SpencerStuart

2020 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 70 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**.

Social Media @ Spencer Stuart

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

@Spencer Stuart

© 2020 Spencer Stuart. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work, contact : **permissions@spencerstuart.com**.

Sommaire

PRÉFACE 2

CHIFFRES CLÉS 2020 4

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 6

COMPOSITION DES CONSEILS 8

QUALIFICATION DES ADMINISTRATEURS 22

LEADERSHIP AU SEIN DES CONSEILS 30

FONCTIONNEMENT DES CONSEILS 37

LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS 44

LES COMITÉS 50

LES COMITÉS EXÉCUTIFS 58

L'IMPACT DE LA CRISE DU COVID-19 SUR LE FONCTIONNEMENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION 63

TABLEAUX DE SYNTHÈSE 71

- Comités exécutifs et comités de direction 72
- Composition 76
- Rémunération 82
- Comités 88

LA BOARD PRACTICE DE SPENCER STUART 102

BOARD GOVERNANCE TRENDS : A GLOBAL VIEW 106

Préface

Cette année le Board Index de Spencer Stuart a étendu son domaine d'analyse à l'ensemble du SBF 120 ce qui permet d'avoir une vision plus large de la gouvernance des sociétés françaises, tout en ne perdant pas l'historique de comparaison pour l'ensemble des sociétés du CAC40.

De cette étude il ressort un certain nombre d'enseignements :

- la bonne gouvernance n'est plus une question de taille. La performance des sociétés du SBF120 est tout à fait en ligne avec celles des sociétés du CAC40 et montre que le progrès tient principalement à l'évolution des mentalités des dirigeants, à la maturité croissante des conseils d'administration et à l'amicale pression des actionnaires et des autorités de marché ;

- la dissociation des fonctions entre Président et Directeur Général devient la norme avec, pour la deuxième année consécutive pour le SBF120 et pour la première fois pour le CAC40, plus de 50% des sociétés qui l'ont adoptée. L'intéressante étude sur le comportement des conseils pendant la crise du Covid-19 qui complète le Board Index montre d'ailleurs que cette forme de gouvernance a été particulièrement bien adaptée pour gérer une crise de cette ampleur et que les conseils ont véritablement joué leur rôle dans des conditions de fonctionnement pas toujours évidentes ;

- la féminisation des conseils est achevée avec une proportion presque équivalente d'hommes et de femmes au sein des conseils et surtout plus personne ne se pose la question de son intérêt. L'internationalisation des conseils est restée stable à un niveau qui met les conseils français parmi les plus internationaux ;

- la professionnalisation des processus de préparation des successions ;

- le développement encore timide mais prometteur du concept d'entreprise à mission.

La vie est une source d'opportunités de progrès, il en est de même de la gouvernance et les chantiers qui restent à travailler concernent :

- la féminisation des ComEx qui, bien qu'elle ait progressé en passant la barre des 20% (contre moins de 10% il y a 10 ans), reste notoirement insuffisante. Les comités de nomination doivent maintenir la pression pour féminiser encore plus les plans de succession ;

- la prise en compte des questions de climat et de RSE qui sont encore souvent traitées à un niveau qui n'est pas toujours placé dans les priorités à la hauteur des enjeux ;

- l'analyse ex post de la façon dont les conseils avaient analysé des risques dont la crise du Covid-19 a montré que leur potentielle concomitance n'avait pas été envisagée ;

- la tendance à faire croître la taille des conseils en y ajoutant de nouveaux types d'administrateurs n'est souvent pas la réponse à la question posée.

Néanmoins les progrès déjà accomplis sont immenses, il ne reste qu'à continuer car ils ont montré qu'une approche volontaire était bien plus efficace que le recours à la loi ou au règlement que l'on aime tant en France.

Patricia Barbizet
Présidente de Temaris & Associés
et Chairman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

Chiffres clés 2020

EVOLUTION PAR RAPPORT À 2019

Les sociétés étudiées dans le Board Index sont celles qui constituent les indices CAC40, CACLarge60 et SBF120 au 1er janvier 2020. Les chiffres donnés dans les tableaux sont ceux correspondant à la fin de l'exercice 2019, ils proviennent du Document d'Enregistrement Universel déposé à l'Autorité des Marchés Financiers. Les chiffres concernant la composition des conseils, des comités et des comités exécutifs proviennent des sites internet et des résultats d'Assemblées Générales tenues en 2020 sur l'exercice 2019 ou 2019/2020. Les données publiées dans les tableaux de synthèse à la fin de l'étude ont été soumise à la vérification des sociétés concernées (CACLarge60).

Pour la première fois, le Board Index France de Spencer Stuart élargit la totalité de son champ d'étude au SBF120, et met en perspective les chiffres du CAC40 avec ceux du CACLarge60 et ceux de l'ensemble du SBF120, et dans la mesure du possible avec les données des années précédentes.

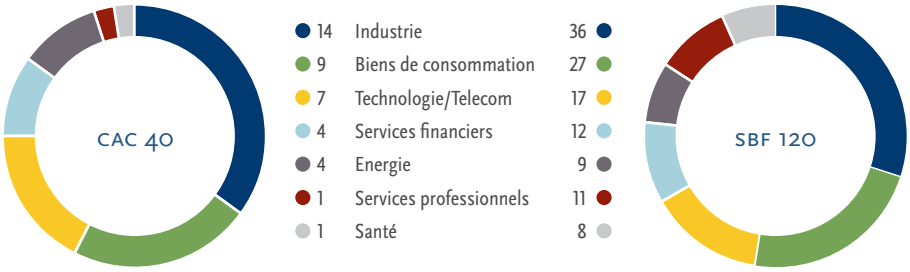
Par rapport au Board Index 2019, Thales et Worldline sont entrés dans le CAC40 en remplacement de TechnipFMC et Valeo. Air France-KLM est remplacé par Getlink dans l'indice Next20. La composition du SBF120 est arrêtée au début de l'année 2020, avec les sociétés Akka Technologies, Verallia et Virbac entrées en remplacement de Altran, Rothshild & Co et Technicolor.

Parmi les sociétés composant l'indice SBF120, on dénombre 5 types de structures juridiques :

- 96 Sociétés Anonymes
- 17 Sociétés Européennes
- 4 Sociétés en Commandite par Actions
- 2 NV
- 1 PLC

110 sociétés ont leurs sièges sociaux basés en France, 4 au Luxembourg, 3 aux Pays-Bas, 2 en Belgique et 1 au Royaume-Uni.

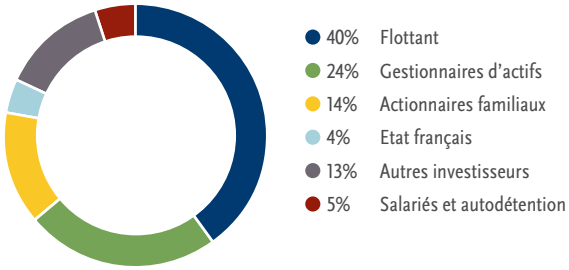
Secteurs d'activité des sociétés



La composition de l'indice est d'abord dominée en nombre par des sociétés industrielles, puis celles de biens de consommation et enfin de technologies et de télécommunications qui représentent ensemble plus de trois quarts du SBF120. Pesant moins dans l'indice mais néanmoins présentes, les sociétés financières, d'énergies, de services professionnels et enfin du secteur de la santé.

L'actionnariat du SBF120 se répartit entre une part de flottant (40%) plus faible que dans les pays anglo-saxons et des actionnaires identifiés aux premiers desquels on trouve les gestionnaires d'actifs et les fonds, suivis des actionnaires familiaux, des actionnaires salariés et de l'Etat, ces trois derniers types d'actionnaires assurant une stabilité de capital. Par exemple, lorsqu'une famille est présente au capital (34 sociétés concernées), elle détient en moyenne 41% des droits de vote. Le droit de vote double est pratiqué dans 23 sociétés (dont 9 sur les 11 sociétés dont l'Etat est actionnaire) et permet aux actionnaires de contrôle d'imposer plus facilement leurs décisions au conseil.

Répartition du capital sur l'ensemble du SBF120



Synthèse des Résultats

	CAC40		CACLarge60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Modes de gouvernance						
Conseil d'administration	33	82%	52	87%	99	83%
Conseil de surveillance + directoire	7	18%	9	15%	21	17%
Fusion des fonctions Pdt et directeur général	19	48%	29	48%	49	41%
Dissociation des fonctions	21	52%	31	52%	71	59%
Pdt non-exécutif à temps plein	12	57%	14	45%	20	28%
Président non-exécutif à temps partiel	8	43%	17	55%	51	72%
Composition des conseil						
Nombre de sièges	542		803		1483	
Nombre d'administrateurs	484		687		1276	
Taille moyenne des conseils	13,6		13,4		12,4	
Administrateurs exécutifs	43	8%	63	8%	116	8%
Administrateurs non-exécutifs indépendants	300	66%[2]	454	66%[2]	764	59%[2]
Administrateurs représentants de l'État	15	3%	17	2%	35	2%
Administrateurs familiaux non-exécutifs	29	5%	33	4%	100	7%
Autres administrateurs non-exécutifs non-indépendants	74	14%	132	16%	303	20%
Administrateurs représentants les salariés	63	12%	82	10%	137	9%
Administrateurs représentants les salariés actionnaires	18	3%	22	3%	28	2%
Administrateurs étrangers (non-français)	191	35%	284	35%	435	29%
Administratrices dans les sociétés concernées par la Loi PACTE	199	46,5%[3]	293	46,3%[3]	562	46,1%[3]
Présence d'un Vice-Président ou Administrateur référent	27	68%	40	67%	70	58%
dont officiellement qualifiés d'Administrateurs Référents	21	53%	29	48%	41	34%

	CAC40	CACLarge60	SBF120
Profils des administrateurs			
Nombre moyen de mandats externes par administrateur (hors salariés/sociétés cotées)	1	0,9	0,8
Nombre moyen de mandats externes des Présidents (sociétés cotées)	0,8	0,9	0,8
Ancienneté moyenne des administrateurs (hors Président)	5,6	5,5	5,6
Ancienneté moyenne du Président non-exécutif au Conseil	9,6	8,3	8,8
Age moyen des membres du conseil	59	59	59
Age moyen des hommes	60	61	61
Age moyen des femmes	57	57	57
Durée moyenne du mandat	3,5	3,6	3,6

	CAC40		CACLarge60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Fonctionnement des conseils						
Nombre de réunion (hors réunions exceptionnelles)	9,3		9,1		8,9	
Assiduité		94%		94%		93%
Formation systématique des administrateurs	27	68%	42	70%	75	63%
Pratique de l'Executive session	33	83%	50	83%	81	68%
Pratique de l'Evaluation externe	30	75%	48	80%	96	80%
Structure des comités exécutifs						
Nombre de membres	515		715		1303	
dont femmes	106	21%	146	20%	263	20%
dont étrangers	166	32%	230	32%	407	31%
Expérience internationale	351	68%	486	68%	843	65%
Age moyen	54,2		54,2		54,5	
Ancienneté dans le groupe	18,3		16,6		14,3	
Ancienneté moyenne au ComEx	5,5		5,4		5,1	
Expérience non-exécutive externe	66	13%	81	11%	108	8%

Composition des conseils

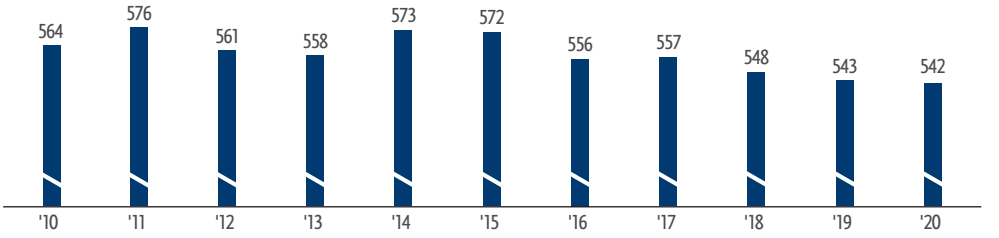
UNE TAILLE ÉQUILIBRÉE DES CONSEILS AUTOUR DE 13 MEMBRES

Depuis le pic de 573 en 2014, le nombre de sièges n'a cessé de diminuer pendant 5 ans, jusqu'à se stabiliser dans le CAC40 à 542 sièges contre 543 l'an dernier. Cette tendance à la baisse est encore observable sur l'ensemble du SBF120 avec 1483 sièges cette année contre 1501 l'an dernier.

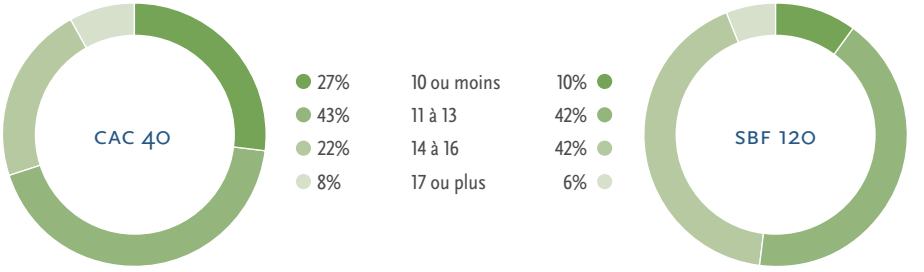
La taille moyenne des conseils est restée stable depuis 3 ans, avec 13,6 membres par conseil du CAC40. Elle est de 12,4 membres sur l'ensemble du SBF120 en 2020 (contre 12,5 en 2019), mais la taille moyenne du conseil varie selon le mode de gouvernance :

- 12,8 membres pour les conseils d'administration
- 10,4 membres pour les conseils de surveillance

Nombre total de sièges



Taille des conseils



La taille des conseils varie dans le SBF120 de 7 à 21 membres. 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. On retrouve ainsi 27% de sociétés du SBF120 dont le conseil est composé de moins de 10 membres, alors qu'elles ne sont que 10% dans le CAC40 dans cette situation. Les 4 sociétés dont les conseils sont composés de 7 membres sont Aperam, Eurofins Scientific, Trigano, Virbac. Les conseils les plus larges sont à ce jour Crédit Agricole SA, de loin avec 21 administrateurs, puis Air France-KLM et Eramet totalisant, post-AG2020, 19 membres chacun.

La Loi PACTE prévoit la présence de 2 administrateurs salariés au sein du conseil d'administration ou de surveillance composés de plus de 8 administrateurs (contre 12 auparavant). Dès lors, avec une moyenne de 12,4 membres gonflée par la présence de 2 administrateurs salariés, la taille des conseils du SBF120 est aujourd'hui supérieure à celle des autres pays de l'OCDE, qui est de 10 à 11 membres et dont la représentation des salariés au conseil n'est pas une pratique courante (hormis en Allemagne où les conseils de surveillance fonctionnent en cogestion).

LA POURSUITE DE LA DÉCONCENTRATION DES MANDATS

Moins de sièges et plus d'administrateurs, la déconcentration des mandats se poursuit. Avec 1483 sièges pour 1276 administrateurs, seuls 13% des administrateurs du SBF120 occupent entre 2 et 4 sièges. Ils ne sont plus que 10% au sein du CAC40, proportion moitié moindre qu'en 2010, pour des administrateurs qui pour certains occupaient jusqu'à 5 sièges.

Nombre de mandats détenus par administrateur ...

	au sein du CAC40	au sein du SBF120
1 mandat	435	1109
2 mandats	42	133
3 mandats	5	28
4 mandats	2	6
Ayant plus d'un mandat	49	167

Les administrateurs détenant plus d'un mandat au sein du SBF120 sont pour 83% Français (139), ce qui représente nettement plus que leur part de détention de sièges. Près de la moitié des détenteurs de plusieurs sièges (81, soit 49%) sont des femmes. Enfin, il est à noter qu'un tiers d'entre eux (52 administrateurs) occupent l'un de leurs sièges du SBF120 en tant qu'exécutifs (30 sont PDG, DG et autres exécutifs) ou Présidents non-exécutifs (22), le rôle actuel de leadership dans un groupe coté se voit donc souvent complété d'un rôle non-exécutif dans une autre société du SBF120.

STABILITÉ DE L'ÂGE ET DE L'ANCIENNETÉ

L'âge moyen des administrateurs du SBF120 est de 59 ans, comme depuis 3 ans dans le CAC40. Il est de 57 ans pour les femmes et de 60 ans pour les hommes, écart qui s'est réduit au fil des années et se stabilise aujourd'hui. Avec 70% d'administratrices ayant de moins de 60 ans, les femmes contribuent au rajeunissement de l'ensemble des conseils.

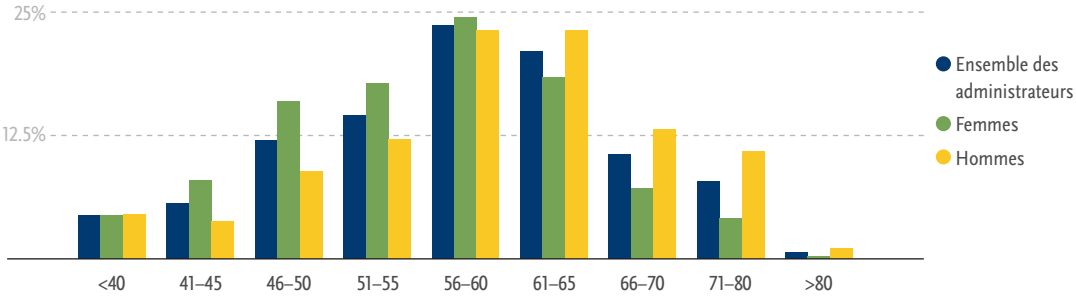
La majeure partie des administrateurs sont âgés de 56 à 60 ans, tranche d'âge dans laquelle la proportion d'indépendants est faible (47% contre 55% sur l'ensemble), car ces administrateurs sont en général des exécutifs, représentants d'actionnaires ou des salariés.

A l'inverse, dans la seconde tranche d'âges la plus importante, les 61-65 ans, 66% des administrateurs sont indépendants, âge de la transition de nombreux actifs vers des fonctions non-exécutives.

Aux extrémités de la pyramide des âges on retrouve une proportion plus importante d'administrateurs non-indépendants :

- 52 administrateurs de moins de 40 ans, dont 20 représentants de la famille actionnaire, 16 représentants d'actionnaires et 11 représentants des salariés, pour seulement 5 indépendants ;
- 15 administrateurs de plus de 80 ans, parmi lesquels une seule femme et deux indépendants.

Âge des administrateurs



L'ancienneté moyenne d'un administrateur dans un conseil du SBF120 est de 6 ans. Les administrateurs dont la longévité est la plus importante sont les représentants de l'actionnariat familial ainsi que les administrateurs exécutifs, ce qui illustre la stabilité des directions générales.

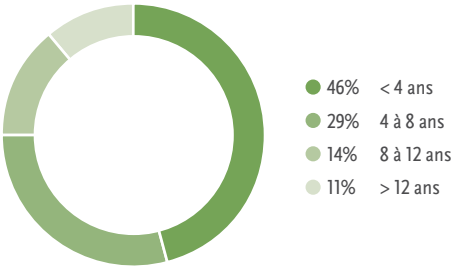
L'ancienneté la plus faible se retrouve chez les représentants de l'Etat, dont le turnover est souvent très élevé, et les représentants des salariés dont la présence au conseil peut être encore récente, notamment depuis la Loi PACTE (voir chapitre Administrateurs salariés).

Ancienneté des administrateurs...

	exécutifs	non-exécutifs indépendants	représentants de l'Etat	familiaux non-exécutifs	autres non-exécutifs non-indépendants	représentant les salariés actionnaires	représentant les salariés
Moyenne	11,7 ans	5,6 ans	3,3 ans	15,6 ans	8,7 ans	3,4 ans	4,3 ans

Trois quarts des administrateurs du SBF120 siègent depuis moins de huit ans dans leur mandat, dont la moitié depuis moins de quatre ans, signe d'un renouvellement régulier des membres des conseils.

Répartition des sièges par ancienneté



L'ancienneté moyenne au conseil des PDG est de 14 ans, celle des présidents non-exécutifs de 9 ans, et enfin celle des directeurs généraux de 5 ans. Cette longévité importante des PDG au conseil est en partie due à la présence de 34 sociétés familiales dans l'indice SBF120, dont la moitié sont à gouvernance unifiée, dirigées par le PDG fondateur ou l'héritier du fondateur, et au fait que souvent le PDG siégeait au conseil avant de prendre cette fonction. Le rôle de président non-exécutif revient souvent à des administrateurs ayant déjà une bonne connaissance du conseil et n'ayant pas plus par ailleurs de fonctions exécutives. Le directeur général, lorsqu'il est administrateur, affiche une ancienneté moyenne plus courte que celle de l'ensemble des administrateurs, signe d'un renouvellement progressif des profils de ceux-ci.

DES ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS SOUVENT INDÉPENDANTS DANS DES CONSEILS PLUS INTERNATIONAUX

On dénombre 435 administrateurs étrangers et binationaux dans les conseils du SBF120, autant d'hommes que de femmes, et répartis comme suit :

	CAC40		SBF120	
Qualification	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	8	4%	25	6%
Non-exécutifs indépendants	141	73%	286	66%
Représentants de l'Etat	0	0%	0	0%
Familiaux non-exécutifs	3	2%	8	2%
Autres non exécutifs non-indépendants	24	13%	92	21%
Représentants des salariés	12	6%	19	4%
Représentants des salariés actionnaires	3	2%	5	1%

Presque tous non-exécutifs, ils sont en grande majorité indépendants (66% pour le SBF120, et même 73% dans le seul CAC40), leur présence au conseil se justifiant par la diversité culturelle et l'expertise régionale qu'ils peuvent apporter. Beaucoup d'entre eux parlent français, ou du moins en ont une bonne compréhension, langue d'usage pour trois quarts des conseils, ce qui facilite les échanges informels hors réunions avec les autres membres. Enfin, 21% d'entre eux sont représentants d'actionnaires étrangers, illustrant la présence de capitaux étrangers dans les sociétés du SBF120, tandis que cette proportion est moindre dans le CAC40, à seulement 13%.

De même, les exécutifs représentent une faible part des administrateurs étrangers, les sociétés du SBF120 restant dirigées dans la majorité des cas par des Français. Enfin, la part des représentants des salariés parmi les étrangers est assez faible, principalement en raison de la barrière de langue et de la préférence des syndicats pour que les représentants des salariés soient français.

Deux tiers des administrateurs étrangers et binationaux du SBF120 siègent dans la moitié supérieure de l'indice, les conseils du CACLarge60 composé de sociétés plus importantes et plus internationales. Ils sont en premier lieu d'Europe continentale, pour des raisons de proximités géographique et culturelle. La nationalité la plus représentée étant les Allemands, pesant à eux seuls pour 12%, à égalité avec les Britanniques, restés très proches malgré le Brexit dont les effets sur la

composition des conseils sont encore limités. Un quart d'entre eux sont Nord-américains, de façon moins marquée dans les conseils du CAC40 que dans les autres conseils du SBF120. A l'inverse, la part d'administrateurs asiatiques est plus importante dans le CAC40 que dans l'ensemble du SBF120.

