 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 2018 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

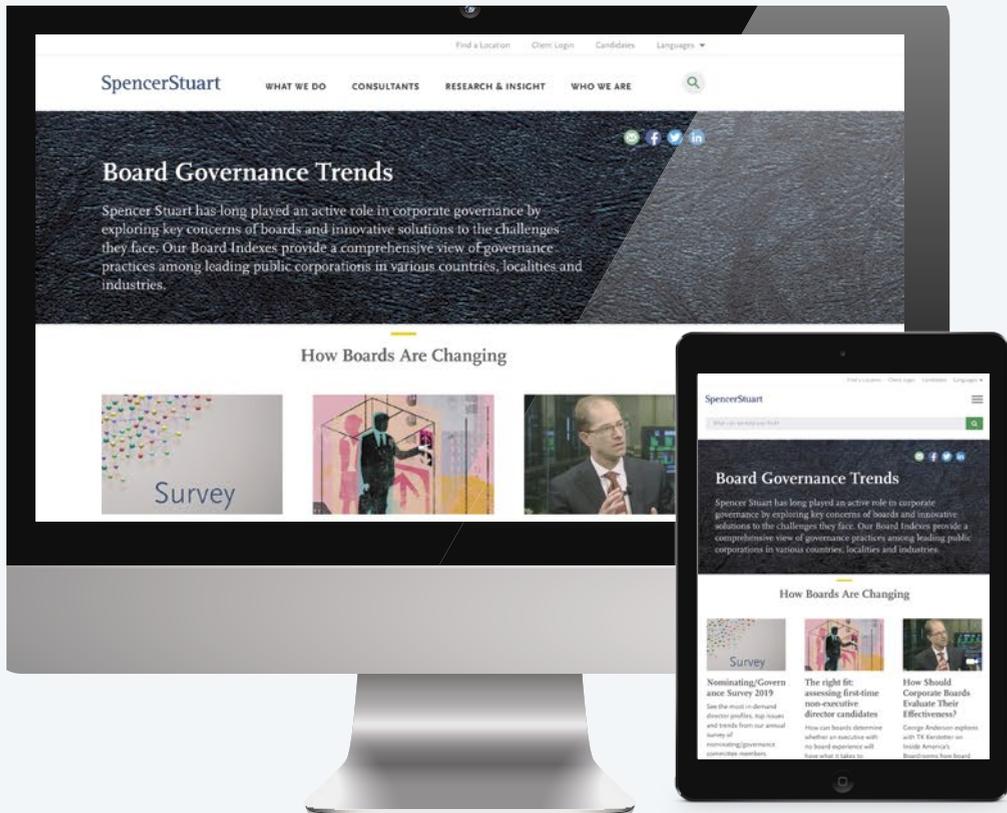
### **Guillaume Quéguiner**

01.53.57.81.84      gqueguiner@spencerstuart.com

**Réalisation de l'étude**

La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude a été menée par Marie-Liesse de Chergé et sa rédaction par 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](http://www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)

Visit [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com) for more information.



SpencerStuart