Origine géographique des administrateurs étrangers

	CAC40	SBF120
Europe continentale	46%	46%
Royaume-Uni	11%	12%
Canada	7%	6%
Etats-Unis	15%	19%
Amérique du Sud	3%	3%
Asie–Pacific	12%	9%
Afrique Subsaharienne	2%	2%
Afrique du Nord + Moyen Orient	4%	3%

Enfin, 14 sociétés du SBF120 (dont une du CAC40 et deux du Next20) ne comptent aucun étranger parmi les membres de leurs conseils d'administration ou de surveillance. Mais si les conseils du SBF120 sont bien marqués par la présence de membres non-français, ce qui leur donne une dimension internationale, c'est l'expérience des membres, quelle qu'en soit la nationalité. A examiner de près chaque parcours, il apparait que 53% des administrateurs du SBF120 (61% dans le CAC40) ont une expérience internationale. Pour les seuls administrateurs de nationalité française, 30% (36% dans le CAC40) ont eu une expérience professionnelle internationale d'au moins un an.

UNE FÉMINISATION DES CONSEILS CONSOLIDÉE PAR LES ADMINISTRATRICES INDÉPENDANTES

La Loi PACTE a consacré les principes de la Loi Copé-Zimmermann selon laquelle la proportion des administrateurs de chaque sexe (hors représentants des salariés) ne peut être inférieure à 40%. Elle exclut du décompte les représentants des salariés actionnaires, parmi lesquels la proportion de femmes est de 64%, mais sur un échantillon somme toute encore faible de seulement 2% de l'ensemble des administrateurs, mais que la Loi PACTE entend relever (voir chapitre Administrateurs salariés).

Le taux de féminisation dans les 110 conseils d'administration et de surveillance concernés par la Loi PACTE s'établit, exactement comme l'an dernier, à 46,1%.

Des dix sociétés n'étant pas soumises à la Loi PACTE, cinq n'atteignent pas le seuil symbolique de 40% de femmes (hors salariés) : Airbus SE (25%), ArcelorMittal SA (30%), TechnipFMC PLC (21%), Aperam SA (29%) et Euronext NV (22%).

Parmi les 1483 sièges d'administrateurs du SBF120, 662 sont occupés par des femmes réparties entre les profils suivants :

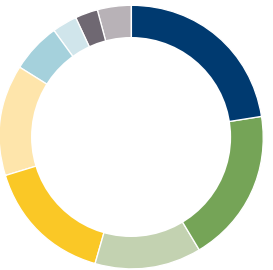
	CAC40		SBF120	
Qualification	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	2	1%	14	2%
Non-exécutifs indépendants	173	70%	435	66%
Représentants de l'Etat	9	4%	21	3%
Familiaux non-exécutifs	15	6%	51	8%
Autres non exécutifs non-indépendants	10	4%	74	11%
Représentants des salariés	22	9%	18	3%
Représentants des salariés actionnaires	14	6%	49	7%

Avec une proportions d'indépendantes en surreprésentation par rapport à l'ensemble des administrateurs (66% d'indépendantes contre 55% en tout, et même 70% pour le seul CAC40 !), il est clair que la féminisation des conseils d'administration et de surveillance s'est faite par l'intégration d'indépendantes, au détriment d'une représentation parmi les représentants d'actionnaires, qu'il s'agisse d'actionnaires institutionnels, familiaux, même de l'Etat. Les femmes ne sont représentées proportionnellement à l'ensemble des administrateurs que parmi les élus des salariés et salariés actionnaires.

Constat édifiant et répété, la part des femmes exécutives au sein des conseils est encore très faible. Elles ne sont que 14, parmi lesquelles :

- Une Présidente-Directrice Générale,
- Cinq Directrices Générales administratrices,
- Trois membres de Comex et représentantes de l'actionnariat familial au conseil,
- Cinq autres membres de Comex (deux CFO, deux COO, une Chief Legal/ Compliance Officer).

Expertise des aministratrices du SBF 120



- 23% Finance
- 19% Industries
- 13% Technologies / Media
- 16% Biens de consommation
- 14% Services professionnels
- 6% Energie
- 3% Administration publique
- 3% Enseignement et ONG
- 4% Santé

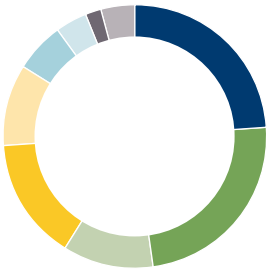
	Moyenne SBF 120	Finances (12 sociétés)	Industries (53 sociétés)	Services et biens de consommation (37 sociétés)	Technologies / Communication (18 sociétés)
Finance	**23%**	**52%**	16%	24%	13%
Industries	**18%**	6%	**34%**	8%	7%
Biens de consommation	**16%**	12%	7%	**30%**	12%
Services professionnels	**14%**	18%	10%	16%	18%
Technologies / Media	**13%**	5%	8%	12%	**39%**
Energie	**6%**	0%	11%	3%	2%
Santé	**4%**	1%	6%	3%	1%
Administration publique	**3%**	0%	4%	1%	6%
Enseignement et ONG	**3%**	6%	4%	3%	2%

L'expertise financière est encore aujourd'hui la plus recherchée dans les conseils, et concerne près du quart des administratrices. Les administratrices ayant l'expertise des secteurs d'activités concernant l'entreprise sont ensuite les plus recherchées.

LES ADMINISTRATEURS EN PHASE AVEC LEURS ORIGINES SECTORIELLES

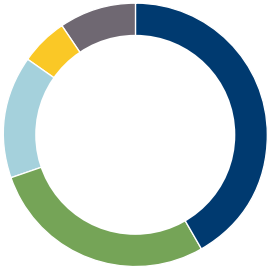
L'équilibre de la composition du conseil d'administration repose sur la complémentarité des profils des administrateurs, notamment en matière d'expertise sectorielle. De la même manière que chez les administratrices, la compétence financière est la plus représentée dans tous les conseils, quel que soit le secteur. Les administrateurs apportant cette expertise sont en général sollicités pour participer voire présider les comités d'audit. Ainsi, nous avons relevé que 27% des administrateurs du SBF120 ont eu une expérience actuelle ou préalable de CFO ou d'auditeur.

Expertise des administrateurs du SBF 120



- 24% Finance
- 24% Industries
- 11% Technologies / Media
- 15% Biens de consommation
- 10% Services professionnels
- 6% Energie
- 4% Administration publique
- 2% Enseignement et ONG
- 4% Santé

Formation des administrateurs (hors salariés)



- 36% Economie et finance
- 24% Scientifique
- 13% Management et Administration
- 5% Droit
- 8% Non determinée et autodidactes

	Moyenne SBF 120	Finances (12 sociétés)	Industries (53 sociétés)	Services et biens de consommation (37 sociétés)	Technologies / Communication (18 sociétés)
Finance	**24%**	58%	17%	27%	14%
Industries	**24%**	9%	41%	13%	11%
Biens de consommation	**15%**	11%	6%	32%	11%
Technologies / Media	**11%**	4%	5%	7%	42%
Services professionnels	**10%**	11%	7%	13%	12%
Energie	**6%**	2%	11%	2%	1%
Administration publique	**4%**	1%	5%	2%	7%
Santé	**4%**	1%	6%	2%	0%
Enseignement et ONG	**2%**	3%	2%	2%	2%

De façon générale, il y a une forte adéquation entre l'origine sectorielle et l'activité du conseil dans lesquels siègent les administrateurs, de sorte qu'après l'expertise financière, les administrateurs issus des secteurs les plus présents dans l'indice SBF120 sont les plus nombreux, d'abord dans l'industrie (53 sociétés), les biens de consommation (37 sociétés) puis les technologies/media (18 sociétés).

Plus d'un tiers des administrateurs du SBF120 (35%) se consacrent exclusivement à des fonctions non-exécutives. Leur moyenne d'âge est de 65 ans et ils détiennent entre deux et trois mandats dans des sociétés cotées.

Expériences des administrateurs non-exécutifs

- 7% ChM & CEO
- 7% ChM
- 15% CEO
- 34% Corporate & ExCo
- 11% Consultant / Lawyer / Parters BPS
- 12% Investor / Private Equity / Family Holding
- 6% Civil Servant / Diplomat
- 4% Academic / Medecin / Non for Profit
- 4% Other Corporate Function

Parmi les 1203 membres non-exécutifs de conseils d'administration et de surveillance du SBF120, près de 30% ont une expérience actuelle ou préalable de PDG, Président de conseil ou DG d'un autre groupe, ce qui leur permet d'accompagner et challenger efficacement la présidence et la direction générale. Seule la moitié d'entre eux sont PDG ou DG actuellement en exercice, peu disponibles du fait de leurs responsabilités.

Plus d'un tiers des administrateurs non-exécutifs (34%) sont ou ont été membres de comités exécutifs de grandes sociétés, parmi lesquels on retrouve un grand nombre de CEO régionaux ou de BU ainsi que de CFO, apportant une bonne connaissance du fonctionnement du monde corporate.

23% ont une carrière d'investisseur, consultant ou avocat. Ils représentent souvent des investisseurs institutionnels ou apportent une expertise financière et/ou juridique.

Enfin, seuls 10% des non-exécutifs sont fonctionnaires (parmi lesquels essentiellement des représentants de l'Etat actionnaire), et de façon plus anecdotique médecins ou professeurs d'université.

LE RENOUVELLEMENT DES CONSEILS PAR DES ADMINISTRATEURS PLUS JEUNES ET PLUS DISPONIBLES (ARRIVÉS ENTRE LES AG2019 ET LES AG2020)

Entre les Assemblées Générales qui se sont tenues 2019 et celles de 2020, 171 nouveaux administrateurs ont rejoint les conseils du SBF120 et 190 les ont quittés, ce qui explique en partie la baisse du nombre total d'administrateurs dans l'indice (-18 au total, la composition de l'indice ayant également changé légèrement). Ce renouvellement se caractérise par :

- Une baisse de la féminisation (-5 femmes) en valeur absolue. Bien que plus de la moitié des nouveaux entrants soient des femmes, c'est une situation inédite depuis 10 ans illustrant l'atteinte des quotas dans les conseils ;

- Une stabilité relative de la composition des conseils, avec un renouvellement de 12% de leurs effectifs, maintenant entre les entrants et les sortants une proportion équivalente d'indépendants, de profils étrangers et d'administrateurs représentant les salariés actionnaires ;

- Les nouveaux administrateurs sont en revanche 6 ans et demi plus jeunes que les sortants, ce qui permet de maintenir la moyenne d'âge des conseils. Ils sont un peu plus disponibles que les sortants car moins occupés par des mandats externes, avec 0,4 mandat externe contre 0,7 en moyenne par administrateur ;

- Pour 57% d'entre eux, il s'agit d'un premier mandat dans une société cotée. En comparaison, dans le seul CAC40, moins de la moitié (47%) des nouveaux administrateurs sont primo-entrants.

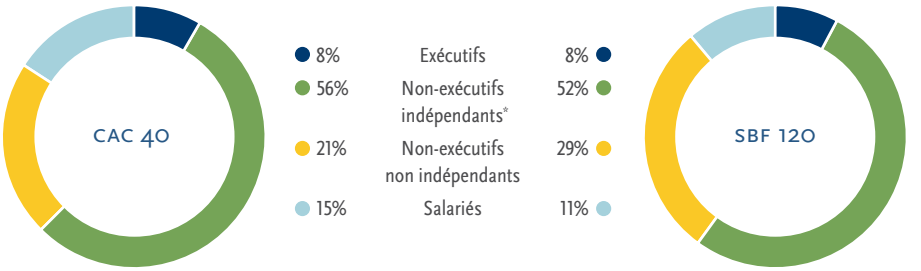
Entrées-Sorties

	%	Nombre/ Moyenne
Administrateurs sortants		**190**
Dont femmes (hors salariés)	48%	81
Dont indépendants	41%	78
Dont représentants de l'état	3%	6
Dont représentants des salariés	8%	15
Dont représentants des salariés actionnaires	3%	6
Dont administrateurs étrangers	31%	59
Age moyen		60,8
Nombre d'autres mandats exercés dans des sociétés cotées		0,7
Administrateurs entrants		**171**
Dont femmes (hors salariés)	53%	76
Dont indépendants	46%	78
Dont représentants de l'état	0%	0
Dont représentants des salariés	13%	22
Dont représentants des salariés actionnaires	4%	6
Dont administrateurs étrangers	35%	60
Age moyen		54,3
Nombre d'autres mandats exercés dans des sociétés cotées		0,4
Premier mandat dans une société cotée	57%	97

En écho à la composition des conseils du SBF120, les profils les plus sollicités, hors représentants des salariés, sont les membres de Comités Exécutifs qui remplacent les profils de DG et Présidents, plus rares ou moins disponibles pour prendre des mandats supplémentaires. Etant plus âgés et souvent en fin de carrière, 37% des administrateurs sortants sont totalement non-exécutifs, contre 28% des entrants.

Qualification des administrateurs

Répartition des administrateurs aprés les AG2020



* 66% d'indépendants selon les critères Afep-Medef dans le CAC40, 58% pour le SBF120

Dans la composition type d'un conseil d'administration ou de surveillance, plus de la moitié des membres sont indépendants et moins de 10% occupent un rôle exécutif dans le groupe, le plus souvent celui de PDG ou DG.

La présence d'administrateurs représentant les salariés et les salariés action-naires est une pratique pour l'instant davantage ancrée dans les sociétés du CAC40 que dans les autres sociétés du SBF120. La présence d'administrateurs non-exécutifs non-indépendants est en revanche plus forte dans l'ensemble du SBF120 que dans le seul CAC40, du fait d'une présence plus importante d'action-naires institutionnels ou familiaux.

PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR EXÉCUTIF

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

Il est par ailleurs rare qu'aucun exécutif ne soit administrateur, c'est pourtant le cas de 16 conseils d'administration parmi les 99 que compte le SBF120. Plusieurs raisons peuvent motiver ce choix, parmi lesquelles :

- Des raisons statutaires comme par exemple pour Crédit Agricole ou encore Coface ;

- Une période de transition ou de succession récente de la direction générale comme pour ALD, Engie, Getlink et Renault.

Pour autant, dans la pratique, la direction générale assiste toujours à l'ensemble des réunions du conseil d'administration sauf à la partie dédiée à l'évaluation de sa performance et à sa rémunération.

D'autres exécutifs de la société peuvent être administrateurs comme les Directeurs Généraux Délégués (sans attribution particulièrement spécifiée), ou autres membres du comité exécutif, c'est le cas dans 11 sociétés où l'on trouve au conseil :

- 6 Directeurs de Divisions,
- 2 Directrices Financières,
- 2 Secrétaires Généraux,
- 1 Chief Operating Officer,
- 1 Directeur Général de Région.

Contrairement à la pratique britannique où cela est quasiment systématique, peu de directeurs financiers sont administrateurs de leur groupe dans le SBF120. Enfin, 18 administrateurs n'appartiennent pas au comité exécutif mais occupent un rôle exécutif dans le groupe. Souvent, ils sont membres de la famille actionnaire de contrôle ou de référence.

Profil de l'administrateur exécutif

		SBF120	%
Nombre		116	
Age moyen		57,5	
Sexe	Hommes	102	88%
	Femmes	14	12%
Nationalité	Française	91	78%
	Non-française	25	22%
Fonction	Président Directeur Généraux	48	42%
	Directeurs Généraux	33	28%
	Directeurs Généraux délégués	5	4%
	Autres membres du Comex	12	10%
	Autres exécutifs hors ComEx	18	16%
Ancienneté moyenne au conseil		11,8 ans	
Ancienneté moyenne dans le groupe		19,7 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		0,6	
Rémunération moyenne (si applicable)		44 779 €	

Au nombre de 116, soit 8% seulement de l'ensemble des administrateurs du SBF120, les administrateurs exécutifs affichent naturellement une moyenne d'âge inférieure, car étant toujours en activité. Ils sont à 88% des hommes et à 78% de nationalité française.

Ces administrateurs siègent depuis 12 ans au conseil, contre 5,6 ans pour la moyenne des administrateurs, et y travaillent depuis près de 20 ans en moyenne.

Enfin, seuls 38 d'entre eux perçoivent une rémunération au titre de leur mandat d'administrateur. Celle-ci s'élève en moyenne à 44 779 €, venant en plus de leur rémunération de dirigeant.

PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Garants d'une bonne gouvernance, les administrateurs indépendants sont les plus nombreux (764, un peu plus de la moitié) parmi les membres de conseils du SBF120, soit 59% des administrateurs selon les critères Afep-Medef (qui retire du total les représentants des salariés).

Profil de l'administrateur indépendant

		SBF120	%
Nombre		764	
Age moyen		62,6	
Sexe	Hommes	329	43%
	Femmes	435	57%
Nationalité	Française	478	63%
	Non-française	286	37%
Administrateurs se consacrant à des activités non-exécutives		363	48%
Activité exécutive extérieure	Présidents-Directeurs Généraux	32	4%
	Directeurs Généraux	60	8%
	Membre de ComEx ou hauts cadres exécutifs	139	18%
	Dirigeants de fonds d'investissements	39	5%
	Consultants indépendants ou Avocats	72	9%
	Professeurs d'Université, Médecins ou dirigeants d'ONG	26	3%
	Hauts Fonctionnaires et Diplomates	7	1%
	Entrepreneurs	7	1%
	Autres	19	3%
Ancienneté moyenne au conseil		5,6 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,1	
Rémunération moyenne (si applicable)		94 175 €	

Les administrateurs indépendants sont plus âgés de 3 ans que la moyenne des membres de conseils du SBF120. En effet, près de la moitié d'entre eux (48%) consacrent aujourd'hui leur temps à des activités non-exécutives, ils détiennent en moyenne au moins un autre mandat externe dans une société cotée. Parmi ceux exerçant une activité exécutive, on trouve encore de nombreux n°1 d'entreprises (PDG et DG), mais ces profils très expérimentés, peu nombreux et déjà très

sollicités, sont en proportion de moins en moins présents dans les conseils, au profit d'autres profils tels que des membres de comités exécutifs, souvent incités par leur management qui y voit à juste titre une opportunité d'enrichissement de leur expérience.

L'ancienneté moyenne des indépendants est en ligne avec celle de l'ensemble des administrateurs, de 5,6 ans. Leur rémunération est en revanche supérieure à la moyenne, du fait de l'engagement plus important qu'il est en général attendu d'eux : participation voire présidence d'un ou plusieurs comités, vice-présidence ou rôle d'administrateur référent.

PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR NON-EXÉCUTIF NON-INDÉPENDANT

Près d'un tiers des administrateurs sont non-exécutifs non-indépendant (29%), ce qui concerne les représentants d'actionnaires et les administrateurs ayant perdu leur indépendance au sens du Code Afep-Medef.

Profil de l'administrateur non-exécutif non-indépendant

		SBF120	%
Nombre		438	
Age moyen		57,8	
Sexe	Hommes	292	67%
	Femmes	146	33%
Nationalité	Française	349	80%
	Non-française	89	20%
Fonction	Représentants de l'État	35	8%
	Représentants familiaux	100	23%
	Représentants d'actionnaires institutionnels	197	45%
	Anciens exécutifs	13	3%
	Ayant dépassé les 12 ans	37	8%
	Autres non-indépendants	56	13%
Ancienneté moyenne au conseil		7,3 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		0,6	
Rémunération moyenne (si applicable)		55 253 €	

Très légèrement plus jeunes que la moyenne des administrateurs, ils ont l'amplitude d'âge la plus importante, allant de 23 ans pour la plus jeune, à 87 ans pour le plus âgé. Si 45% de ces administrateurs sont des représentants d'actionnaires institutionnels internationaux, (gestionnaires d'actifs contrôlant une partie du capital), ils restent très majoritairement français, car notamment représentants de l'Etat (8%) ou des familles fondatrices (23%). Ce groupe est assez peu féminisé, car les représentants d'actionnaires dans les grands groupes cotés sont encore souvent leurs dirigeants, donc principalement des hommes.

Enfin, un quart de ces administrateurs ne sont plus considérés comme indépendants car ils ont dépassé la limite des 12 ans de présence au conseil, ou sont d'anciens exécutifs du groupe, d'où une ancienneté moyenne au conseil supérieure à la moyenne des administrateurs du SBF120. Parmi ces anciens exécutifs, plusieurs sont d'ailleurs devenus Présidents non-exécutifs comme Denis Duverne, Jacques Gounon, Paul Hermelin, Maurice Lévy, Ross McInnes ou encore Laurent Mignon.

Groupe assez hétérogène, la rémunération moyenne de ces administrateurs est plus faible que la moyenne du SBF120, à seulement 55 253€, mais cache une amplitude importante, allant de 8 700€ à 379 000€. Certains de ces administrateurs sont en effet très actifs dans le conseil et président un ou plusieurs comités, voire en sont vice-présidents car ils ont la confiance du PDG ou des actionnaires de référence. D'autres au contraire sont beaucoup plus effacés dans la vie du conseil, n'appartiennent à aucun comité voire sont moins présents aux réunions.

PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS OU DES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Les administrateurs représentants les salariés actionnaires ne sont dorénavant plus considérés, ainsi que les représentants des salariés, dans le calcul des quotas de féminisation des conseils. La Loi PACTE prévoit dorénavant l'obligation de désigner 2 administrateurs salariés au sein du conseil d'administration ou de surveillance, dès lors qu'il y a plus de 8 administrateurs, contre 12 auparavant.

Par ailleurs, les salariés actionnaires sont obligatoirement représentés au sein du conseil d'administration dès lors qu'ils détiennent 3% du capital social, ce qui a induit une augmentation de leur nombre (11% en 2020, contre 10% en 2019). Dans le seul CAC40 dont les sociétés sont souvent pionnières dans l'application des nouvelles règles de gouvernance, les administrateurs salariés et

représentants des salariés actionnaires représentent cette année 15% des membres de conseil, quand ils n'étaient que 12% l'an dernier. Cette tendance devrait se retrouver également sur l'ensemble du SBF120 dans les années à venir.

Profil de l'administrateur salarié

		SBF120	%
Nombre		165	
Age moyen		54,2	
Sexe	Hommes	98	59%
	Femmes	67	41%
Nationalité	Français	141	85%
	Non-français	24	15%
Ancienneté moyenne au conseil		3,8 ans	
Ancienneté moyenne dans le groupe		21,2 ans	
Rémunération moyenne (si applicable)		62 352 €	

Avec une moyenne d'âge de cinq ans inférieure à celle de 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 3,8 ans, ce qui est plus faible que celle des autres administrateurs (5,6 ans), car la généralisation de leur présence est encore récente.

Une caractéristique singulière de ces administrateurs est la durée de leur présence dans le groupe, dans lequel ils travaillent en moyenne depuis plus de 21 ans. Au-delà de leur attachement sincère à sa pérennité et à sa performance, ils apportent une connaissance forte de l'entreprise, de ses métiers et de sa culture.

PROFILS DES CENSEURS

En 2020, 7 sociétés du CAC40 (contre 9 en 2019), 3 du CACNext20 et 16 du SBF60, soit 26 sociétés en tout dans le SBF120, ont un ou plusieurs censeurs au sein de leur conseil : 13 sociétés ont un seul censeur, 9 sociétés en ont deux, 3 sociétés en ont trois et une seule société en a quatre, soit 44 censeurs en tout.

La fonction de censeur 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. Leurs profils sont aussi variés que les motivations de leur désignation. Ils peuvent être :

- des représentants d'actionnaires ou membres du management qui participent aux réunions du conseil sans avoir de droit de vote, ce qui est un moyen pour le conseil de montrer sa considération pour certaines parties prenantes de la société en l'impliquant dans ses discussions ;
- d'anciens administrateurs ayant dépassé la limite d'âge ou perdu leur indépendance dont le conseil souhaite garder la compétence sans pour autant les prendre en compte dans les statistiques officielles de composition du conseil ;
- de futurs administrateurs qui tiennent temporairement ce rôle dans un processus d'intégration progressif.

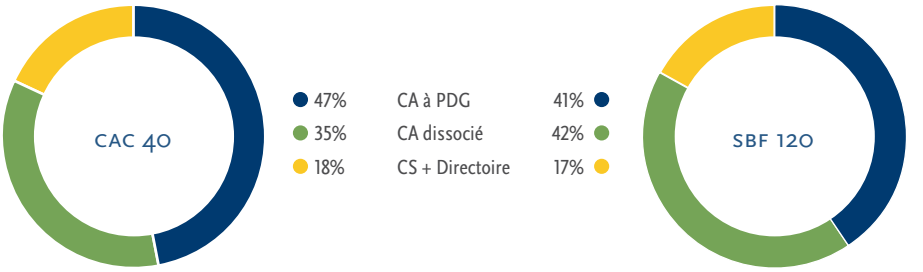
Leur mode de rémunération est très varié : certains perçoivent des jetons de présence identiques à ceux des autres administrateurs, d'autre d'un montant plus faible, voire ne sont pas rémunérés du tout.

Leadership au sein des conseils

LA DISSOCIATION DEVENUE MAJORITAIRE EN FRANCE

En 2020, la proportion de sociétés à gouvernance dissociée est devenue majoritaire dans le CAC40 tandis qu'elle l'est déjà depuis plusieurs années dans le SBF120. Deux sociétés du CAC40 ont dissocié leur gouvernance : Atos suite à la nomination de son ex-PDG Thierry Breton à la Commission Européenne, et Capgemini dont le PDG Paul Hermelin a abandonné le rôle de directeur en restant Président du conseil.

Formes de gouvernance



Au sein du SBF120, le modèle de la dissociation est majoritaire, dans la même proportion qu'en 2019, avec 71 sociétés dissociées : car en contrepartie des trois sociétés qui ont dissocié les fonctions (Atos, Capgemini et Getlink), une société a refusionné les fonctions en situation de crise (Nexity, suite au décès brutal de son directeur général Jean-Philippe Ruggieri) et deux sociétés à PDG ont rejoint le SBF120 (Akka Technologies et Verallia). La réunification de fonctions dissociées dans le cadre d'une succession devient plus rare (à l'exception de Danone et Pernod-Ricard), et la séparation qui intervient souvent à la faveur d'une succession est dans la majeure partie des cas définitive, d'où l'ancrage progressif de ce modèle de gouvernance.

PROFILS DES PRÉSIDENTS DU SBF120

Etant par définition toujours en activité, les PDG ont une moyenne d'âge inférieure à celle des Présidents non-exécutifs dont près des trois quarts (72%), indépendants ou non, ont pris leur retraite et se consacrent à des activités non-exécutives. Les sociétés du SBF120 sont majoritairement présidées par des français : seuls 5 PDG et 15 Présidents du SBF120 ne sont pas de nationalité française.

Seules 7 femmes sont Présidentes du SBF120 :

- une seule est PDG : Christel Bories (Eramet) ;
- trois Présidentes non-exécutives sont indépendantes : Anne-Marie Couderc (Air France-KLM), Vivienne Cox (Vallourec) et Angeles Garcia-Poveda (Legrand) ;
- trois Présidentes non-exécutives représentent l'actionnariat familial : Sophie Bellon (Sodexo), Marie-Hélène Dick-Madelpuech (Virbac) et Alice Cavalier-Feuillet (Trigano).

Trois quarts des Présidents non-exécutifs du SBF120 étaient auparavant PDG ou DG. Présents depuis plus longtemps que la moyenne des administrateurs, les Présidents non-exécutifs ont généralement quelques années de pratique du conseil avant d'endosser ce rôle, et affichent une ancienneté en tant qu'administrateur de 3 ans supérieure en moyenne à celle de leur mandat de Président. Leur ancienneté moyenne est cependant moins élevée que celle des PDG, car la tendance à la dissociation est récente. Certains PDG restent parfois Présidents non-exécutifs après avoir quitté leurs fonctions de PDG (c'est le cas pour 11 Présidents actuellement en exercice), ou de CFO (4 anciens CFO sont devenus Présidents).

Outre leur rôle de Présidents de conseil, 37 sont également président d'un ou plusieurs comités du conseil. 11 PDG sont ainsi présidents du comité stratégique et ne peuvent en présider d'autre. 15 Présidents non-exécutifs président le comité stratégique, 8 président des comités en charge des nominations et des rémunérations, 3 le comité d'audit et 5 président d'autres comités spécifiques à leur conseil. Enfin, bien qu'ils soient invités permanents dans la plupart des comités, 53 Présidents de conseils ne sont membres d'aucun comité. Cette situation est plus fréquente chez les PDG (63% d'entre eux) que chez les Présidents non-exécutifs (31% d'entre eux).

La rémunération moyenne des Présidents du SBF120 est presque moitié moindre que celle des Présidents du CAC40. En ne considérant que les Présidents pleinement dédiés à ce rôle, la rémunération moyenne dépasse 640 000€.

Profils des Présidents du SBF120

		PDG	Présidents dissociés	Moyenne
Nombre		49	71	120
Age moyen		60 ans	63,5 ans	62 ans
Sexe	Homme	98%	93%	95%
	Femme	2%	7%	5%
Nationalité	Français	92 %	83%	87%
	Non-français	8%	17%	13%
Ancienneté	dans ce rôle	8,4 ans	3,5 ans	5,5 ans
	au conseil	11,7 ans	5,9 ans	8,3 ans
PDG devenus Présidents non-exécutifs du groupe			15%	11
Activités exécutives extérieures			28%	20
Également Présidents de comité	Nominations/Rémunérations	N/A	8	8
	Stratégique	11	15	26
	Audit/Risques	N/A	3	3
	Autres comités	N/A	5	5
Membre d'aucun comité		31	22	53
Indépendance	Indépendant		46%	33
	Représentant d'un actionnaire		30%	21
	Ancien exécutif		24%	17
Fonctions avant de devenir Président non-exécutif	Président non-exécutif d'une autre société		1%	1
	PDG		42%	30
	Directeur Général		30%	21
	CFO		6%	4
	Autres fonctions corporate		8%	6
	Investisseur / Consultant / Haut fonctionnaire		13%	9
Rémunération moyenne des Présidents	CAC40		619 838 €	
	SBF120		341 920 €	
	Présidents à temps partiel SBF120		233 932 €	
	Présidents à temps plein SBF120		640 476 €	

LA PLACE GRANDISSANTE DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT AU-DELÀ DE LA GOUVERNANCE UNIFIÉE

On dénombre au total 78 Vice-Présidents et Administrateurs Référents répartis dans 70 sociétés du SBF120. La fonction de Vice-Président n'a pas de définition précise et varie selon les sociétés qui en ont parfois plusieurs. Il peut s'agir d'exécutifs de la société, de représentants d'actionnaires de contrôle, d'administrateurs historiques du conseil ou encore d'indépendants, et leur rôle peut compléter ou s'ajouter à celui d'Administrateur Référent.

Le Code Afep-Medef donne en revanche une définition précise du rôle à jouer par l'Administrateur Référent, qui est garant des bonnes pratiques de gouvernances, ce qui implique qu'il est très souvent choisi parmi les indépendants.

Profil de l'administrateur référent

		SBF120	%
Nombre		41	
Age moyen		63,2	
Répartition par âge	moins de 60 ans	9	22%
	entre 60 et 65 ans	15	37%
	entre 65 et 70 ans	7	17%
	plus de 70 ans	10	24%
Indépendance	indépendants	41	100%
	non-indépendant	0	0%
Sexe	Hommes	27	66%
	Femmes	14	34%
Nationalité	Française	37	90%
	Non-française	4	10%
Statuts	En retraite mais ayant gardé des activités non-exécutives	24	59%
	En activité	17	41%
Fonctions actuelles ou antérieures exercées à l'extérieur du conseil	Présidents ou PDG	15	37%
	Directeurs généraux	12	29%
	Autres fonctions corporate	7	17%
	Investisseur / Consultant / Avocat	7	17%

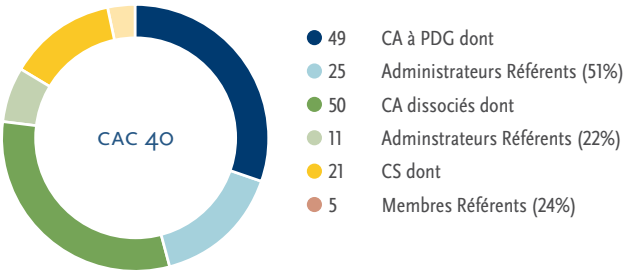
Profil de l'administrateur référent (cont)

Ancienneté moyenne au conseil		6,1	
Présidence de comité	Nominations/Rémunérations	21	51%
	Stratégique	2	5%
	Audit/Risques	4	10%
	Autres comités	2	5%
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1	
Rémunération moyenne supplémentaire		41 611 €	

Les 41 Administrateurs Référents du SBF120 sont pour la première année tous indépendants. Ce sont des administrateurs seniors, légèrement plus anciens au conseil, leur moyenne d'âge est un peu supérieure à celle de l'ensemble des administrateurs, de 4 ans, car la grande majorité d'entre eux (69%) sont en retraite et donc plus disponibles pour accomplir leurs missions. Compte tenu de leurs backgrounds de Présidents, PDG ou DG pour deux tiers d'entre eux, ils sont encore en majorité des hommes, très majoritairement français, bien que le rôle se soit fortement féminisé ces dernières années.

Jouant un rôle clé dans la gouvernance du conseil, la moitié des Administrateurs Référents sont également présidents du comité des nominations/rémunérations. Dans de plus rares cas, ils sont présidents des comités d'audit, de la stratégie ou encore d'un autre comité.

Répartition des Administrateurs Référents selon les sociétés



Plus de la moitié des sociétés à PDG du SBF120 ont aujourd'hui un Administrateur Référent. Un tel rôle pouvant faire doublon avec celui du Président non-exécutif, on ne le retrouve que dans à peine un quart des sociétés dissociées. La présence d'un Administrateur Référent est une pratique pour l'instant plus répandue dans le CAC40 (53% des sociétés) que dans le CACLarge60 (48%) et que l'ensemble du SBF120 (34%).

LES PRÉSIDENTS DE COMITÉS, PILIERS DU FONCTIONNEMENT DES CONSEILS

Un autre rôle clé dans l'animation des conseils est la présidence de comité. De façon générale, les comités du SBF120 sont présidés par des administrateurs dont la moyenne d'âge et l'ancienneté au conseil sont légèrement supérieures à l'ensemble des administrateurs. Ils sont aussi plus fréquemment de nationalité française et en retraite de leurs fonctions exécutives, ce qui leur permet d'être plus disponibles et au fait des pratiques de gouvernance françaises.

A l'exception des présidents de comité en charge de la stratégie, les présidents de comités doivent être choisis parmi les membres indépendants. C'est une règle que respectent 96% des comités d'audit du SBF120 (2 présidents de comité d'audit sont représentants de l'actionnaire de référence et 3 siègent depuis plus de 12 ans au conseil). Très logiquement, la population d'administrateurs indépendants étant très féminine, le taux de féminisation des présidences de comité est supérieur à celui de l'ensemble des administrateurs (46,5%), sauf pour le comité stratégique.

Avec près de la moitié des comités stratégiques présidés par le PDG ou le Président du conseil (45%), et une présence de représentants des actionnaires, la part d'hommes non-indépendants y est très importantes. De façon générale, ce sont des administrateurs ayant une expérience de Président, PDG ou DG qui président les comités stratégiques, or cette population de dirigeants est encore très masculine. Ces profils sont aussi sollicités pour présider les comités de nominations et/ou de rémunérations. Il le sont moins par des comités d'audit ou de nominations et rémunérations unifiés, car le volume de travail et d'engagement sont particulièrement exigeants dans ces comités, ce qui est difficile pour des dirigeants en exercice.

Profils de présidents de comités

		Audit		Nom.		Rém.		Nom./Rém.		Strat.	
		Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Nombre		120		41		43		76		58	
Age moyen		61,4		63,2		61,2		63,4		63,5	
Ancienneté moyenne au conseil		6,2	6,3		7,3		7,3		6,3		8,0
Indépendance	indépendants	115	96%	34	83%	38	88%	70	92%	27	47%
	non-indépendant	5	4%	7	17%	5	12%	6	8%	31	53%
Sexe	Hommes	54	45%	15	37%	19	44%	39	51%	46	79%
	Femmes	66	55%	26	63%	24	56%	37	49%	12	21%
Nationalité	Française	86	72%	27	66%	30	70%	64	84%	40	69%
	Non-française	34	28%	14	34%	13	30%	12	16%	18	31%
Statuts	En retraite mais ayant gardé des activités non-exécutives	58	48%	26	63%	20	47%	47	62%	26	45%
	En activité	62	52%	15	37%	23	53%	29	38%	32	55%
Fonctions actuelles ou antérieures exercées à l'extérieur du conseil	Présidents ou PDG	20	17%	18	44%	13	30%	12	16%	34	59%
	Directeurs Généraux	14	12%	3	7%	5	12%	18	24%	5	9%
	Consultants indépendants ou Avocats	16	13%	6	15%	9	21%	10	13%	7	12%
	Dirigeants de fonds d'investissements	12	10%	3	7%	6	14%	5	7%	1	2%
	Autres dirigeants membres de ComEx	46	38%	10	24%	8	19%	19	25%	7	12%
	Hauts fonctionnaires et diplomates	4	3%	1	2%	1	2%	3	4%	1	2%
	Autres fonctions exécutives	4	3%	0	0%	1	2%	5	7%	1	2%
	Autres	4	3%	0	0%	0	0%	4	5%	2	3%

Fonctionnement des conseils

RÉUNIONS ET ASSIDUITÉ

Les conseils d'administration et de surveillance du SBF120 ont tenu en moyenne 9 réunions annuelles (de 2 et 19 réunions). Des 9 sociétés n'ayant tenu que 2 à 4 réunions dans l'année, 8 sont des sociétés familiales du CACMid60. La société ayant tenu 19 réunions en 2019 est une société ayant vécu une forte perturbation de son actionnariat et est sur le point d'être rachetée.

Avec un taux d'assiduité de 94%, les administrateurs du SBF120 restent exemplaires, avec un très faible écart-type allant de 84% à 100%. Parmi les sociétés du SBF120 qui précisent les modalités de rémunération pour participation à distance des administrateurs :

- 50% déclarent une rémunération identique,
- 32% déclarent une rémunération réduite,
- 18% ne la rémunèrent pas.

Dans les circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire du Covid-19 cependant, tous les conseils ont non seulement rémunéré la participation à distance, mais aussi multiplié les réunions de suivi des conseils. Trois quarts des conseils ont augmenté la fréquence de réunions exceptionnelles, en particulier entre mars et mai durant lesquels la moitié des conseils ont organisé au moins 2 réunions exceptionnelles mensuelles voire des réunions hebdomadaires du conseil.

Dans leur document universel d'enregistrement, 81 sociétés du SBF120 (68%) déclarent pratiquer au moins une Executive session annuelle (réunion où l'on parle des exécutifs hors leur présence), ce qui est en proportion moins que dans le seul CAC40, où 33 sociétés (83%) la pratiquent. Trois quarts des conseils ne déclarent pas le nombre ou n'en tiennent qu'une par an, 20% en tiennent plusieurs et 5% en tiennent à l'issue de chaque réunion du conseil.

LANGUES PRATIQUÉES

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 SBF120 n'est pas toujours exclusivement le français :

- Dans 95 sociétés (80% des cas), la langue unique du conseil est le français ;
- Dans 12 sociétés (10% des cas), les deux langues sont indifféremment employées ;
- Dans 9 sociétés (8% des cas), dont 6 sont de droit étranger, la seule langue de travail est l'anglais ou seulement l'anglais et le néerlandais ;
- Dans 4 sociétés (2% des cas), le français, l'anglais et une autre langue sont pratiquées (allemand, italien ou néerlandais).

Au sein du seul CAC40, composé de sociétés souvent plus internationales, la seule langue d'usage est le français dans seulement 53% des cas. 47% des sociétés utilisent donc l'anglais pour langue de travail voire pour seule langue, voire une autre langue en plus.

Dans les conseils ou la langue officielle est le français, les administrateurs étrangers les moins à l'aise peuvent la plupart du temps choisir de s'exprimer en anglais, considérant que les autres administrateurs en ont une maîtrise suffisante.

Au total, 30% des sociétés mettent en place une solution de traduction simultanée, quelle qu'en soit la langue, permettant aux administrateurs de s'exprimer dans la langue de leur choix. Cela implique de fait la présence de traducteurs à chaque réunion, avec un risque potentiel en matière de confidentialité et surtout une moins grande fluidité des débats.

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

DURÉE DES MANDATS ET LIMITES D'ÂGE

Avec une durée moyenne stabilisée depuis 2017 à 3,6 ans, tous les mandats du SBF120 sont de 3 ou 4 ans, à l'exception de 5 sociétés :

- TechnipFMC PLC qui se réfère à la pratique britannique du renouvellement annuel,
- 2 sociétés avec des mandats de 5 ans (ADP et Genfit) et une société à mandats de 6 ans (Vicat),
- 2 sociétés qui déterminent la durée du mandat lors de la nomination des administrateurs (Eurofins et Trigano).

En l'absence de disposition particulière statutaire liée à l'âge, la loi prévoit que le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction, ce dont conviennent 69 sociétés du SBF120. D'autres conseils posent des limites différentes quant à l'âge limite de leurs administrateurs :

- 38 sociétés établissent une autre limite d'âge que ne peut pas dépasser une certaine part du conseil (un quart, un tiers ou la moitié) ;
- 12 sociétés imposent une limite d'âge stricte applicable à tous les administrateurs (allant de 65 à 80 ans) ;
- 11 sociétés établissent une limite d'âge au-delà de laquelle l'administrateur ne peut être renouvelé.

Le manque de souplesse dans la limite d'âge stricte des administrateurs peut poser un problème de recrutement, les carrières étant de plus en plus longues et les départs en retraite plus tardifs. Or, la disponibilité des administrateurs retraités leur permet de s'engager dans les travaux d'un ou plusieurs comités voire d'en prendre la présidence, et il est important qu'ils siègent au conseil suffisamment longtemps pour en maîtriser les codes et la culture.

Enfin, seules 29 sociétés ne définissent aucune limite d'âge ni pour le Président du conseil ni le Directeur Général, ou définissent une limite souple se rapportant à la même règle pour le Président que pour les administrateurs (11 sociétés). La grande majorité du SBF120 (80 sociétés) impose une limite d'âge stricte au Président du conseil, allant cependant de 65 à 95 ans.

INTÉGRATION DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

Seulement 75 sociétés du SBF120 (63%) ont mis en place un programme systématique de formation et d'intégration des nouveaux administrateurs, alors que 15 sociétés ne le déclenchent que sur simple demande de l'administrateur et 30 sociétés ne déclarent rien de prévu en la matière. Au sein du CAC40, 33 sociétés (83%) ont mis en place un tel programme, dont 9 uniquement sur demande.

Un programme d'intégration structuré permet de comprendre rapidement l'entreprise et son fonctionnement, à travers :

- un parcours de découverte des principaux métiers,
- une discussion avec le Président du conseil et le directeur général au moment de la prise de fonctions,
- un mentoring par un administrateur présent au conseil depuis plusieurs années.

Dans le cas spécifique des représentants des salariés, une formation en gouvernance permet à ces derniers de mieux appréhender la spécificité du rôle d'administrateur. Jusqu'ici, les représentants des salariés disposaient de 20 heures de formation par an. La Loi PACTE a porté la durée minimale de la formation à 40 heures.

DE LA DÉFINITION DE LA « RAISON D'ÊTRE » À « L'ENTREPRISE À MISSION »

Depuis le 11 avril 2019 et l'adoption de la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), les entreprises peuvent décider de se doter d'une « raison d'être », voire de devenir une « entreprise à mission ».

La raison d'être désigne la façon dont l'entreprise entend jouer un rôle dans la société au-delà de sa seule activité économique et de la recherche de rentabilité, sur des missions d'intérêt général. 61 sociétés du SBF120 évoquent a minima leurs raisons d'être sur leurs sites internet. Un tiers l'ont à ce jour défini (la moitié de façon sommaire, l'autre moitié de façon détaillée) dans le Document d'Enregistrement Universel, mais seules 15 sociétés (13% du SBF120) l'ont inscrite dans leurs statuts. Lorsqu'elles ont été soumises au vote en AG, les raisons d'être ont rencontré un fort engouement de la part des actionnaires, recevant en moyenne 98,8% de votes favorables. Pour le seul CAC40, 6 sociétés l'ont à ce

jour inscrite dans leurs statuts et 16 autres l'évoque de façon plus ou moins détaillée dans leur Document d'Enregistrement Universel (la moitié) ou à minima sur leur site internet.

Au-delà des missions liées spécifiquement à l'activité des sociétés, les objectifs les plus récurrents à la lecture des 61 raisons d'être du SBF120 sont :

- pour 64% des objectifs sociaux et économiques,
- pour 57% des objectifs environnementaux et territoriaux,
- pour 54% des objectifs d'épanouissement humain et de bien-être,
- pour 43% des objectifs de technologie et progrès.

La loi PACTE a également introduit une modification du code de commerce, permettant à une société de faire publiquement état de sa qualité de société à mission. Les quatre conditions nécessaires à la déclaration d'une entreprise à mission sont :

- La définition des objectifs sociaux et environnementaux ainsi que la raison d'être doivent être inscrits dans les statuts de l'entreprise ;
- La constitution d'un comité de mission (distinct du conseil d'administration ou de surveillance) chargé d'assurer le suivi de l'exécution de cette mission ;
- L'exécution des objectifs doit faire l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant tous les deux ans.

L'inscription d'une mission dans ses statuts marque un engagement fort pour l'entreprise, ses dirigeants et ses actionnaires. Elle doit les conduire à déployer les moyens nécessaires pour poursuivre cette mission, améliorer sa performance économique et extra-financière, intégrer ses engagements RSE dans une stratégie globale, affirmer sa raison d'être auprès des parties prenantes et fédérer ses équipes autour d'une ambition commune. Elle peut aussi conduire à se séparer de certains fournisseurs en raison de leurs pratiques ou de leur utilisation de certaines matières premières, ne correspondant plus avec le projet de l'entreprise. Si à ce jour, une cinquantaine de sociétés françaises ont publiquement annoncé vouloir devenir « entreprise à mission », seuls deux groupes du CAC40, Carrefour et Danone, sont concernés.

EVALUATION DES CONSEILS

La pratique de l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil concerne 93% des sociétés du CAC40. Périodiquement, en général tous les deux ou trois ans, 33 des sociétés du CAC40 (83%) procèdent à une évaluation externe de leur fonctionnement. 103 sociétés du SBF120 (86%) déclarent pratiquer une évaluation interne de leurs conseils d'administration ou de surveillance :

- La quasi-totalité (97 sociétés) procèdent à une évaluation interne annuelle,
- Seules 6 sociétés n'y procèdent que tous les 2 ou 3 ans.

Dans 69 sociétés (58%), l'évaluation externe se substitue régulièrement à l'évaluation interne :

- Tous les trois ans pour 66 sociétés,
- Tous les deux ou quatre ans pour 3 sociétés.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, la majeure partie des conseils ont recours à l'évaluation externe triennale et à des évaluations internes intermédiaires. Celles-ci sont menées par l'administrateur référent, le président du comité de nomination et de gouvernance ou le secrétaire du conseil, et sont de plus en plus souvent accompagnées par le cabinet ayant accompagné l'évaluation externe précédente, ce qui permet de garantir un suivi de méthodologie et de faciliter la mesure des progrès accomplis par le conseil durant les années précédentes. A cet égard, Spencer Stuart accompagne plusieurs conseils dans la rédaction du questionnaire et la définition du style culturel des conseils.

Le même Code Afep-Medef ainsi que l'AMF invitent à évaluer la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du conseil et des comités, ce que Spencer Stuart mène par des entretiens individuels avec les administrateurs permettant de recueillir l'auto-évaluation qu'ils font de leur contribution ainsi que l'évaluation qu'en font leurs collègues. L'objectif de l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs n'est ni de les noter ni de procéder à un classement entre eux mais, beaucoup plus positivement, d'évaluer la complémentarité de leurs profils pour le bon fonctionnement du conseil, et de s'assurer, en particulier pour les nouveaux membres, que leur intégration se passe bien et que le conseil tire le maximum de leur contribution. Incidemment, cela peut permettre d'améliorer la capacité de contribution par une meilleure compréhension des attentes respectives. C'est aussi une occasion de permettre aux administrateurs

d’exprimer leurs attentes et au président du conseil ou membre référent de donner à chacun un feedback individuel.

Les entreprises communiquent diversement à propos des évaluations dans le Document d'Enregistrement Universel. S’inscrivant dans une démarche de transparence de plus en plus exigeante de la part des actionnaires, près de la moitié des sociétés ayant pratiqué l’évaluation externe (33 sociétés en 2019) en font un compte-rendu détaillé, 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, permettant de garantir la liberté de ton des administrateurs quant au fonctionnement interne du conseil.

En 2019, Spencer Stuart a conduit l’évaluation de plus de 25 conseils du SBF120 avec un taux de répétition supérieur à 90%.

La rémunération des administrateurs

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION

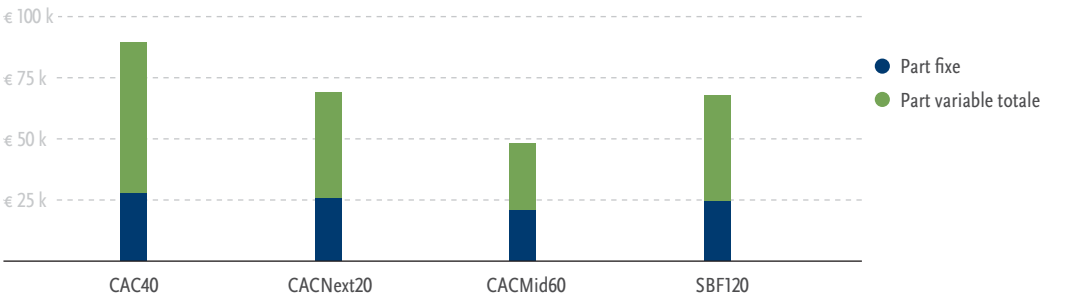
La rémunération moyenne d'un administrateur du SBF120 ayant siégé durant tout l'exercice s'établit aujourd'hui à un peu moins de 68 000€ annuels. Au sein du seul CAC40, elle s'est stabilisée entre 85 000 et 90 000€ depuis quatre ans, ce qui marque une progression d'environ 50% par rapport aux rémunérations moyennes qui étaient versées il y a dix ans. Cette augmentation a permis 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

		CAC40 2011	CAC40 2020	SBF120 2020
Rémunération moyenne totale des administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice		**62 774 €**	**89 090 €**	**67 792 €**
Dont part fixe annuelle pour appartenance...	**au conseil**	21 001 €	27 730 €	24 212 €
	à un comité	8 624 €	8 981 €	8 451 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions...	**du conseil**	2 892 €	4 461 €	4 895 €
	de comité	2 587 €	3 168 €	2 956 €

Pour 84 sociétés (70% du SBF120), la rémunération se répartit entre une part fixe, représentant environ un tiers de la rémunération totale, et une part variable pour appartenance et participation à un comité et assiduité aux réunions du conseil, pouvant représenter jusqu'à deux tiers de la rémunération.

Répartition de la rémunération des administrateurs en 2019



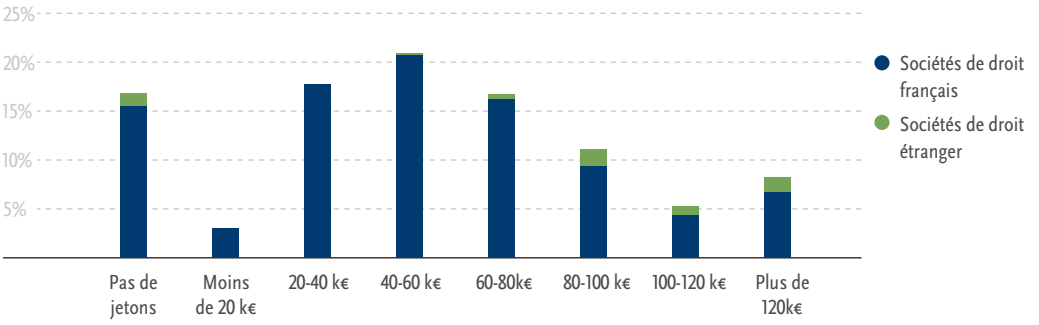
La part fixe moyenne versée aux administrateurs varie peu en fonction de l'indice, selon que les sociétés appartiennent au CAC40, au CACNext20 ou au CACMid60, entre 20 000€ et à peine 28 000€. Cependant, la part variable moyenne est deux fois plus importante dans les plus grandes sociétés (de l'ordre de 60 000€) que dans les soixante plus petites (30 000€). Les mandats des sociétés du CAC40 sont en effet devenus plus attractifs ces dernières années en valorisant considérablement la participation des administrateurs aux réunions du conseil et des comités, parfois même en mettant en place des dispositifs de rémunérations particuliers pour attirer les administrateurs résidant à l'étranger.

Enfin, 8 sociétés rémunèrent les membres de leurs conseils exclusivement en variable et 28 sociétés ne donnent pas le détail des règles de répartition de la rémunération des administrateurs.

RÉMUNÉRATION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS

Le montant des rémunérations dépend du statut des administrateurs, de leur assiduité et de la place qu'ils occupent dans le conseil : administrateur référent, président et/ou membre de comité(s).

Rémunération des administrateurs - SBF 120



17% des administrateurs du SBF120 ne touchent aucune rémunération :

- la moitié d'entre eux sont des exécutifs dont la rémunération est parfaitement distincte de celle des mandataires sociaux non-dirigeants ;
- un quart sont des représentants des salariés ou représentants des actionnaires salariés ;
- le dernier quart regroupe des représentants d'actionnaires (Etat, familles, et essentiellement institutionnels).

21% des administrateurs du SBF120 touchent moins de 40 000 € par an :

- ils sont pour moitié représentants d'actionnaires ;
- 40% sont administrateurs indépendants parmi les plus petites sociétés du SBF120, tenant peu de réunions ou ne sont pas membres de comité ;
- 10% sont représentants des salariés.

21% des administrateurs se concentrent une rémunération allant de 40 000 € à 60 000 € :

- 90% d'entre eux sont des non-exécutifs, répartis entre 60% d'indépendants et 30% de non-indépendants ;
- 10% sont des exécutifs et représentants des salariés.

Parmi 17% les administrateurs concernés par une rémunération entre 60 000 € et 80 000 € :

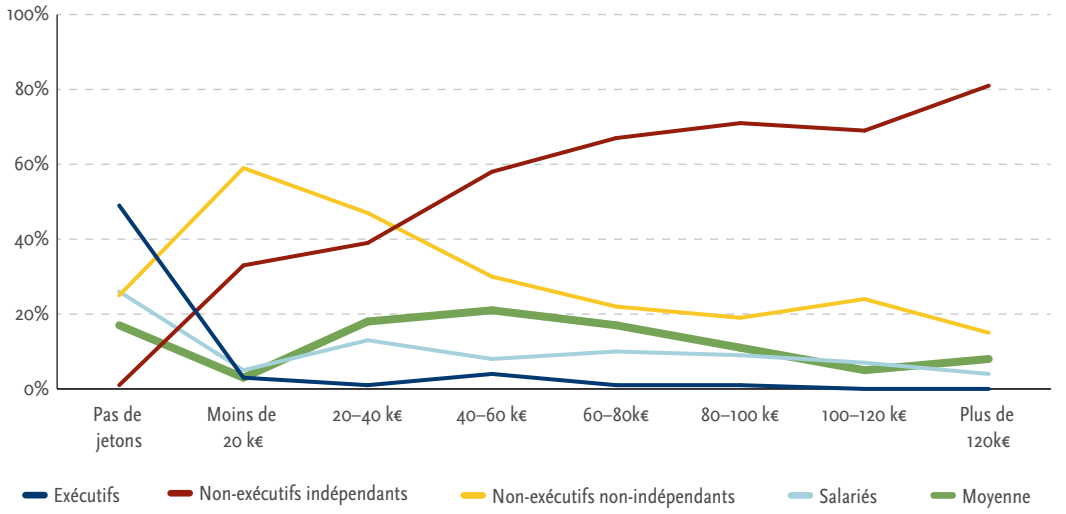
- 65% sont des indépendants et 23% des non-indépendants ;
- 10% des salariés et seulement 2% des exécutifs ;

Au total, 24% des administrateurs touchent plus de 80 000 € de rémunération :

- dont un seul exécutif au titre de son mandat d'administrateur ;
- entre 70% et 80% d'indépendants ;
- entre 15% et 25% de non-indépendants ;
- moins de 10% de représentants des salariés.

Ainsi, plus la rémunération augmente, plus elle concerne des indépendants, et la plus grande part d'administrateurs touchant plus de 40 000 € sont des non-exécutifs indépendants.

Evolution de la rémunération selon le statut



Enfin, parmi les administrateurs touchant annuellement plus de 80 000 €, 70% sont des administrateurs siégeant dans des sociétés de droit étranger. Dans ces sociétés, la rémunération moyenne d'un administrateur est d'ailleurs de 119 538€ alors qu'elle est de 64 552€ si on isole les 110 sociétés de droit français du SBF120.

RÉMUNÉRATION MOYENNE PAR COMITÉ

La rémunération supplémentaire perçue par un membre de comité est d'environ 15 000€ par an, pour 3 à 5 réunions. La rémunération d'un président de comité est en général supérieure de 10 000€ de celle des membres.

Les comités d'audit et des risques sont par essence les plus techniques et chronophages (plus de 5 réunions annuelles en moyenne ainsi qu'un lourd travail de préparation) pour les administrateurs qui en sont membres. La rémunération annuelle moyenne pour participation à ces comités est ainsi supérieure à 20 000 € pour un membre, et à près de 33 000 € pour un président.

Rémunérations moyennes par comité du CAC40

	Audit/Risques	Nom.	Rém.	Nom./Rém.	Strat.	RSE	Autres
Nombre de comités	128	41	43	76	58	39	21
Nombre moyen de réunion	6	5	5	5	4	3	4
Rémunération des membres	20 746 €	14 420 €	15 329 €	16 956 €	14 629 €	16 569 €	12 715 €
Fixe	7 055 €	3 824 €	3 828 €	6 962 €	3 504 €	7 931 €	5 071 €
Variable (par réunion)	3 859 €	2 986 €	3 042 €	3 677 €	3 692 €	3 875 €	4 542 €
Rémunération des présidents	32 885 €	24 513 €	23 259 €	26 715 €	26 878 €	19 538 €	20 597 €
Fixe	17 739 €	13 036 €	12 880 €	13 065 €	12 027 €	14 746 €	11 385 €
Variable (par réunion)	5 312 €	3 445 €	3 666 €	4 813 €	4 884 €	5 261 €	5 335 €

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON-RÉSIDENTS

418 administrateurs du SBF120 (28%), de nationalité française ou non, ne résident pas en France. Afin de rester attractives pour ces administrateurs mobilisés pour chaque réunion par des contraintes de déplacements, 27 sociétés ont mis en place des dispositions particulières de rémunération. Elles se distinguent en trois catégories :

- 7 sociétés pratiquent une augmentation indifférenciée par déplacement transfrontalier quelle que soit la distance, d'une moyenne de 2 000€ par déplacement ;
- 16 sociétés distinguent cette rémunération supplémentaire selon l'éloignement, avec une augmentation de de la rémunération de 2 000€ en moyenne par déplacement intra-européen, et de 4 000€ en moyenne par déplacement intercontinental ;
- 4 sociétés appliquent une augmentation indifférenciée de la rémunération annuelle des administrateurs non-résidents d'une moyenne de 8 000€ annuels.

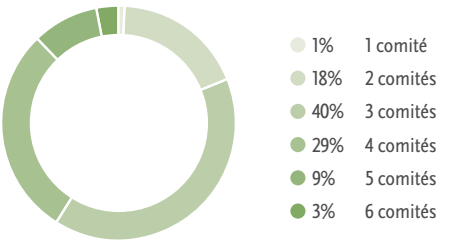
Dans le cas de sociétés binationales ou lorsque des réunions sont régulièrement tenues dans plusieurs pays différents, ce dispositif s'appuie sur le seul critère du déplacement des administrateurs, non sur leur lieu de résidence et peut ainsi concerner des administrateurs résidant en France.

Les comités

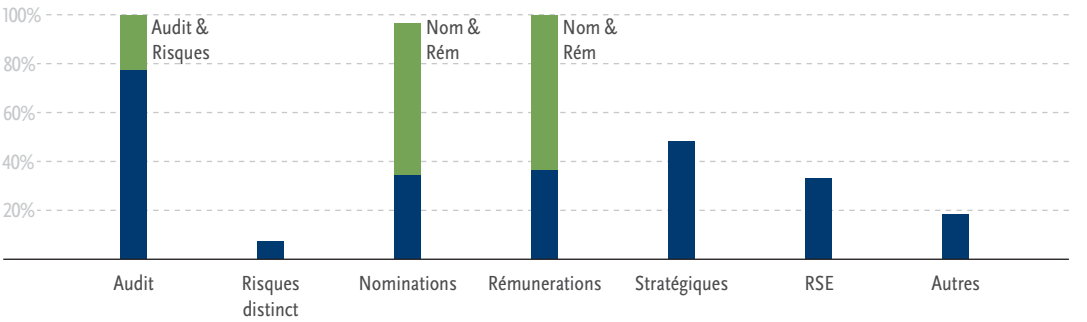
STRUCTURE ET DISTRIBUTION DES COMITÉS

Avec 406 comités spécialisés au total, les sociétés du SBF120 ont en moyenne 3,4 comités chacune, dont un comité d'audit et un comité des nominations et/ou des rémunérations. Le nombre et les attributions des autres comités varient selon les sociétés, leur histoire leurs activités. Une société se contente d'un seul comité, d'audit, et 4 sociétés ont 6 comités. Cela reste donc anecdotique, car près de 90% des sociétés ont entre 2 et 4 comités.

Nombre de comités par société du SBF 120



Distribution des comités



En termes de composition, la taille moyenne d'un comité est entre 4 et 5 membres, le taux d'indépendance et de féminisation sont plus élevés que dans la composition moyenne des conseils, la plupart des comités accueillant peu d'exécutifs et de salariés. Plus on descend dans l'indice, plus les taux d'indépendants,

de salariés et d'étrangers dans les comités baissent, ce qui est en phase avec la composition des conseils mais illustre bien aussi l'exemplarité des sociétés du CAC40 en matière de bonnes pratiques de gouvernance.

Composition des comités

	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
Nombre total de comités	147	75	184	**406**
Taille moyenne par comité	4,6	5,2	4,0	**4,4**
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	76%	74%	65%	**71%**
% de femmes	47%	46%	48%	**48%**
% d'étrangers	36%	33%	24%	**31%**
% de salariés et salariés actionnaires	8%	8%	5%	**6%**

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. Toutes les sociétés du SBF120 en ont mis un en place, dont 28 ont en charge l'audit et les risques. 8 sociétés financières ont pour obligation de distinguer leur comité d'audit du comité des risques.

Comités d'Audit et Comités d'Audit & Risques

	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
Nombre total de comités	40	20	60	**120**
Nombre de comités des risques distincts	4	2	2	**8**
Nombre moyen de réunions	7	6	6	**6**
Taux d'assiduité des membres	95%	95%	95%	**95%**
Nombre moyen de membres	5	5	4	**4**
% de femmes	53%	54%	55%	**54%**
%de non-français	39%	36%	16%	**31%**
% de salariés et salariés actionnaires	4%	2%	5%	**3%**
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	84%	71%	58%	**72%**
Nombre de comités ayant 100% d'indépendants	23	6	15	**44**

Les comités d'audit sont les comités qui se réunissent le plus souvent, ils affichent le taux d'indépendance le plus élevé, bien que ce taux croisse avec la taille de la société, avec 84% de membres indépendants dans les comités d'audit du CAC40 et seulement 58% dans ceux des sociétés du Mid60. Le taux de féminisation y est important dans tout le SBF120, du fait de la proportion de femmes parmi les indépendants.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Seules trois conseils du SBF120 n'ont pas mis en place de comité des nominations, considérant que les sujets de composition, d'évaluation du fonctionnement du conseil et des plans de succession des mandataires sociaux doivent être discutés en conseil.

Comités des Nominations (et Nom/Rém)

	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
Nombre total de comités	40	20	57	**117**
% de sociétés ayant un comité des Nominations	100%	100%	95%	**98%**
% de comités des Nominations distincts du comité des Rémunérations	45%	35%	27%	**34%**
Nombre moyen de réunions	5	6	5	**5**
Taux d'assiduité des membres	94%	96%	97%	**95%**
Nombre moyen de membres	4	5	4	**4**
% de femmes	50%	49%	49%	**51%**
%de non-français	32%	34%	28%	**30%**
% de salariés et salariés actionnaires	6%	3%	3%	**5%**
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	79%	79%	65%	**77%**
Nombre de comités ayant 100% d'indépendants	16	6	10	**32**

Ces comités se réunissent en moyenne 5 à 6 fois par an et comptent, comme les comités d'audit, un taux élevé de membres indépendants qui diminue à mesure qu'on descend dans l'indice. Un quart des comités des nominations sont cependant constitués à 100% de membres indépendants.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Un tiers des conseils du SBF120 (45% pour le CAC40) ont dissocié les comités des nominations et des rémunérations, les sujets de rémunérations devenant un enjeu de communication de plus en plus complexe et scruté par les parties prenantes. Avec le Say on Pay, le comité des rémunérations a la charge de présenter aux actionnaires ses recommandations quant aux éléments de rémunération et avantages des administrateurs et mandataires sociaux lors de l'assemblée générale annuelle.

Comités des Rémunérations (et Nom/Rém)

	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
Nombre total de comités	40	20	59	**119**
% de sociétés ayant un comité des Rémunérations	100%	100%	98%	**99%**
% de comités des Rémunérations distincts du comité des Nominations	45%	35%	30%	**36%**
Nombre moyen de réunions	6	5	5	**5**
Taux d'assiduité des membres	93%	95%	97%	**93%**
Nombre moyen de membres	4	5	4	**4**
% de femmes	52%	48%	47%	**52%**
%de non-français	34%	41%	26%	**31%**
% de salariés et salariés actionnaires	11%	9%	7%	**10%**
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	81%	79%	67%	**75%**
Nombre de comités ayant 100% d'indépendants	20	6	14	**40**

La présence des représentants des salariés est devenue systématique, leur taux y est par conséquent le plus élevé dans ces comités, avant tout dans le CAC40 (11% de représentants des salariés contre 7% dans les sociétés du Mid60). Sans compter les salariés, un tiers des comités des rémunérations du SBF120 sont constitués à 100% d'indépendants.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Les activités et la finalité du comité stratégique varient selon les sociétés, leurs histoires et leurs formes actionnariales :

- dans une société ayant des actionnaires de référence, le comité stratégique permet l'échange entre les représentants d'actionnaires et la direction générale en marge du conseil ;
- il peut avoir pour objet l'étude et la préparation de décisions d'investissements structurants dans une société menant des opérations de croissance externe ;
- ou encore un lieu de présentation et de discussion de la stratégie préparée par la direction générale à l'attention de certains administrateurs.

Cette dernière mission est souvent un sujet de tension avec les administrateurs qui ne sont pas membres du comité stratégique et se considèrent injustement mis à l'écart de discussions dont ils considèrent devoir prendre part. C'est la raison pour laquelle moins de la moitié des conseils du SBF120 en ont mis en place.

Comités Stratégiques

	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
Nombre total de comités	20	14	24	**58**
% de sociétés ayant un comité Stratégique	50%	70%	40%	**48%**
Nombre moyen de réunions	4	5	5	**4**
Taux d'assiduité des membres	95%	97%	94%	**96%**
Nombre moyen de membres	6	7	5	**6**
% de femmes	31%	35%	36%	**35%**
%de non-français	33%	32%	21%	**24%**
% de salariés et salariés actionnaires	6%	4%	2%	**5%**
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	46%	55%	51%	**47%**
Nombre de comités ayant 100% d'indépendants	1	2	4	**7**

Les comités stratégiques se caractérisent par un nombre moins important de réunion que les autres comités mais davantage de membres. En effet, il est fréquent que le PDG ou le DG en soit membre, de sorte que les taux d'indépendants, de femmes et de salariés y sont faibles.

LE COMITÉ RSE

39 sociétés ont mis en place un comité spécifiquement dédié aux questions sociales et environnementales. Cette mission est également adossée à l'intitulé de 3 comités des nominations, 4 comités des nominations et des rémunérations et 9 comités stratégiques. Les missions du comité RSE sont pour la plupart :

- prendre en compte de la RSE dans la stratégie de l'entreprise et ainsi réfléchir à la dimension RSE des sujets débattus en conseil (croissance, restructuration, innovation, acquisitions, etc.) ;
- questionner le management sur le reporting RSE ;
- consulter les rapports et auditionner les experts externes indépendants ayant exprimé un avis sur la performance RSE de l'entreprise (auditeurs, agences de notation, organismes tiers Indépendants...) ;
- favoriser la réflexion visant à ce que des critères RSE soient utilisés dans le calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants et participer à sa mise en œuvre.

Comités RSE

	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
Nombre total de comités	15	8	16	**39**
% de sociétés ayant un comité RSE dédié	38%	40%	27%	**33%**
Nombre moyen de réunions	3	4	3	**3**
Taux d'assiduité des membres	97%	93%	96%	**96%**
Nombre moyen de membres	4	5	4	**4**
% de femmes	68%	49%	61%	**61%**
%de non-français	39%	33%	27%	**33%**
% de salariés et salariés actionnaires	17%	15%	14%	**15%**
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	79%	76%	66%	**73%**
Nombre de comités ayant 100% d'indépendants	6	2	5	**13**

Les comités RSE se réunissent un peu moins souvent que les autres comités. Ils ont pour spécificité d'impliquer fortement les salariés qui apportent une vision interne de l'application des politiques de RSE au sein du groupe. Parmi les 39 présidents de comités dédiés à la RSE :

- 32 (82%) sont des administrateurs non-exécutifs indépendants, dont un administrateur référent ;
- 28 (71%) sont des femmes et un tiers ne sont pas Français ;
- Enfin, 11 d'entre eux (29%) ont eu une expérience préalable de président de conseil d'administration.

LES AUTRES COMITÉS

Parmi les 21 autres comités des conseils du SBF120, on dénombre :

- 6 comités ad hoc, créés temporairement pour répondre à des sujets actuels de l'entreprise (crise sanitaire, économique, ou suivi d'une opération structurante) ;
- 3 comités dédiés à une zone géographique stratégique ;
- 10 comités liés à l'innovation et aux technologies ;
- 2 comités spécifiques à l'activité du groupe.

LES ADMINISTRATEURS NON-MEMBRES DE COMITÉ

356 administrateurs du SBF120 ne sont membres d'aucun comité. Les trois quarts (273 administrateurs) ne sont pas indépendants, dont 81 exécutifs et 47 représentants des salariés, et ne peuvent siéger dans la plupart des comités requérant un taux minimum d'indépendants.

Des 83 administrateurs indépendants ne siégeant dans aucun comité, un tiers ne résident pas en France et ne peuvent participer aisément à des réunions de comités lorsque celles-ci se tiennent à plusieurs jours de la réunion du conseil à laquelle ils assistent.

Près de la moitié des indépendants sans comité siègent au conseil depuis moins d'un an et n'ont pas encore été officiellement assignés à un comité, certaines sociétés préfèrent attendre une période d'acclimatation avant de nommer un nouvel administrateur dans un comité spécialisé pour lui laisser le temps de mieux comprendre la société, mais la plupart considèrent que rejoindre immédiatement un comité est un moyen d'accélération de la compréhension de la société.

Les comités exécutifs

COMPOSITION DES COMEX

Toutes les sociétés du SBF120 ne décrivent pas toutes avec précision leur structure exécutive. Elle peut porter différentes dénominations : comité exécutif, opérationnel, de direction générale ou encore directoire dans des cas de gouvernance à conseil de surveillance. Par facilité, nous les désignerons sous le nom de ComEx. Lorsqu'il existe une instance de direction resserrée de membres du ComEx, nous ne nous sommes intéressés qu'à la formation la plus large, ce qui nous a amené à analyser les profils de 1312 personnes.

	CAC40	SBF120
Taille moyenne	13	11
% de femmes	21%	20%
% d'étrangers	32%	31%
Age moyen	55	54
Ancienneté moyenne	5,5	5,1
% de membres exerçant un mandat externe	17%	14%
dont Hommes	62%	66%
dont Femmes	38%	34%

Avec un âge moyen autour de 54 ans et une ancienneté moyenne inférieure à 6 ans qui se maintiennent par rapport à 2019, le principal constat est que la féminisation des ComEx se poursuit de façon encourageante. Le taux de femmes dans le CAC40 était de 10% en 2010 et atteint 21% cette année. En élargissant au SBF120, le taux se maintient à 20%. Quoi qu'encore assez peu présentes dans les ComEx, les femmes sont en revanche plus sollicitées que les hommes car près de 40% des membres de ComEx exerçant un mandat externe sont des femmes.

Les membres siègent au ComEx depuis un peu plus de 5 ans, mais leur ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 14,5 ans, avec 73% d'entre eux promus au ComEx en interne.

Allant de 2 à 28 membres, les ComEx ont tendance à être légèrement plus larges dans les sociétés du CAC40 (13 membres) que dans le SBF120 (11 membres en moyenne). Hormis la présence systématique de la Direction Générale et de la

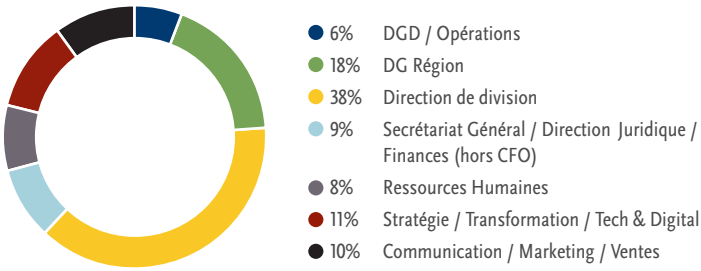
Direction Financière, deux tiers des membres de ComEx sont des dirigeants opérationnels :

- 6% sont DGD ou en charge des opérations du groupe ;
- 38% dirigent une division ;
- 18% dirigent une zone géographique.

Les attributions des autres membres du ComEx sont :

- La direction des Ressources Humaines, présente dans trois quarts des ComEx et représentent 8% de leurs membres ;
- Le secrétariat général, la direction juridique et les autres fonctions financières, de contrôle et d'audit par exemple (9%) ;
- Les directions chargées de la stratégie, de la transformation digitale et du développement technologique de plus en plus présentes (11%) ;
- Les directions en charge de la communication, du marketing, des ventes et des relations clients (10%).

Attributions des membres de ComEx (autres que DG et CFO)



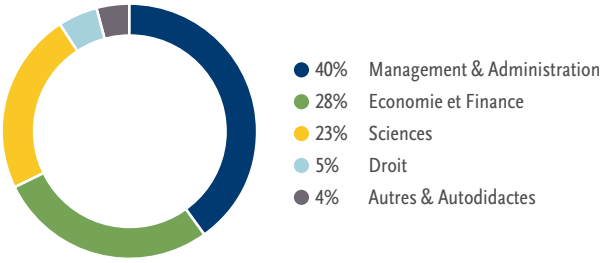
Dans leurs expériences professionnelles, plus de la moitié des membres de ComEx (57%) ont déjà travaillé dans un pays étranger et deux tiers ont aujourd'hui des responsabilités au niveau international, la plus grande partie des groupes de l'indice SBF120 étant des sociétés multinationales.

Un quart des membres de ComEx ont suivi deux formations universitaires. En tenant compte de l'ensemble des études suivies, les formations les plus présentes parmi les membres de ComEx sont les suivantes :

- 40% en management et administration : IAE, IEP, ENA et MBA d'écoles de commerce notamment qui viennent souvent en complément d'une formation initiale ;
- 28% en économie et finance pour 28% : diplômes généraux d'écoles de commerce et de facultés d'économie ;
- 23% en sciences : universités et écoles d'ingénieur, le plus souvent en formation initiale.
- 5% ont un diplôme de droit ;
- 4% d'autres formations universitaires ou sont autodidactes.

Enfin, 26% des membres de ComEx ont reçu une formation à l'étranger.

Formation des membres de ComEx



LES FEMMES DANS LES COMEX

La Loi comporte un principe de non-discrimination, (liée à l'âge, au sexe, à l'état de santé, aux opinions politiques, etc.) en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification et de promotion professionnelle. Elle étend ce principe de non-discrimination à la procédure de nomination aux fonctions exécutives dans les sociétés, afin de garantir une plus grande diversité et un meilleur renouvellement des profils. Faute de pouvoir imposer des quotas dans les comités exécutifs en raison de l'extrême diversité de ceux-ci, elle prévoit que les processus de sélection des directeurs généraux délégués (dans les sociétés à conseil d'administration) et des membres du directoire (dans les sociétés à conseil de surveillance) doivent « garantir jusqu'à leur terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe », et « s'efforcer de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes ».

Fonctions occupées par les femmes dans les ComEx

Fonction	Pourcentage
PDG / DG	4%
CFO	7%
DGD / Opérations	2%
DG Région	8%
Direction de division	23%
Secrétariat Général / Direction Juridique / Finances (hors CFO)	15%
Ressources Humaines	15%
Stratégie / Transformation / Tech & Digital	11%
Communication / Marketing / Ventes	15%

Aujourd'hui, 10 femmes sont dirigeantes exécutives de groupes du SBF120, dont une seule directrice générale par interim dans le CAC40 (Claire Waysand chez Engie). La fonction la plus fréquemment occupée par des femmes est la direction de division, comme pour l'ensemble des membres de ComEx. En leur additionnant les 10% de DGD, COO et patronnes de régions, 37% des femmes de ComEx sont des dirigeantes opérationnelles, expériences les plus recherchées par les conseils d'administration. Les profils de directrices financières (7%) et de transformation digitale et tech (11%), sont aujourd'hui aussi particulièrement recherchés par les conseils.

Part des femmes par rôle present au ComEx

Fonction	Part des femmes par rôle
PDG / DG	7%
CFO	16%
DGD / Opérations	7%
DG Région	10%
Direction de division	13%
Secrétariat Général / Direction Juridique / Finances (hors CFO)	36%
Ressources Humaines	42%
Stratégie / Transformation / Tech & Digital	19%
Communication / Marketing / Ventes	33%

Toutefois, en mettant en perspective les fonctions occupées par des femmes par rôle, on constate qu'elles sont plus présentes dans les rôles fonctionnels qu'opérationnels. Ainsi, 42% des DRH, 36% des secrétaires généraux, directeurs juridiques et autres fonctions support, et 33% des directeurs de la communication, marketing et ventes, sont des femmes, alors qu'elles ne composent que 20% des ComEx. Elles sont à peu près proportionnellement représentées parmi les CFO de groupes et parmi les directeurs de la stratégie ou de la transformation digitale. Et elles restent bien sous-représentées parmi les directrices générales (8%), opérationnelles (7%), de régions (10%) ou même de business (13%).

L'impact de la crise du Covid-19 sur le fonctionnement des conseils d'administration

L'épidémie de Covid-19 a durement touché l'économie des pays du monde entier et déclenché une crise économique d'une violence inédite. Dans ce contexte, les conseils d'administration sont entrés en territoire inconnu et ont dû, avec la direction générale, montrer leur capacité à surmonter une crise d'une ampleur sans précédent.

Pour comprendre comment les conseils d'administration ont réagi, l'INSEAD et Spencer Stuart ont lancé entre mai et juin 2020 une enquête auprès de 2 000 administrateurs basés principalement en Europe. De leurs réponses, nous avons tiré plusieurs conclusions en matière de bonnes pratiques de gouvernance pour les conseils d'administration, sur la cartographie des risques, la gestion de crise ainsi que sur le rôle et le leadership du conseil.

LES CONSÉQUENCES IMMÉDIATES DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES ENTREPRISES

Les économies n'ont pas été touchées par la pandémie en elle-même mais par la décision des gouvernements de maîtriser la pandémie par confinement des populations, ce qui a eu un impact immédiat sur le niveau d'activité de l'économie mondiale. Le Covid-19 a sérieusement challengé la gestion des risques et par les crises des entreprises. En effet, celles-ci ont été confrontées pour la première fois à une combinaison de risques auparavant considérés comme indépendants et qui se sont simultanément matérialisés en termes de santé et sécurité, de rupture d'approvisionnement, de baisse du cours de l'action, de baisse des ventes et de déficit de trésorerie.

Dans certains cas, le top management a même été physiquement impacté et par conséquent en incapacité d'agir, ce qui n'était pas envisagé dans la matrice des risques, de sorte que la capacité de gestion de crise a été concrètement testée avec des conséquences potentiellement mortelles pour certaines entreprises.

Par ailleurs, les entreprises ont été différemment touchées selon leur secteur : le tourisme et les loisirs, l'industrie automobile et tout un pan du secteur de la consommation ont été lourdement frappés, tandis que les GAFA et le secteur de l'alimentation ont bénéficié du confinement.

DES CONSEILS DIVERSEMENT DISPOSÉS À AFFRONTER UNE CRISE

Au niveau de la gouvernance des entreprises, le Covid-19 a amplifié les forces et les faiblesses des conseils d'administration et des directions générales. Certains sont entrés dans la crise déjà suffisamment armés et bien préparés à y faire face grâce à une gouvernance efficace. D'autres ont révélé soit leur potentiel et en sont sortis renforcés, soit leurs fragilités en matière de cohésion et de solidarité, de confiance dans la capacité du management à faire face à une crise, de maîtrise de soi et de maturité en tant que groupe. La crise a mis à l'épreuve l'efficacité des outils et des process de gestion de crise, la capacité à saisir les opportunités (par exemple en prenant le contrôle de concurrents en difficulté), la robustesse des plans de succession et l'engagement des collaborateurs comme de toutes les parties prenantes.

Cette crise mondiale a été à la fois une mise en danger et une source d'opportunités pour les conseils et les directions générales. Les principaux dangers concernant le bilan et la poursuite de l'activité, la santé, la sécurité des collaborateurs et la pérennité du management, le pilotage du cours de l'action, la rentabilité et la liquidité, les relations avec les clients et les fournisseurs et la sécurisation de la supply chain, la protection contre les attaques extérieures et les potentiels conflits entre les intérêts de l'entreprise et ceux des actionnaires. Mais c'est aussi une source d'opportunités, comme l'anticipation des changements plus ou moins profonds induits par la crise, la préparation de la sortie de crise, les opportunités de mener des opérations structurantes et de repenser le business model, la raison d'être de l'entreprise et sa stratégie.

LES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ONT PERMIS UNE BONNE GESTION DE CRISE

» La crise a mis en évidence certaines bonnes pratiques permettant à un conseil d'administration de la surmonter. D'abord par la remise en cause permanente des process de gestion de crise, en pensant à l'impensable et en utilisant l'analyse de scénarios plutôt que de se fier uniquement aux process existants. Ensuite en testant la capacité du conseil à travailler sous stress dans des conditions de travail dégradées pour répondre à plusieurs exigences :

- réactivité pour construire des solutions immédiates sans se perdre dans les détails,
- unité et cohérence dans l'articulation des décisions court terme et long terme,
- collaboration et répartition claire des responsabilités entre le management et le conseil, sans surcharger le premier avec des demandes irréalistes du second, ce qui ralentirait le processus de décision,
- usage du travail à distance avec des moyens de communication sécurisés,
- valorisation des succès du management,
- projection et réinvention du futur.

» Un leadership clair au niveau du conseil est crucial, avec un président qui joue vraiment son rôle (sans dépasser ses prérogatives), ainsi qu'une communication adéquate au sein du conseil et entre le conseil et la direction générale (la communication externe de l'entreprise restant une mission du management). Il est important que le conseil fournisse un soutien émotionnel au management comme aux employés et qu'il soit solidaire. L'évaluation de la performance viendra plus tard et la crise n'est pas le bon moment pour penser à changer de dirigeant. Le conseil doit enfin s'assurer que, face à la crise, le management reste cohérent avec les valeurs de l'entreprise.

» La crise nous a enseignés que le président doit être toujours prêt à guider son conseil dans l'inconnu, car même si la crise pouvait être prévue, les réponses apportées ne pouvaient l'être. Il se doit apporter un soutien émotionnel à la direction générale et au management en évitant l'intrusion éventuelle d'administrateurs avec des demandes inutiles et en s'assurant qu'ils se concentrent sur les bonnes questions. Le rôle du président doit permettre de rehausser le niveau d'action des dirigeants. Il doit faire preuve d'une réelle maîtrise de soi et d'une capacité à calmer le débat lorsque l'entreprise est mise sous stress, il doit s'assurer que le conseil d'administration reste uni et qu'aucun membre du conseil n'est laissé pour compte.

LES LEÇONS TIRÉES DE LA CRISE DU COVID-19

La nécessité de revoir la conception des risques

Seules très peu d'entreprises avaient sérieusement prévue les conséquences économiques d'une pandémie, car personne ne s'attendait à avoir autant de risques se déclencher simultanément et les gouvernements ordonner un confinement mondial impliquant la fermeture d'usines pendant une si longue période en réponse à la pandémie.

Les entreprises les mieux préparées ont été celles ayant déjà fait face à la pandémie de SRAS et celles dont les opérations en Chine ont permis de détecter les premiers signaux de la crise. La plupart des conseils sont plutôt satisfaits de la manière dont la gestion de crise a été gérée par leur direction car, même si le scénario était différent de la réalité, ils ont fait preuve d'une bonne souplesse d'adaptation.

Les principales leçons de cette crise sont les suivantes :

- La cartographie des risques, la gestion de crise et la résilience des entreprises devront être reconsidérées à la lumière des événements passés, en privilégiant la construction de scénarios de crise associant différents risques.
- La meilleure façon de survivre réside davantage dans la vitesse de réaction que dans la capacité à bien prévoir les événements.
- La connexion et l'interdépendance entre régions du monde doivent être prises en compte dans la gestion des risques.
- Adopter une approche holistique de l'évaluation et de la gestion des risques plutôt que des approches bottom-up et en silos principalement utilisées à ce jour. L'analyse des risques doit être moins basée sur des modèles que sur une analyse de bon sens, macroéconomique et politique en acceptant que l'avenir n'est jamais la simple répétition du passé. La planification de scénarios devrait être la nouvelle méthodologie pour prévenir et répondre aux crises imprévues.
- Dans la gestion de crise, l'agilité et la réactivité semblent être plus efficaces que les seuls process préconçus. Face à des risques imprévus, les conseils d'administration et les directions générales doivent se former à la manière de réagir lorsqu'ils sont pris par surprise et répertorier les meilleures pratiques testées au cours de cette crise Covid-19.

L’importance de la composition et du fonctionnement collégial du conseil

Dans la plupart des cas, le conseil d'administration et le management ont réagi rapidement et sont restés unis face à la crise. Sauf dans des cas très spécifiques, la direction générale était soutenue par le conseil et la crise n'était pas perçue comme le moment opportun pour changer de direction.

Une très grande majorité des membres de conseils sont restés en support du management, surtout quand celui-ci les tenait très bien informés dès le début de la crise. La coopération a été constructive et efficace, et la plupart des administrateurs ont constaté que l'esprit d'équipe s'était amélioré pendant la crise.

Il n'y a pas eu de réelle différence d'attitude ou de réaction entre les administrateurs locaux et étrangers face à la crise. Les administrateurs ayant une solide expérience internationale ayant été plus rapides à en comprendre les conséquences, il apparaît cependant que les administrateurs d’Europe du Sud ont été plus sensibles aux conséquences de la crise que ceux d’Europe du Nord ou des Etats-Unis. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la crise était plus grave dans cette partie du monde au moment de l'étude. Face à la crise, la diversité de la composition du Conseil a clairement été perçue comme un atout, car la sensibilité à la situation n'était pas la même d'une région à l'autre. Les membres du comité des risques et de l'audit étaient naturellement plus impliqués que les autres membres.

Enfin, les représentants du personnel se sont comportés de manière très professionnelle, en gardant à l'esprit la santé et la sécurité des employés et la protection de l'entreprise.

Conseils et managements ont prouvé leur complémentarité

Dans la plupart des cas, la crise a renforcé la relation entre le conseil et le management qui sont restés unis pour y faire face, avec un conseil plus engagé en termes de réunions et un management soucieux de la communication à l'égard de ce dernier.

Le management a dû mener de façon claire et déterminée la direction opérationnelle de l'entreprise avec le soutien affiché et un engagement plus fort qu'habituellement de la part du conseil, qui en retour recevait plus fréquemment des rapports détaillés du management.

En cas de divergence entre le conseil et la direction générale ou lorsque le conseil estimait que celle-ci ne répondait pas de façon adéquate aux problèmes, le changement de direction n'a pas été la réponse privilégiée du conseil car il aurait pu causer des dommages supplémentaires et la décision a été reportée à une période plus calme.

La majorité des conseils n'ont pas délégué à un groupe de travail spécifique ou à l'un de ses comités la tâche de faire face à la crise, car cela a été considéré comme une mission de l'ensemble du conseil.

La crise n'a pas vraiment challengé l'équilibre des pouvoirs et des rôles au sein du conseil et avec le management même si les présidents et les présidents de comités ont été plus impliqués et présents.

Le seul changement a été une communication plus étroite entre les présidents et les directeurs généraux et entre les présidents et les administrateurs.

Efficacité de l'information du conseil et communication avec les parties prenantes

Le management a vite saisi la nécessité d'informer le conseil précisément et régulièrement de l'impact à court terme de la crise et la grande majorité des conseils n'ont pas eu de problèmes d'accès à l'information, avec le même traitement quel que soit leur statut.

Des rapports étaient communiqués chaque semaine ou toutes les deux semaines et les réunions du conseil beaucoup plus fréquentes (jusqu'à une par semaine). Les conseils ont souhaité recevoir des scénarios, des stress tests sur l'activité et des

rapports sur l'état de santé et la protection des employés. Ils ont également tenu à ne pas surcharger la direction avec trop de demandes d'informations, la priorité étant de laisser la direction faire son travail et de lui témoigner sa confiance.

Les conseils d'administration se sont réunis plus souvent mais virtuellement en raison du confinement. Le développement de nouveaux outils de communication a nécessité une amélioration de la sécurité des transmissions pour garantir la confidentialité.

La communication de l'entreprise avec toutes les parties prenantes, en particulier avec les salariés, les banques et les marchés financiers a été gérée par le management, avec très peu d'interférence de la part du conseil.

LA RÉPONSE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION À LA CRISE

Pour faire face à cette situation d'urgence, une hiérarchie claire des priorités a été établie avec pour objectifs de :

- sécuriser la santé des employés,
- protéger la liquidité, la solvabilité et la trésorerie,
- protéger la production et créer les meilleures conditions de reprise de l'activité,
- garder une vision à long terme pour pouvoir saisir toute opportunité potentielle offerte par le marché.

Le risque de prise de contrôle ou d'actions hostiles de la part des prédateurs n'a pas été considéré comme critique, ce qui explique pourquoi de nombreux conseils se sont sentis libres de réduire ou de reporter le versement des dividendes.

Des plans d'action ont été élaborés et entrepris par les managements, avec très peu de conseils ayant pris l'initiative en la matière, préférant laisser l'initiative à la direction générale.

Les conseils ont structuré leur travail en 3 phases :

- Résoudre et résister au plus fort de la crise,
- Reprise de l'activité à la sortie du confinement,
- Repenser l'avenir à la lumière de l'impact du Covid-19.

LES ENSEIGNEMENTS À TIRER DE LA CRISE SANITAIRE POUR LE FUTUR

Les conseils doivent l'adéquation et l'efficacité de leurs process de gestion de crise. En termes de fonctionnement, ils doivent être capable de donner un mandat clair au management en définissant précisément la répartition des rôles entre le conseil et la direction générale, de remettre en cause la cartographie des risques et les scénarios du futur, d'exécuter efficacement un plan d'urgence, de travailler sous stress tout en créant un environnement de travail confiant pour le management, sans émotions négatives, planifier les successions potentielles et enfin développer de nouveaux canaux de communication en totale sécurité.

Les conseils doivent aussi s'engager auprès des parties prenantes, en soutien aux actionnaires (politique de dividende), en protégeant la société des attaques extérieures et dans la relation avec les salariés. Ils doivent encadrer la stratégie post-crise pour garantir l'avenir de la société en termes de business model, de stratégie et de planification des successions.

Les présidents doivent être capables d'aligner les positions du conseil et du management, de placer l'intervention du conseil au bon niveau et de le maintenir uni, de soutenir la direction générale et de garder un œil sur l'avenir du groupe.

Le conseil doit soutenir le management au plus fort de la crise. L'évaluation de sa performance viendra plus tard. La crise a davantage interpellé le Conseil sur son attitude que sur son rôle et ses devoirs.

Tableaux de Synthèse

Comités exécutifs et comités de direction 72
Composition 76
Rémunération 82
Comités 88

Comités exécutifs et comités de direction

	DÉNOMINATION	NOMBRE DE MEMBRES	% ÉTRANGERS	% FEMMES	NB MB EXERCANT UN MANDAT D'ADMIN. INDPDT HORS GRP
Accor	Comité Exécutif	15	60%	13%	5
Air Liquide	Comité Exécutif	14	21%	36%	4
Airbus	Executive Committee	16	56%	13%	1
ArcelorMittal	Executive Officers	7	100%	0%	2
Atos	Comité Exécutif	20	40%	10%	1
AXA	Comité de Direction	13	46%	15%	1
BNP Paribas	Comité Exécutif	19	16%	11%	1
Bouygues	Dirigeants	12	0%	0%	4
Capgemini	Equipe de Direction-Comité exécutif	28	43%	29%	5
Carrefour	Comité Exécutif	15	0%	27%	3
Crédit Agricole	Comité Exécutif	17	6%	24%	2
Danone	Comité Exécutif	8	38%	38%	1
Dassault System	Management	13	8%	38%	2
Engie	Comité Exécutif	12	33%	25%	1
Essilor Luxottica	N/A	N/D			
Hermes International	Comité Exécutif	9	0%	22%	1
Kering	Comité Exécutif	12	33%	33%	2
Legrand	Comité de Direction	9	22%	33%	2
L'Oréal	Comité Exécutif	20	20%	30%	5
LVMH	Comité Exécutif	13	54%	15%	4
Michelin	Comité Exécutif	10	10%	20%	1
Orange	Comité Exécutif	15	13%	33%	4
Pernod Ricard	Comité Exécutif	15	40%	27%	3
PSA Groupe	Comité Exécutif Global	18	22%	17%	1
Publicis Groupe	Directoire	4	25%	25%	1
Renault	Comité de Direction	11	36%	18%	2
Safran	Comité Exécutif	18	11%	6%	1
Saint-Gobain	Comité Exécutif	16	25%	25%	5
Sanofi	Comité Exécutif	12	67%	25%	1
Schneider Electric	Comité Exécutif	17	47%	35%	6

Age moyen des MB	Ancienneté des MB dans le comex	Si applicable, nb de MB comex restreint	Si applicable, dénomination exacte	Nombre de réunions du comité exécutif durant l'exercice	Assistent aux séances du conseil?	Uniquement la partie de la séance les concernant?
51,4	4,1			N/D	N/D	N/D
54,5	7,9			N/D	N/D	N/D
54,2	3,8			N/D	N/D	Oui
59,2	7,3	2	CEO Office	N/D	N/D	N/D
52,4	4,5			N/D	N/D	N/D
54,2	2,6			2 / mois	N/D	Oui
59,5	9	6	Direction Générale	1 / semaine	N/D	Oui
61,1	8	3	Direction Générale	N/D	N/D	N/D
53,3	3,8	10	Comité de Direction Générale	N/D	N/D	Oui
49,5	2,3			N/D	N/D	N/D
58,5	5,6			20	N/D	Oui
51,4	5,6			1 / mois	N/D	N/D
52,9	7,6			N/D	N/D	N/D
54,8	3,4			N/D	N/D	Oui
N/D	N/D			N/A	N/A	
53,0	7			1 fois toutes les 2 semaines	Non	Oui
52,4	7			N/D	N/D	CACs, CFO, Directeur de l'Audit interne Groupe, Directrice du Developpement Durable
50,1	6,9			N/D	N/D	N/D
53,6	6,2			N/D	N/D	N/D
58,8	11			N/D	N/D	N/D
56,2	4,3	2	La Gérance	0	N/D	Oui
55,3	5,5			1 /semaine	N/D	Oui
53,7	6,1	5	Le Bureau Exécutif	11	N/D	N/D
54,6	4,4	4	Directoire	N/D	N/D	N/D
57,3	12,1			18	N/D	Oui
54,5	1,8			1 /mois (+2 séminaires par an)	N/D	Oui
56,0	4,5			N/D	N/D	N/D
52,2	3,3			1 /mois	Non	N/D
54,7	4,7			Au moins 2 fois par mois	N/D	N/D
50,6	5,6			N/D	N/D	Oui

Comités exécutifs et comités de direction

	Dénomination	Nombre de membres	% étrangers	% femmes	Nb mb exerçant un mandat d'admin. indpdt hors grp
Société Générale	Direction Générale	5	20%	20%	1
Sodexo	Comité Exécutif	20	55%	30%	3
STMicroelectronics	Comité Exécutif	8	75%	0%	0
Thales	Comité Exécutif	15	100%	13%	3
Total	Comité Exécutif	8	25%	25%	2
Unibail-Rodamco-Westfield	Senior Management Team	8	25%	13%	1
Veolia	Comité Exécutif	11	0%	9%	2
Vinci	Comité Exécutif	12	0%	8%	2
Vivendi	Directoire	7	14%	0%	0
Worldline	Comité Exécutif	14	43%	14%	1
Alstom	Comité Exécutif	14	14%	21%	1
Arkema	Comité Exécutif	7	0%	14%	1
Bureau Veritas	Comité Exécutif	10	50%	30%	1
Edenred	Comité Exécutif	14	21%	14%	2
EDF	Comité Exécutif	14	7%	14%	2
Eiffage	Comité Exécutif	7	0%	0%	1
Faurecia	Comité Exécutif	14	57%	14%	1
Gecina	Comité Exécutif	10	0%	40%	1
Getlink	Comité Exécutif	10	10%	20%	0
Ingenico Group	Comité Exécutif	9	22%	22%	2
Klepierre	Equipe de Direction	10	10%	20%	0
Natixis	Comité de Direction Général	9	11%	22%	4
Scor	Comité Exécutif	9	56%	11%	1
SES	Senior Leadership Team	9	100%	11%	0
Solvay	Comité Exécutif	6	83%	17%	1
Suez	Comité Exécutif	11	36%	36%	2
TechnipFMC	Executive Officers	9	78%	44%	2
Teleperformance	Comité Exécutif	8	75%	13%	2
Ubisoft Entertainment	Comité Exécutif	5	0%	20%	1
Valeo	Comité Opérationnel	15	27%	13%	2

Age moyen des MB	Ancienneté des MB dans le comex	Si applicable, nb de MB comex restreint	Si applicable, dénomination exacte	Nombre de réunions du comité exécutif durant l'exercice	Assistent aux séances du conseil?	Uniquement la partie de la séance les concernant?
56,3	10,8			1 /semaine	N/D	N/D
52,9	3,6			N/D	N/D	Oui
59,2	3,5		Directoire	N/D	N/D	N/D
55,4	5			N/D	N/D	N/D
57,3	3,8			1 /mois	N/D	N/D
54,3	7,7	2	Directoire	N/D	N/D	Oui
56,2	6,4			12	N/D	Oui
58,3	10,9			19	N/D	Oui
57,5	4,9			19	N/D	Oui
51,6	4,1			N/D	Non	Oui
53,0	2,7			12	Non	Oui
54,8	8,4			2 fois / mois	N/D	N/D
51,2	4,4			N/D	N/D	Oui
52,2	6,8			N/D	N/D	N/D
51,9	3,5			35	Non	Oui
57,7	4,6			N/D	N/D	N/D
53,5	4,3			N/D	N/D	N/D
48,2	2,8			N/D	N/D	N/D
56,2	4,9			N/D	N/D	N/D
50,8	2,1			N/D	N/D	Oui
46,4	4,9	2	Directoire	Tous les 15 jours	N/D	Oui
57,0	3,9			1 fois par semaine	N/D	Oui
50,3	7,9			23	Oui	Non
55,6	3,6			N/D	N/D	N/D
54,7	6,4			N/D	N/D	N/D
53,8	2,3			N/D	N/D	N/D
52,8	4			N/D	N/D	N/D
58,4	8,3			N/D	N/D	N/D
57,2	20			N/D	N/D	N/D
56,2	6,8			1 /mois	N/D	Oui

Composition

	Conseil d'administration ou conseil de surveillance	PDG?	Présence de vice-président(s) du conseil ou administrateur(s) et référent(s) et dénomination	Nombre de réunions du conseil en 2019	Durée du mandat des membres du conseil	Taux d'assiduité en 2019	Nombre d'administrateurs après AG2020	% d'administrateurs étrangers	% de femmes (hors salariés)
Accor	CA	Oui	Vice-président et Administrateur Référent	9	3	90%	12	42%	40%
Air Liquide	CA	Oui	Administrateur Référent	6	4	93%	12	50%	55%
Airbus	CA	Non	N/A	11	3	91%	12	75%	25%
ArcelorMittal	CA	Oui	Administrateur Référent	6	3	100%	10	90%	30%
Atos	CA	Non	Administrateur Référent	10	3	85%	11	55%	44%
AXA	CA	Non	Administrateur Indépendant Référent	10	4	99%	16	63%	54%
BNP Paribas	CA	Non	N/A	12	3	96%	14	36%	42%
Bouygues	CA	Oui	N/A	7	3	94%	13	0%	40%
Capgemini	CA	Non	1 Administrateur Référent, 1 Vice Président	10	4	98%	15	27%	42%
Carrefour	CA	Oui	Administrateur Référent et Vice-Président	7	3	89%	16	19%	43%
Crédit Agricole	CA	Non	Vice Président	11	3	93%	21	5%	44%
Danone	CA	Oui	Administrateur Référent	6	3	95%	16	38%	43%
Dassault System	CA	Non	Vice Président et CEO	12	4	96%	12	17%	50%
Engie	CA	Non	N/A	12	4	95%	13	23%	44%
Essilor Luxottica	CA	Oui	Vice Président	15	3	92%	16	69%	38%
Hermes International	CS	N/A	2 Vice Présidents	8	3	96%	14	14%	50%
Kering	CA	Oui	Administrateur Référent	9	4	94%	13	38%	58%
Legrand	CA	Non	Administrateur Référent	7	3	94%	12	33%	45%
L'Oréal	CA	Oui	2 Vice Présidents	7	4	96%	14	36%	58%
LVMH	CA	Oui	N/A	6	3	93%	15	27%	47%
Michelin	CS	N/A	Membre Référent	7	4	98%	9	22%	50%
Orange	CA	Oui	N/A	9	4	91%	15	13%	45%
Pernod Ricard	CA	Oui	Administrateur Référent	8	3	99%	14	43%	42%
PSA Groupe	CS	N/A	3 Vice Présidents, 1 Vice Président — Membre Référent	8	4	92%	13	31%	36%

Nombre d'administrateurs exécutifs	Nombre d'administrateurs non-exécutifs	% d'indépendants (hors salariés)	Nb adm. rep. salariés + actionnaires salariés	Age moyen des membres du conseil	Ancienneté moyenne des membres	Ancienneté du président à son poste	Ancienneté moyenne des non-exécutifs (hors président)	Pratique d'une évaluation formalisée du conseil	Périodicité (en année) des évaluations externes	Année et nature de la dernière évaluation	Année de la prochaine évaluation externe
1	9	60%	2	52,8	5,4	6,9	4,5	Oui	3	Interne, 2020	2022
1	10	82%	1	61	7,2	14,2	6,0	Oui	N/A	Interne et Formelle, 2019	N/A
1	11	92%	0	59,2	3,1	0,3	3,3	Oui	3	Externe, 2019	2021
2	8	60%	0	58,3	8,2	12,2	7,3	Oui	N/A	Interne et Formelle, 2019	N/A
1	8	78%	2	60,5	5,6	0,7	6,2	Oui	N/A	Externe et Formelle, 2019	N/A
1	12	77%	3	58,8	3,5	3,9	2,9	Oui	N/D	Interne, 2019	N/D
1	11	83%	2	60,1	7,1	5,6	7,0	Oui	3	Externe, 2017 (Spencer Stuart)	2020
2	8	50%	4	57,4	8,9	30,9	6,7	Oui	N/A	Interne et Formelle, 2019	N/A
1	11	75%	3	60,1	6,2	0,2	5,6	Oui	3	Externe, 2019 (Leaders Trust International — Jean-Philippe Saint-Geours)	2021
1	13	50%	2	57,9	4,5	3,0	4,6	Oui	3	Externe, 2019	2021
0	18	33%	3	59,9	5,3	4,7	4,9	Oui	3	Interne, 2019	2020
2	12	57%	2	59,1	8,3	2,7	8,0	Oui	2	Interne, 2018	2020
2	8	50%	2	62,3	10,2	18,2	4,5	Oui	3	Interne, 2019	N/D
0	9	67%	4	59,9	4,7	2,2	4,7	Oui	2	Externe, 2019	2021
4	9	54%	3	59,4	2,3	2,4	2,4	Oui	N/D	Interne, 2019	N/D
0	12	33%	2	52,0	6,6	9	6,4	Oui	N/A	Interne, 2019	N/A
2	10	67%	1	52,0	6,2	15,2	4,9	Oui	3	Interne, 2019	2021
1	10	73%	1	59,8	6,0	0,1	6,5	Oui	3	Interne, 2019	2021
1	11	50%	2	54,2	6,2	9,3	7,2	Oui	N/A	Interne et Formelle, 2019	N/A
5	10	53%	0	60,8	12,2	31,5	8,1	Non	N/D	N/A	N/A
0	8	88%	1	62,0	5,8	7,2	5,8	Oui	3	Externe 2019	2021
1	10	55%	4	55,3	3,9	9,4	3,5	Oui	3	Externe, 2019	2021
3	9	58%	2	53,9	5,3	5,5	4,3	Oui	3	Interne, 2019	2021
0	11	45%	2	63,1	5,5	6,3	5,5	Oui	3	Interne, 2019	2021

Composition

	Conseil d'administration ou conseil de surveillance	PDG?	Présence de vice-président(s) du conseil ou administrateur(s) et référent(s) et dénomination	Nombre de réunions du conseil en 2019	Durée du mandat des membres du conseil	Taux d'assiduité en 2019	Nombre d'administrateurs après AG2020	% d'administrateurs étrangers	% de femmes (hors salariés)
Publicis Groupe	CS	N/A	Vice Président	8	4	93%	13	62%	50%
Renault	CA	Non	Administrateur référent	14	4	89%	16	25%	50%
Safran	CA	Non	Administrateur Référent	10	4	95%	18	22%	43%
Saint-Gobain	CA	Oui	Administrateur Référent	9	4	96%	14	21%	45%
Sanofi	CA	Non	N/A	13	4	94%	16	50%	43%
Schneider Electric	CA	Oui	Vice-Président Administrateur Référent	7	4	93%	13	69%	36%
Société Générale	CA	Non	N/A	14	4	94%	14	43%	42%
Sodexo	CA	Non	N/A	8	3	91%	12	25%	60%
STMicroelectronics	CS	N/A	Vice Chairman	10	3	91%	9	67%	44%
Thales	CA	Oui	N/A	10	4	93%	16	13%	54%
Total	CA	Oui	Administrateur Référent	10	3	94%	12	25%	50%
Unibail-Rodamco-Westfield	CS	N/A	Vice Président	7	3	100%	9	67%	44%
Veolia	CA	Oui	1 Administratrice Référente, 1 Vice Président	6	4	97%	13	23%	45%
Vinci	CA	Oui	1 Administrateur Référent, 1 Vice-président	9	4	93%	16	38%	46%
Vivendi	CS	N/A	Vice-Président du Conseil de surveillance, Référent du Conseil de surveillance	7	4	96%	12	8%	44%
Worldline	CA	Oui	Administrateur Référent	15	3	90%	11	45%	40%

Nombre d'administrateurs exécutifs	Nombre d'administrateurs non-exécutifs	% d'indépendants (hors salariés)	Nb adm rep. salariés + actionnaires salariés	Age moyen des membres du conseil	Ancienneté moyenne des membres	Ancienneté du président à son poste	Ancienneté moyenne des non-exécutifs (hors président)	Pratique d'une évaluation formalisée du conseil	Périodicité (en année) des évaluations externes	Année et nature de la dernière évaluation	Année de la prochaine évaluation externe
0	12	67%	1	61,6	8,7	3,2	9,2	Non	N/A	Interne, 2019	N/A
0	12	58%	4	59,1	4,4	1,5	4,5	Oui	3	Interne, 2019	2020
1	13	64%	4	61,4	2,6	5,3	3,5	Oui	3	Interne, 2019	2021
1	10	82%	3	59,4	6,6	10,2	6,1	Oui	3	Externe, 2019	2022
1	13	79%	2	58,9	4,1	10,6	3,8	Oui	3	Interne, 2019	2021
1	10	73%	2	60,2	5,4	7,3	5,3	Oui	3	Interne, 2019	2021
1	11	92%	2	59,6	5,7	5,2	5,2	Oui	3	Externe, 2019 (Spencer Stuart)	2022
0	10	70%	2	55,6	10,8	4,5	10,8	Oui	3	Interne, 2019	2020
0	9	100%	0	58,6	4,3	3,1	4,3	Non	N/D	Interne, 2019	N/D
1	12	23%	3	60,5	6,3	5,3	6,3	Oui	3	Interne, 2019	2020
1	9	90%	2	61,5	5,0	5,2	5,0	Oui	3	Interne, 2019	2022
0	9	100%	0	59,9	3,9	3,3	3,9	Oui	N/D	Interne et Formelle, 2019	N/D
1	10	82%	2	62,2	7,9	9,6	7,7	Oui	3	Externe, 2019 (Spencer Stuart)	2022
1	12	62%	3	61,7	7,6	14,6	7,2	Oui	3	Externe, 2019	2021
0	9	67%	3	53,5	4,4	2,3	4,4	Oui	3	Interne, 2019	N/D
1	9	60%	1	58,6	3,2	0,8	2,7	Oui	N/D	Interne, 2019	N/D

Composition

	Conseil d'administration ou conseil de surveillance	PDG?	Présence de vice-président(s) du conseil ou administrateur(s) et référent(s) dénomination	Nombre de réunions du conseil en 2019	Durée du mandat des membres du conseil	Taux d'assiduité en 2019	Nombre d'administrateurs après AG2020	% d'administrateurs étrangers	% de femmes (hors salariés)
Alstom	CA	Oui	Administrateur référent indépendant	11	4	91%	10	20%	40%
Arkema	CA	Oui	Administrateur référent	8	4	95%	13	8%	45%
Bureau Veritas	CA	Non	Vice Président	8	4	95%	12	33%	42%
Edenred	CA	Oui	Administrateur Référent — Vice-Président	5	4	98%	11	18%	40%
EDF	CA	Oui	N/A	12	4	92%	18	0%	50%
Eiffage	CA	Oui	Non	8	4	95%	11	27%	50%
Faurecia	CA	Non	N/A	6	4	97%	15	40%	46%
Gecina	CA	Non	N/A	7	4	99%	11	18%	45%
Getlink	CA	Non	N/A	9	4	97%	15	40%	46%
Ingenico Group	CA	Non	N/A	13	3	90%	12	25%	45%
Klepierre	CS	N/A	Vice Président	7	3	100%	9	56%	44%
Natixis	CA	Non	N/A	12	4	91%	15	0%	47%
Scor	CA	Oui	Administrateur référent	9	4	95%	14	43%	42%
SES	CA	Non	Vice Presidents	6	3	98%	12	92%	42%
Solvay	CA	Non	N/A	10	4	95%	15	87%	53%
Suez	CA	Non	N/A	9	4	91%	15	40%	58%
TechnipFMC	CA	Oui	Lead Independent Director	7	1	99%	14	64%	21%
Teleperformance	CA	Oui	Administrateur référent	6	3	98%	14	64%	43%
Ubisoft Entertainment	CA	Oui	Administrateur Référent	12	4	88%	12	17%	40%
Valeo	CA	Oui	Administrateur Référent	10	4	95%	13	15%	50%

Nombre d'administrateurs exécutifs	Nombre d'administrateurs non-exécutifs	% d'indépendants (hors salariés)	Nb adm rep. salariés + actionnaires salariés	Age moyen des membres du conseil	Ancienneté moyenne des membres	Ancienneté du président à son poste	Ancienneté moyenne des non-exécutifs (hors président)	Pratique d'une évaluation formalisée du conseil	Périodicité (en année) des évaluations externes	Année et nature de la dernière évaluation	Année de la prochaine évaluation externe
1	9	70%	0	61,6	5,3	4,4	5,3	Oui	3	Externe, 2019 (Russell Reynolds)	2022
1	10	64%	2	59,1	6,8	14,4	6,1	Oui	3	Externe, 2019 (Spencer Stuart)	2022
0	12	67%	0	56,6	4,4	3,4	4,4	Oui	3	Interne, 2019	2020
1	9	90%	1	58	6,2	4,8	6,3	Oui	3	Externe, 2019 (Spencer Stuart)	2022
1	11	42%	6	58,9	3,9	5,7	3,8	Oui	3	Interne, 2019	2020
1	9	70%	1	65,4	10,7	4,5	11,3	Oui	3	Interne, 2019	2021
1	12	62%	2	59,1	3,8	3,2	3,8	Oui	3	Interne, 2019	N/D
1	10	64%	0	64,9	6,0	0,3	6,0	Oui	3	Interne, 2019	N/D
0	13	70%	2	63,3	5,7	0,1	5,1	Oui	N/D	Externe, 2019	N/D
1	10	64%	1	57,4	4,4	1,7	4,7	Oui	N/D	Interne, 2020	N/D
0	9	56%	0	58,1	6,1	8,4	6,1	Oui	3	Interne, 2019	N/D
0	15	33%	0	62,7	3,4	2,2	3,4	Oui	3	Externe, 2019	2022
1	11	83%	2	55,1	5,6	17,7	4,6	Oui	3	Interne, 2019	N/D
0	12	67%	0	54,4	4,4	0,3	4,4	N/D	0	N/D	N/D
1	14	53%	0	60,8	6,8	8,2	7,2	Oui	N/D	Interne, 2019	N/D
1	11	50%	3	58	4,2	0,2	4,8	Oui	3	Externe, 2019	2022
1	13	93%	0	63,5	3,2	1,3	3,2	N/D	N/D	N/D	N/D
2	12	64%	0	68,1	11,2	2,8	9,2	Oui	3	Externe, 2019	2022
5	5	50%	2	56	15,7	32,4	3,7	Oui	3	Externe, 2020	2023
1	11	83%	1	59,5	4,3	4,5	3,7	Oui	N/D	Interne, 2019	N/D

Rémunération

	RÉM. ADMIN EXÉC. AU TITRE DE MANDAT AU CONSEIL	MONTANT DE L'ENVELOPPE GLOBALE DE RÉM.	MONTANT TOTAL DE RÉM. VERSÉ	RÉM. MOY. TOUCHÉE PAR UN ADMIN. AYANT SIÉGÉ TOUT L'EXERCICE	RÉM. LA PLUS ÉLEVÉE (HORS PDT)	RÉM. LA MOINS ÉLEVÉE (HORS PDT)
Accor	Non	1 320 000 €	1 309 121 €	126 814 €	211 935 €	73 142 €
Air Liquide	Non	1 150 000 €	864 250 €	86 425 €	101 500 €	71 000 €
Airbus	Non	N/D	2 350 176 €	204 131 €	235 000 €	145 000 €
ArcelorMittal	Oui	N/D	1 441 024 €	180 128 €	259 644 €	158 568 €
Atos	Non	800 000 €	428 000 €	47 563 €	66 500 €	36 000 €
AXA	Non	1 900 000 €	1 750 000 €	125 000 €	213 490 €	70 678 €
BNP Paribas	Oui	1 300 000 €	1 300 000 €	92 857 €	133 635 €	70 493 €
Bouygues	Oui	1 000 000 €	653 265 €	48 878 €	62 400 €	31 654 €
Capgemini	Non	1 200 000 €	1 083 500 €	84 625 €	137 500 €	63 500 €
Carrefour	Oui	1 280 000 €	1 213 750 €	65 867 €	115 000 €	37 857 €
Crédit Agricole	N/A	1 650 000 €	1 156 396 €	57 916 €	123 620 €	8 400 €
Danone	Non	1 000 000 €	807 000 €	67 250 €	145 000 €	33 000 €
Dassault System	Oui	800 000 €	416 152 €	41 800 €	57 200 €	31 900 €
Engie	Non	1 400 000 €	918 640 €	107 438 €	165 573 €	68 354 €
Essilor Luxottica	Oui	2 000 000 €	1 875 875 €	153 315 €	246 845 €	96 500 €
Hermes International	N/A	600 000 €	574 868 €	37 853 €	56 200 €	23 650 €
Kering	Non	1 400 000 €	877 000 €	91 406 €	153 845 €	49 492 €
Legrand	N/A	1 200 000 €	653 000 €	62 250 €	97 000 €	30 000 €
L'Oréal	Non	1 600 000 €	1 341 490 €	96 749 €	140 000 €	74 000 €
LVMH	Oui, part fixe à 22500 €	1 260 000 €	1 038 875 €	68 490 €	157 500 €	35 000 €
Michelin	N/A	770 000 €	660 777 €	69 747 €	90 000 €	56 727 €

Montant de la rém. versée au pdt non-exéc.	Montant de la rém. suppl. versée au vice-pdt ou admin. réf.	Montant de la part fixe annuelle	Montant de la rém. add. pour assiduité (par réunion du conseil)	Rém. suppl. admin. non-résidents	Rém. participations à distance (visio, téléphone, etc)
N/A	N/D	N/D	N/D	N/D	Oui
N/A	20 000 €	20 000 €	5 500 €	Jeton variable pour les non résidents : + 3 000€ par déplacement en UE ; + 6 000€ par déplacement hors UE	Oui de moitié
311 000 €	N/A	80 000 €	10 000 €	Au-delà de 4 réunions du conseil ou des comités par ans : 3000 € /participation physique si résident en Europe ; 6000€ / participation si résident hors Europe ; 1500€ si participation par téléphone	Oui de moitié
N/A	62 370 €	151 956 €	N/D	Non	N/D
400 000 €	20 000 €	20 000 €	2 500 €	Non	Oui
1 200 000 €	80 000 €	32 547 €	4 897 €	N/A	N/D
950 000 €	N/A	21 000 €	3 700 €	1 200 € / séance programmée ; 200 € / séance exeptionnelle	Identique sauf si résident hors France (4 400 € / séance exeptionnelle)
N/A	N/A	14 400 €	4 800 €	N/A	N/D
N/A	45 000 € *2	15 000 €	4 000 €	Jeton variable par déplacement : + 2 000€ si résident hors France en UE ; + 5 000€ si résident hors Europe	N/D
N/A	40 000 € pour les deux	20 000 €	3 571 €	N/D	N/D
Le Président a renoncé aux jetons	N/A	N/A	4 000 €	Non	Oui 4 000 €
N/A	80 000 €	10 000 €	3 000 €	Jeton variable par déplacement : + 2 000€ si résident hors France en UE ; + 8 000€ si résident hors Europe"	Non
1 031 643 €	Aucune	20 000 €	4 500 €	N/D	Oui 2250 € / réunion
433 064 €	N/A	15 000 €	4 167 €	N/A	Oui
N/A	N/D	40 000 €	4 000 €	N/D	Oui
140 000 €	N/A	10 000 €	2 275 €	Non	Oui dans les mêmes conditions
N/A	75 000 €	1JDP	N/D	Non	Oui sauf pour la réunion du conseil statuant sur les comptes de l'exercice
625 000 €	20 000 €	20 000 €	5 000 €	N/D	N/D
N/A	N/A	30 000 €	6 500 €	Jeton variable par déplacement : + 3500€ si résident hors UE	Oui
N/A	45 000 €	45 000 €	N/D	N/A	N/D
112 800 €	N/D	N/D	N/D	Non	N/D

Rémunération

	RÉM. ADMIN. EXÉC. AU TITRE DE MANDAT AU CONSEIL	MONTANT DE L'ENVELOPPE GLOBALE DE RÉM.	MONTANT TOTAL DE RÉM. VERSÉ	RÉM. MOY. TOUCHÉE PAR UN ADMIN. AYANT SIÉGÉ TOUT L'EXERCICE	RÉM. LA PLUS ÉLEVÉE (HORS PDT)	RÉM. LA MOINS ÉLEVÉE (HORS PDT)
Orange	Non	750 000 €	624 306 €	51 100 €	79 000 €	32 000 €
Pernod Ricard	Non	1 250 000 €	1 053 375 €	85 906 €	133 000 €	52 000 €
PSA Groupe	N/A	1 100 000 €	1 057 300 €	82 889 €	110 000 €	67 000 €
Publicis Groupe	N/A	1 200 000 €	630 000 €	52 778 €	100 000 €	25 000 €
Renault	N/A	1 500 000 €	1 500 000 €	87 247 €	194 806 €	53 130 €
Safran	Non	1 000 000 €	781 763 €	52 273 €	66 069 €	41 491 €
Saint-Gobain	Non	1 100 000 €	1 100 000 €	84 615 €	94 145 €	67 979 €
Sanofi	Non	1 750 000 €	1 750 000 €	127 799 €	223 133 €	75 960 €
Schneider Electric	Non	2 500 000 €	1 824 247 €	157 300 €	379 000 €	92 000 €
Société Générale	Non	1 700 000 €	1 700 000 €	141 667 €	263 813 €	70 446 €
Sodexo	Non	900 000 €	822 750 €	71 523 €	105 600 €	36 000 €
STMicroelectronics	N/A	N/D	937 000 €	120 000 €	166 000 €	92 000 €
Thales	Non	600 000 €	599 400 €	37 167 €	59 544 €	21 150 €
Total	Non	1 750 000 €	1 400 000 €	98 559 €	154 000 €	42 000 €
Unibail-Rodamco-Westfield	N/A	1 400 000 €	1 022 536 €	110 222 €	130 500 €	97 000 €
Veolia	Non	1 200 000 €	945 584 €	74 810 €	122 000 €	37 800 €
Vinci	Non	1 600 000 €	1 332 495 €	93 979 €	170 000 €	71 750 €
Vivendi	N/A	1 500 000 €	1 085 000 €	97 222 €	135 000 €	60 000 €
Worldline	Non	600 000 €	496 917 €	62 400 €	82 000 €	52 000 €

Montant de la rém. versée au pdt non-exéc.	Montant de la rém. suppl. versée au vice-pdt ou admin. réf.	Montant de la part fixe annuelle	Montant de la rém. add. pour assiduité (par réunion du conseil)	Rém. suppl. admin. non-résidents	Rém. participations à distance (visio, téléphone, etc)
N/A	15 000 €	10 000 €	2 000 €	Non	N/D
N/A	40 000 €	20 000 €	4 000 €	Jeton variable par déplacement : + 1500€ si résident hors France métropolitaine	Non
300 000 € attribués mais non-versés	40 000 € aux VPs	16 000 €	24 000 € si 100% d'assiduité	+ 1500€ si résident hors France ; + 3000€ si résident hors Europe (à partir de 2020 et en cas de déplacement au siège)"	Oui
1 900 000 €	N/A	N/D	5 000 €	N/D	Oui
450 000 €	10 000 €	18 000 €	6 000 €	N/D	N/D
450 000 €	0 €	11 000 €	3 700 €	Jeton variable par déplacement : + 1250€ si résident hors France métropolitaine	Non
N/A	N/A	24 750 €	3 300 €	Non	Même rémunération que les participations physiques
708 040 €	N/A	30 000 €	5 500 €	Jeton variable pour les non résidents : + 2750 € pour les résidents Europe hors France ; + 5500 € pour les résidents hors Europe	2750 €
N/A	250 000 €	25 000 €	7 000 €	Jeton variable pour les non résident : + 3000€ par déplacement en UE ; + 5000€ par déplacement intercontinental"	Non
979 378 €	N/A	6 parts	N/D	N/D	N/D
860 000 €	N/A	20 000 €	4 000 €	Jeton variable par déplacement : + 1250 € si résident aux US	Non
167 500 €	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
N/A	N/A	8 650 €	2 500 €	N/D	N/D
N/A	30 000 €	20 000 €	7 500 €	Jeton variable par déplacement : + 4000 € si résident hors France métropolitaine	N/D
298 500 €	18 000 €	25 000 €	7 143 €	Jeton variable par déplacement : + 1500€ par événement en Europe ; + 6000€ si déplacement Intercontinental	N/A
N/A	50 000 *2	16 800 €	25 200 € si 100% d'assisuité	Jeton variable par déplacement : + 3000€ si résident transcontinental	Oui
N/A	VP 70 000€ / AR 30 000€	25 000 €	3 500 €	+ 1000€ résident Europe hors France ; + 2000€ résident hors Europe	Oui de moitié
460 000 €	15 000 €	60 000 €	N/D	Non	N/D
N/A	15 000 €	20 000 €	2 000 €	N/D	Idem à celle rétribuant la participation physique

Rémunération

	RÉM. ADMIN. EXÉC. AU TITRE DE MANDAT AU CONSEIL	MONTANT DE L'ENVELOPPE GLOBALE DE RÉM.	MONTANT TOTAL DE RÉM. VERSÉ	RÉM. MOY. TOUCHÉE PAR UN ADMIN. AYANT SIÉGÉ TOUT L'EXERCICE	RÉM. LA PLUS ÉLEVÉE (HORS PDT)	RÉM. LA MOINS ÉLEVÉE (HORS PDT)
Alstom	Non	1 300 000 €	928 250 €	94 694 €	139 500 €	62 250 €
Arkema	Non	650 000 €	549 250 €	54 000 €	70 000 €	41 500 €
Bureau Veritas	N/A	1 000 000 €	742 161 €	57 420 €	86 500 €	43 517 €
Edenred	Non	700 000 €	533 086 €	57 558 €	80 303 €	41 343 €
EDF	Non	440 000 €	440 000 €	41 763 €	49 806 €	36 323 €
Eiffage	Non	900 000 €	800 799 €	60 958 €	79 200 €	40 425 €
Faurecia	Non	700 000 €	614 870 €	61 487 €	77 500 €	35 575 €
Gecina	Non	800 000 €	322 000 €	64 400 €	87 000 €	38 000 €
Getlink	Non	850 000 €	733 050 €	50 446 €	63 000 €	39 500 €
Ingenico Group	Non	750 000 €	750 000 €	77 973 €	102 791 €	50 672 €
Klepierre	N/A	700 000 €	0 €	73 304 €	103 689 €	50 674 €
Natixis	N/A	650 000 €	N/D	45 225 €	97 200 €	23 000 €
Scor	Oui	1 550 000 €	1 382 000 €	108 333 €	165 000 €	58 000 €
SES	N/A	N/D	922 880 €	N/D	N/D	N/D
Solvay	Non	N/D	1 645 433 €	92 923 €	111 500 €	71 000 €
Suez	Non	700 000 €	700 000 €	47 817 €	83 381 €	24 513 €
TechnipFMC	Non	N/A	1 281 145 €	98 549 €	129 700 €	97 275 €
Teleperformance	Non	1 000 000 €	1 000 000 €	80 708 €	104 208 €	60 208 €
Ubisoft Entertainment	Oui	750 000 €	577 000 €	50 900 €	65 000 €	28 000 €
Valeo	Non	1 100 000 €	949 073 €	79 568 €	130 946 €	61 000 €

Montant de la rém. versée au pdt non-exéc.	Montant de la rém. suppl. versée au vice-pdt ou admin. réf.	Montant de la part fixe annuelle	Montant de la rém. add. pour assiduité (par réunion du conseil)	Rém. suppl. admin. non-résidents	Rém. participations à distance (visio, téléphone, etc)
N/A	30 000 €	30 000 €	4 000 €	Non	N/A
N/A	10 000 €	25 000 €	3 500 €	N/D	Oui de moitié
348 000 €	N/D	15 000 €	2 250 €	N/D	N/D
N/A	15 000 €	15 000 €	4 200 €	N/D	Oui
N/A	N/A	20 000 €	Variable/fonction du coefficent	N/A	Oui
N/A	290 000 €	33 000 €	N/D	N/D	N/D
304 886 €	N/A	12 000 €	3 000 €	+ 3000€ / session	N/D
300 000 €	N/A	20 000 €	3 000 €	N/D	N/D
N/A	N/D	20 400 €	2 000 €	+ 500€ / session si participation physique et traversée de frontière	800 €
180 000 €	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
98 120 €	22 000 €	12 000 €	N/D	N/D	N/D
300 000 €	N/A	8 000 €	2 000 €	N/D	N/D
N/A	N/D	28 000 €	3 000 €	10 000 €	N/D
100 000 €	48 000 €	40 000 €	1 600 €	N/D	ND
250 000 €	N/A	35 000 €	4 000 €	N/D	N/D
250 000 €	N/A	15 000 €	2 000 €	N/D	1 000 €
N/A	44 425 €	88 896 €	N/D	N/A	N/D
N/A	50 000 €	25 000 €	6 000 €	+ 1 500€ si résident Europe hors France ; + 3 500€ si résident hors Europe	N/D
N/A	15 000 €	16 000 €	2 000 € sur la base de 12 séances tenues au cours de l'exercice 2019-2020	N/A	N/D
N/A	Part fixe + variable perçu par lui en tant qu' administrateur	25 000 €	3 000 €	Non	N/D

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2019	% D'ASSIDUITÉ EN 2019	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Accor	4	Comité des Engagements	5	86%	4	33%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	5	88%	7	67%
		Comité de la Stratégie Internationale	2	100%	5	60%
		Comité d'Audit, de la Compliance et des Risques	4	92%	5	80%
Air Liquide	4	Comité d'Audit et des Comptes	4	94%	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	67%
Airbus	3	Comité d'Audit	7	86%	5	100%
		Comité d'Ethique et de Conformité	6	87%	4	100%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	7	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	7	93%	4	100%
		Comité RSE	3	100%	3	100%
		Comité des Nominations et des Rémunérations	5	87%	3	100%
AXA	3	Comité d'Audit	6	90%	5	100%
		Comité Financier	5	100%	4	100%
		Comité de Rémunération et de Gouvernance	5	100%	5	100%
BNP Paribas	4	Comité des Comptes	5	96%	5	100%
		Comité du Contrôle Interne, des Risques et de la Conformité	9	98%	5	100%
		Comité de Gouvernance, d'Ethique, des Nominations et de la RSE	5	100%	4	100%
		Comité des Rémunérations	4	100%	4	100%
Bouygues	3	Comité d'Audit	5	95%	4	75%
		Comité de Selection et des Rémunerations.	4	100%	3	67%
		Comité de l'Ethique, de la RSE et du Mécénat	5	100%	3	67%
Capgemini	4	Comité des Rémunérations	6	100%	5	100%
		Comité Ethique et Gouvernance	5	100%	4	75%
		Comité Stratégie et RSE	5	97%	6	40%
		Comité d'Audit et des Risques	8	97%	4	100%
Carrefour	5	Comité d'Audit	5	100%	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%

			RÉMUNÉRATION MB		RÉMUNÉRATION PDT	
NB FEMMES	NB MB ÉTRANGERS	NB REP. SAL. + REP. ACTIONNAIRES SAL.	FIXE PAR AN (MBRE)	VARIABLE PAR RÉUNION (MBRE)	FIXE PAR AN (PDT)	VARIABLE PAR RÉUNION (PDT)
2	4	1	N/D	N/D	N/D	N/D
5	3	1	N/D	N/D	N/D	N/D
2	3	0	N/D	N/D	N/D	N/D
4	2	0	N/D	N/D	N/D	N/D
2	3	0	0 €	4 500 €	20 000 €	4 500 €
1	1	0	0 €	3 500 €	10 000 €	3 500 €
0	1	0	0 €	3 500 €	10 000 €	3 500 €
2	1	1	0 €	3 500 €	10 000 €	3 500 €
1	4	0	20 000 €	0 €	30 000 €	0 €
2	2	0	20 000 €	0 €	30 000 €	0 €
2	3	0	20 000 €	0 €	30 000 €	0 €
1	2	0	11 340 €	0 €	17 010 €	0 €
1	2	0	18 144 €	0 €	29 484 €	0 €
1	2	0	0 €	1 000 €	0 €	3 000 €
2	2	0	0 €	1 000 €	0 €	2 000 €
1	1	1	0 €	1 000 €	0 €	2 000 €
4	4	0	23 803 €	35 070€ par an	Double jeton	Double jeton
1	1	0	11 690 €	17 535€ par an	Double jeton	Double jeton
3	2	1	11 690 €	17 535€ par an	Double jeton	Double jeton
2	2	1	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
3	3	1	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
3	1	0	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
2	1	1	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
3	0	1	5 700 €	13 300 €[1]	11 400 €	26 600 €[1]
1	0	0	4 500 €	10 500 €[1]	9 000 €	21 000 €[1]
3	0	1	4 500 €	10 500 €[1]	9 000 €	21 000 €[1]
3	2	2	0 €	2 500 €	25 000 €	0 €
1	0	0	0 €	2 500 €	45 000 €	0 €
1	1	1	0 €	2 500 €	25 000 €	0 €
3	2	0	0 €	2 500 €	35 000 €	0 €
2	1	0	0 €	10 000 €[1]	30 000 €	10 000 €[1]
2	0	0	0 €	10 000 €[1]	10 000 €	10 000 €[1]
2	1	1	0 €	10 000 €[1]	10 000 €	10 000 €[1]
5	1	1	0 €	10 000 €[1]	10 000 €	10 000 €[1]
0	1	0	0 €	10 000 €[1]	10 000 €	10 000 €[1]

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2019	% D'ASSIDUITÉ EN 2019	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Crédit Agricole	6	Comité d'Audit	8	98%	6	67%
		Comité des Risques	7	94%	5	40%
		Comité des Rémunérations	6	94%	6	40%
		Comité Stratégique et de la RSE	3	95%	7	29%
		Comité des Risques aux États-Unis	4	100%	3	67%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	5	97%	6	33%
Danone	3	Comité d'Audit	5	95%	4	100%
		Comité Gouvernance	5	100%	4	100%
		Comité Engagement	4	92%	5	75%
Dassault Systemes	3	Comité d'Audit	9	100%	3	100%
		Comité des Rémunération et de Sélection	3	100%	2	100%
		Comité Scientifique	3	100%	2	100%
Engie	4	Comité d'Audit	7	93%	5	75%
		Comité de la Stratégie et des Investissements	8	92%	6	60%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	7	97%	5	75%
		Comité pour l'Ethique, l'Environnement et le Développement Durable	4	100%	4	67%
Essilor Luxottica	4	Comité des Nominations et des Rémunérations	9	100.0%	4	75%
		Comité Stratégique	5	100.0%	6	40%
		Comité de Responsabilité Sociale de l'Entreprise	3	100%	4	50%
		Comité d'Audit et des Risques	5	96%	4	75%
Hermes	2	Comité des rémunérations, des nominations, de la gouvernance et de la RSE	7	100%	3	67%
		Comité d'Audit et des Risques	6	90%	5	60%
Kering	4	Comité d'Audit	5	95%	6	67%
		Comité des Nominations	1	60%	5	60%
		Comité des Rémunérations	6	89%	6	60%
		Comité de Développement Durable	1	100%	6	50%
Legrand	4	Comité d'Audit	8	93%	4	100%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	3	100%	4	75%
		Comité des Rémunérations	3	100%	4	100%
		Comité de la Stratégie et de la Responsabilité Sociétale	4	96%	6	67%
L'Oréal	4	Comité d'Audit	4	95%	6	60%
		Comité Stratégie et Développement Durable	6	100%	5	20%
		Comité Nominations et Gouvernance	6	100%	4	50%
		Comité Ressources Humaines et Rémunérations	5	93%	6	50%

			RÉMUNÉRATION MB		RÉMUNÉRATION PDT	
NB FEMMES	NB MB ÉTRANGERS	NB REP. SAL. + REP. ACTIONNAIRES SAL.	FIXE PAR AN (MBRE)	VARIABLE PAR RÉUNION (MBRE)	FIXE PAR AN (PDT)	VARIABLE PAR RÉUNION (PDT)
4	0	0	0 €	2 700 €	35 000 €	0 €
3	0	0	0 €	2 700 €	35 000 €	0 €
3	0	1	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
3	0	0	0 €	2 700 €	0 €	0 €
2	0	0	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
2	1	0	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
1	1	1	0 €	4 000€ /6 000€ /12 00€[2]	0 €	8 000€ /10 000€ /16 000€[2]
1	1	0	0 €	4 000€ /6 000€ /12 00€[2]	0 €	8 000€ /10 000€ /16 000€[2]
3	4	1	0 €	4 000€ /6 000€ /12 00€	0 €	8 000€ /10 000€ /16 000€[2]
2	0	0	0 €	4 500 €	20 000 €	4 500 €
1	1	0	0 €	4 500 €	10 000 €	4 500 €
1	2	0	0 €	4 500 €	10 000 €	4 500 €
3	2	1	5 000 €	22 000 €[1]	15 000 €	44 000 €[1]
2	2	1	5 000 €	16 500 €[1]	10 000 €	27 500 €[1]
2	1	1	5 000 €	16 500 €[1]	10 000 €	22 000 €[1]
2	1	1	5 000 €	16 500 €[1]	10 000 €	22 000 €[1]
1	3	0	5 000 €	15 000 €[1]	15 000 €	15 000 €[1]
2	4	1	5 000 €	10 000 €[1]	15 000 €	10 000 €[1]
2	4	0	5 000 €	10 000 €[1]	15 000 €	10 000 €[1]
2	3	0	10 000 €	15 000 €[1]	20 000 €	15 000 €[1]
2	0	0	5 200 €	7 800 €[1]	15 000 €	0 €
2	1	0	5 200 €	7 800 €[1]	15 000 €	0 €
4	2	0	1/2 JDP	1/2 JDP	23 000 €	1/2 JDP
4	2	0	1/2 JDP	1/2 JDP	23 000 €	1/2 JDP
4	1	1	1/2 JDP	1/2 JDP	23 000 €	1/2 JDP
3	2	0	1/2 JDP	1/2 JDP	23 000 €	1/2 JDP
3	0	1	0 €	2 000 €	20 000 €	2 000 €
1	2	0	0 €	2 000 €	10 000 €	2 000 €
3	3	0	0 €	2 000 €	10 000 €	2 000 €
3	2	0	0 €	2 000 €	10 000 €	2 000 €
4	0	1	10 000 €	15 000 €[1]	20 000 €	30 000 €[1]
1	1	0	4 600 €	6 900 €[1]	9 200 €	13 800 €[1]
2	1	0	4 600 €	6 900 €[1]	9 200 €	13 800 €[1]
5	3	1	6 000 €	9 000 €[1]	12 000 €	18 000 €[1]

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2019	% D'ASSIDUITÉ EN 2019	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
LVMH	3	Comité d'Audit de la Performance	4	100%	3	100%
		Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations	3	100%	3	100%
		Comité d'Ethique et du Développement Durable	1	100%	4	75%
Michelin	3	Comité d'Audit	4	96%	5	100%
		Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale	N/D	N/D	2	100%
		Comité des Rémunérations et des Nominations	3	100%	3	100%
Orange	3	Comité d'Audit	9	91%	5	75%
		Comité de Gouvernance et de Responsabililité Sociale et Environnementale	9	67%	4	67%
		Comité Innovation et Technologie	2	100%	5	67%
Pernod Ricard	4	Comité d'Audit	4	100%	3	67%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance et de la RSE	4	100%	3	67%
		comité stratégique	1	83%	5	60%
		Comité des Rémunérations	6	97%	5	100%
PSA Groupe	5	Comité Financier et d'Audit	5	91%	8	57%
		Comité Ad Hoc (création en 2020)	N/A	N/A	5	60%
		Comité Stratégique	3	93%	5	20%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	6	96%	8	57%
		Comité Asia Business Development	2	71%	5	20%
Publicis	4	Comité d'Audit	5	93%	3	100%
		Comité des Risques et Stratégies	2	92%	7	71%
		Comité de Nomination	1	80%	5	60%
		Comité de Rémunération	6	83%	5	80%
Renault	6	Comité des Rémunérations (jusqu'en Juin 2019)	4	100%	4	100%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance (jusqu'en Juin 2019)	9	88%	4	75%
		Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (création en Juin 2019)	13	94%	4	67%
		Comité de l'Ethique et de la RSE (création en Juin 2019)	1	80%	4	100%
		Comité de Stratégie	3	79%	6	75%
		Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance	11	92%	6	80%
Safran	3	Comité Innovation et Technologie	2	90%	5	80%
		Comité des Nominations et des Rémunérations	7	98%	8	71%
		Comité d'Audit et des Risques	5	82%	6	60%
Saint-Gobain	3	Comité des Nominations et des Rémunérations	3	90%	5	75%
		Comité Stratégique et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise	5	100%	3	33%
		Comité d'Audit et des Risques	4	100%	4	100%

			RÉMUNÉRATION MB		RÉMUNÉRATION PDT	
NB FEMMES	NB MB ÉTRANGERS	NB REP. SAL. + REP. ACTIONNAIRES SAL.	FIXE PAR AN (MBRE)	VARIABLE PAR RÉUNION (MBRE)	FIXE PAR AN (PDT)	VARIABLE PAR RÉUNION (PDT)
1	0	0	22 500 €[1]	0 €	45 000 €[1]	0 €
1	1	0	22 500 €[1]	0 €	45 000 €[1]	0 €
2	0	0	22 500 €[1]	0 €	45 000 €[1]	0 €
2	1	1	ND	ND	ND	ND
2	1	0	ND	ND	ND	ND
2	1	0	ND	ND	ND	ND
2	1	1	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
2	0	1	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
1	1	1	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
1	3	0	6 000 €	4 000 €	20 000 €	4 000 €
1	1	0	5 000 €	4 000 €	13 500 €	4 000 €
1	1	0	5 000 €	4 000 €	13 500 €	4 000 €
2	1	1	5 000 €	4 000 €		4 000 €
4	3	1	6 000 €	9 000 €[1]	12 000 €	18 000 €[1]
2	2	0	6 000 €	9 000 €[1]		
0	1	1	6 000 €	9 000 €[1]	8 000 €	12 000 €[1]
5	3	1	6 000 €	9 000 €[1]	8 000 €	12 000 €[1]
1	1	1	6 000 €	9 000 €[1]	8 000 €	12 000 €[1]
1	3	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
3	4	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
2	3	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
2	4	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
1	0	1	1 500 €	3 000 €	7 500 €	3 000 €
2	0	0	1 500 €	3 000 €	7 500 €	3 000 €
1	0	1				
2	0	2				
4	4	2	1 500 €	3 000 €	7 500 €	3 000 €
1	1	1	1 500 €	3 000 €	15 000 €	3 000 €
1	1	1	0 €	3 700 €	0 €	7 400 €
4	2	1	0 €	3 700 €	0 €	7 400 €
3	1	1	0 €	3 700 €	0 €	7 400 €
4	1	1	2 750 €	2 200 €	5 500 €	2 200 €
0	0	0	2 750 €	2 200 €	5 500 €	2 200 €
2	1	0	2 750 €	2 200 €	5 500 €	2 200 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2019	% D'ASSIDUITÉ EN 2019	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Sanofi	5	Comité d'Audit	6	100%	3	100%
		Comité des Rémunerations	6	95%	3	100%
		Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE	3	100%	3	100%
		Comité Scientifique	3	100%	4	75%
		Comité de Reflexion Stratégique	8	100%	4	50%
Schneider Electric	5	Comité des Ressources Humaines & RSE	5	100%	5	75%
		Comité de Gouvernance et des Rémunérations	6	100%	5	80%
		Comité Digital	4	100%	4	100%
		Comité Investissement	2	100%	7	80%
		Comité d'Audit et des Risques	5	95%	4	75%
Société Générale	4	Comité d'Audit et de Contrôle Interne	10	98%	5	100%
		Comité des Risques	10	92%	5	100%
		Comité des Rémunérations	9	92%	5	100%
		Comité des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise	6	100%	4	100%
Sodexo	3	Comité d'Audit	5	97%	5	75%
		Comité des Rémunérations	5	100%	4	100%
		Comité des Nominations	4	100%	4	50%
STMicroelectronics	4	Comité d'Audit	10	92%	5	100%
		Comité de Rémunération	2	100%	5	100%
		Comité des nominations et de gouvernance	6	93%	5	100%
		Comité Stratégique	3	93%	5	100%
Total	4	Comité d'Audit	7	96%	4	100%
		Comité Strategie & RSE	3	94%	6	83%
		Comité des Rémunérations	3	93%	4	100%
		Comité de Gouvernance et d'Ethique	4	94%	4	100%
Unibail-Rodamco-Westfield	3	Comité d'Audit	4	100%	4	100%
		Comité des Rémunérations	8	98%	5	100%
		Comité de la Gouvernance et des Nominations	4	98%	5	100%
Veolia Environnement	4	comité des comptes et de l'audit	4	88%	5	100%
		comité des nominations	5	100%	3	67%
		comité des rémunérations	4	100%	4	67%
		comité recherche, innovation et développement durable	3	94%	6	100%
Vinci	4	Comité d'Audit	5	100%	4	75%
		Comité Stratégie et RSE	7	95%	6	25%
		Comité des Rémunérations	3	100%	5	75%
		Comité des Nominations et de la Gouvernance	5	96%	5	60%

			RÉMUNÉRATION MB		RÉMUNÉRATION PDT	
NB FEMMES	NB MB ÉTRANGERS	NB REP. SAL. + REP. ACTIONNAIRES SAL.	FIXE PAR AN (MBRE)	VARIABLE PAR RÉUNION (MBRE)	FIXE PAR AN (PDT)	VARIABLE PAR RÉUNION (PDT)
2	1	0	0 €	8 250 €	0 €	11 000 €
2	2	0	0 €	5500€ / 8250€ / 11000€[2]	0 €	N/D
1	1	0	0 €	5500€ / 8250€ / 11000€[2]	0 €	N/D
1	2	0	0 €	5500€ / 8250€ / 11000€[2]	0 €	N/D
0	1	0	0 €	5500€ / 8250€ / 11000€[2]	0 €	N/D
3	4	1	0 €	4 000 €	15 000 €	4 000 €
1	5	0	0 €	4 000 €	0 €	4 000 €
1	3	0	0 €	4 000 €	0 €	4 000 €
1	6	2	0 €	4 000 €	15 000 €	4 000 €
3	2	0	0 €	4 000 €	20 000 €	4 000 €
4	4	0	ND	1 part	ND	4 parts
3	4	0	ND	1 part	ND	4 parts
1	1	1	ND	0 5 part	ND	3 parts
1	0	0	ND	0 5 part	ND	3 parts
3	2	1	5 500 €	2 400 €	25 500 €	2 400 €
3	1	1	5 500 €	2 400 €	25 500 €	2 400 €
4	1	0	5 500 €	2 400 €	25 500 €	2 400 €
4	4	0	0 €	0 €	0 €	0 €
2	3	0	0 €	0 €	0 €	0 €
1	3	0	0 €	0 €	0 €	0 €
1	3	0	0 €	0 €	0 €	0 €
2	1	0	25 000 €	7 000 €	30 000 €	
3	0	0	0 €	3 500 €	0 €	
3	1	1	0 €	3 500 €	25 000 €	
3	0	0	0 €	3 500 €	25 000 €	
1	1	0	6 000 €	12 000[1]	20 000 €	
3	5	0	3 000 €	6 000[1]	10 000 €	
3	5	0	3 000 €	6 000[1]	10 000 €	
2	1	1	16 800 €[1]		67 200 €[1]	
2	1	0	10 000 €[1]		20 000 €[1]	
2	0	1	10 000 €[1]		20 000 €[1]	
3	2	1	10 000 €[1]		20 000 €[1]	
2	1	0	10 000 €	1 500 €	20 000 €	1 500 €
3	3	2	4 000 €	1 500 €	20 000 €	1 500 €
2	2	1	5 500 €	1 500 €	20 000 €	1 500 €
2	0	0	5 500 €	1 500 €	20 000 €	1 500 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2019	% D'ASSIDUITÉ EN 2019	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Vivendi	3	Comité d'audit	3	100%	5	80%
		Comité de gouvernance, nomination et rémunération	3	100%	4	67%
		Comité RSE	2	100%	5	100%
Thales	3	Comité d'audit et des comptes	6	100%	4	33%
		Comité de la gouvernance et des rémunérations	5	100%	4	33%
		Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale	5	96%	5	0%
Worldline	4	Comité des Comptes	8	98%	6	67%
		Comité des Nominations et des Rémunérations	6	92%	4	75%
		Comité des Investissements (Fusion avec le Comité Stratégie et Innovation en 2019)	6	93%		
		Comité Stratégie et Innovation	6	98%		
		Comité Stratégie et Investissements (Création le 18 décembe 2019–aucune réunion en 2019)	N/A	N/A	6	33%
		Comité de Responsabilité Sociétale et Environnementale (Création le 18 décembe 2019)	N/A	N/A	5	40%
Alstom SA	3	Comité d'audit	4	100%	3	67%
		Comité de nominations et de rémunération	6	100%	4	100%
		Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable	5	93%	3	100%
Arkema SA	2	Comité d'Audit et des Comptes	6	100%	3	100%
		Comité de Nomination, des Rémunérations et de la Gouvernance	4	92%	3	67%
Bureau Veritas SA	3	Comité d'Audit et des Risques	7	100%	5	80%
		Comité des Nominations et des Rémunérations	6	97%	5	80%
		Comité Stratégique	7	97%	4	50%
Edenred SA	3	Comité d'audit et des risques	4	100%	3	100%
		Comité des engagements	2	100%	3	100%
		Comité des rémunérations et des nominations	4	100%	3	100%
EDF SA	5	Comité d'audit	6	100%	7	67%
		Comité de suivi des engagements nucléaires	3	94%	6	25%
		Comité de la Stratégie (l'ensemble des administrateurs participent systématiquement aux réunions du Comité de la Stratégie)	3	96%	9	40%
		Comité de responsabilité d'entreprise	8	88%	6	67%
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	9	86%	4	67%
Faurecia SA	3	Comité d'Audit	5	100%	4	67%
		Comité de Gouvernance et des Nominations	5	95%	4	75%
		Comité des Rémunérations	5	90%	4	67%

			RÉMUNÉRATION MB		RÉMUNÉRATION PDT	
NB FEMMES	NB MB ÉTRANGERS	NB REP. SAL. + REP. ACTIONNAIRES SAL.	FIXE PAR AN (MBRE)	VARIABLE PAR RÉUNION (MBRE)	FIXE PAR AN (PDT)	VARIABLE PAR RÉUNION (PDT)
3	1	0	40 000 €[1]		55 000 €[1]	
1	0	1	30 000 €[1]		45 000 €[1]	
4	0	3	20 000 €[1]		30 000 €[1]	
2	0	1	1 250 €		3 250 €	
2	0	1	1 250 €		3 250 €	
2	0	2	1 250 €		3 250 €	
3	4	0				
2	2	0		1 000 €		3 500 €
		0		1 000 €		2 500 €
		0		1 000 €		2 500 €
1	3	0		1 000 €		2 500 €
4	2	1		1 000 €		2 500 €
2	0	0		3 500 €	20 000 €	3500
1	1	0		3 500 €	15 000 €	3500
2	2	0		3 500 €	15 000 €	3500
2	0	0		2500		5000
1	0	1		2500		5000
2	2	0	7 500 €	2 000 €	40 000 €	2 000 €
2	2	0	7 500 €	2 000 €	20 000 €	2 000 €
1	0	0	7 500 €	2 000 €	20 000 €	2 000 €
0	0	0		6 500 €	17 000 €	6 500 €
2	0	0		5 500 €	15 000 €	5 500 €
2	2	0		5 500 €	15 000 €	5 500 €
2	0	4	N/D	N/D	N/D	N/D
4	0	2	N/D	N/D	N/D	N/D
2	0	4	N/D	N/D	N/D	N/D
4	0	3	N/D	N/D	N/D	N/D
3	0	1	N/D	N/D	N/D	N/D
3	0	1	10 000 €	2 500 €	15 000 €	3 500 €
1	1	0	10 000 €	2 500 €	15 000 €	3 500 €
1	3	1	10 000 €	2 500 €	15 000 €	3 500 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2019	% D'ASSIDUITÉ EN 2019	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Gecina SA	5	Comité Stratégique et d'Investissement	6	96%	4	25%
		Comité d'Audit et des Risques	5	93%	6	67%
		Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations	5	100%	3	67%
		Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale			4	100%
		Comité Conformité et Ethique			3	100%
Getlink SE	6	Comité d'audit	6	91%	6	100%
		Comités des nominations	6	100%	5	100%
		Comité des rémunérations	4	100%	5	100%
		Comité corporate	1	100%	9	89%
		Comité sécurité et sûreté	6	73%	5	67%
		Comité de suivi des régulations économiques	4	100%	5	80%
Ingenico Group SA	3	Comité stratégique	6	90%	11	64%
		Comité audit et financement	7	100%	5	80%
		Comité rémunérations, nominations et gouvernance	7	78%	5	80%
Klepierre SA	4	Comité des Investissements	5	100%	5	20%
		Comité d'Audit	3	92%	4	75%
		Comité des Nominations et des Rémunérations	5	100%	3	67%
		Comité du Développement Durable	3	100%	5	60%
Natixis SA	5	Comité d'Audit	5	92%	5	40%
		comité des Risques	9	91%	5	40%
		Comité des Nominations	3	100%	6	50%
		Comité des Rémunérations	3	90%	6	50%
		Comité Stratégique	5	90%	14	29%
Scor SE	6	Comité Stratégique	5	94%	12	83%
		Comité des Comptes et de l'Audit	4	95%	5	100%
		Comité des Risques	4	93%	7	86%
		Comité des Rémunérations et des Nominations	5	100%	6	80%
		Comité de Responsabilité Sociale, Sociétale et de Développement Durable	4	92%	6	80%
		Comité de Gestion de crise	4	95%	5	80%
SES SA	3	Remuneration Committee	5	96%	6	67%
		Audit and Risk Committee	6	96%	5	60%
		Nomination Committee	8	96%	6	67%
Valeo SA	4	Comité d'Audit et des Risques	5	96%	6	83%
		Comité des Rémunérations	5	94%	7	83%
		Comité de Gouvernance, Nominations et Responsabilité Sociale d'Entreprise	5	94%	6	83%
		Comité Stratégique	4	85%	5	100%

			RÉMUNÉRATION MB		RÉMUNÉRATION PDT	
NB FEMMES	NB MB ÉTRANGERS	NB REP. SAL. + REP. ACTIONNAIRES SAL.	FIXE PAR AN (MBRE)	VARIABLE PAR RÉUNION (MBRE)	FIXE PAR AN (PDT)	VARIABLE PAR RÉUNION (PDT)
1	1	0	6000 €	2000 €	25000 €	2000 €
4	1	0	6000 €	2000 €	25000 €	2000 €
2	1	0	6000 €	2000 €	25000 €	2000 €
1	0	0	6000 €	2000 €	25000 €	2000 €
1	0	0	6000 €	2000 €	25000 €	2000 €
4	1	0		2000 €	N/D	2000 €
2	1	0		2000 €	N/D	2000 €
2	0	2		2000 €	N/D	2000 €
4	3	0		2000 €	N/D	2000 €
1	1	2		2000 €	N/D	2000 €
2	2	0		2000 €	N/D	2000 €
5	3	1	N/D	N/D	N/D	N/D
4	2	0	N/D	N/D	N/D	N/D
2	0	0	N/D	N/D	N/D	N/D
1	4	0		N/D	22000 €	
2	2	0		N/D	22000 €	
2	1	0		N/D	22000 €	
3	2	0		N/D	22000 €	
3	0	0	3000 €	1000 €	17000 €	2000 €
3	0	0	3000 €	1000 €	17000 €	2000 €
3	0	0	2000 €	1000 €	15000 €	2000 €
3	0	0	2000 €	1000 €	15000 €	2000 €
7	0	0		2000 €		12000 €
5	5	0		3000 €		N/D
4	4	0		3000 €		6000 €
4	5	0		3000 €		6000 €
3	4	1		3000 €		6000 €
3	3	1		3000 €		6000 €
2	3	0		3000 €		6000 €
2	6	0		1600 €	8000 €	1600 €
2	5	0		1920 €	9600 €	1920 €
3	5	0		1600 €	8000 €	1600 €
3	0	0	0 €	3000 €	15000 €	3000 €
4	2	1	0 €	3000 €	12000 €	3000 €
4	2	0	0 €	3000 €	12000 €	3000 €
2	1	0	0 €	3000 €	12000 €	3000 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2019	% D'ASSIDUITÉ EN 2019	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Ubisoft Entertainment SA	3	Comité d'audit	6	94%	3	100%
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	7	100%	3	100%
		Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale	2	100%	3	50%
Solvay SA	4	Comité d'audit	6	100%	8	75%
		Comité des finances	4	93%	6	50%
		Comité des rémunérations	2	100%	6	83%
		Comité des nominations	6	90%	6	83%
Suez	4	Comité Stratégique	4	77%	7	40%
		Comité d'audit et des comptes	8	88%	4	67%
		Comité RSE, Innovation, Ethique, Eau et Planète Durable	5	81%	6	75%
		Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	8	86%	5	50%
Teleperformance SA	2	Comité d'Audit, des Risques et de la Conformité	5	93%	3	67%
		Comité des Rémunérations et des Nominations	4	100%	3	67%
TechnipFMC PLC	4	Audit Committee	5	100%	5	100%
		Compensation Committee	5	96%	5	100%
		Nominating and Corporate Governance Committee	6	97%	5	100%
		Strategy Committee	5	100%	6	83%
Eiffage SA	3	Comité d'audit	5	100%	5	75%
		Comité stratégique et RSE	5	100%	6	50%
		Comité des nominations et des rémunérations	5	100%	4	100%

			RÉMUNÉRATION MB		RÉMUNÉRATION PDT	
NB FEMMES	NB MB ÉTRANGERS	NB REP. SAL. + REP. ACTIONNAIRES SAL.	FIXE PAR AN (MBRE)	VARIABLE PAR RÉUNION (MBRE)	FIXE PAR AN (PDT)	VARIABLE PAR RÉUNION (PDT)
2	0	0		2 500 €[3]	15 000 €	2 500 €[3]
3	0	0		2 500 €[3]	10 000 €	2 500 €[3]
1	1	1		1 500 €[3]	5 000 €	1 500 €[3]
3	7	0		4 000 €		6 000 €
1	5	0		2 500 €		4 000 €
4	4	0		2 500 €		4 000 €
4	4	0		2 500 €		4 000 €
3	4	2		2 000 €		4 000 €
3	1	1		2 000 €		6 000 €
3	2	2		2 000 €		4 000 €
4	0	1		2 000 €		4 000 €
0	1	0	10 000 €	4 500 €	20 000 €	4 500 €
1	2	0	7 500 €	3 500 €	15 000 €	3 500 €
2	3	0		2 221 €	17 769 €	2 221 €
1	5	0		2 221 €	13 327 €	2 221 €
0	2	0		2 221 €	8 885 €	2 221 €
1	3	0		2 221 €	8 885 €	2 221 €
2	1	1	16 500 €		33 000 €	
2	2	0	16 500 €		33 000 €	
2	1	1	16 500 €		33 000 €	

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 1 000 projets conduits à travers le monde en 2019 dont 300 en Europe et plus de 40 missions européennes d'évaluations de conseils d'administration menées chaque année.

Connaissance des candidats

Spencer Stuart approche chaque année plus de 8 000 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

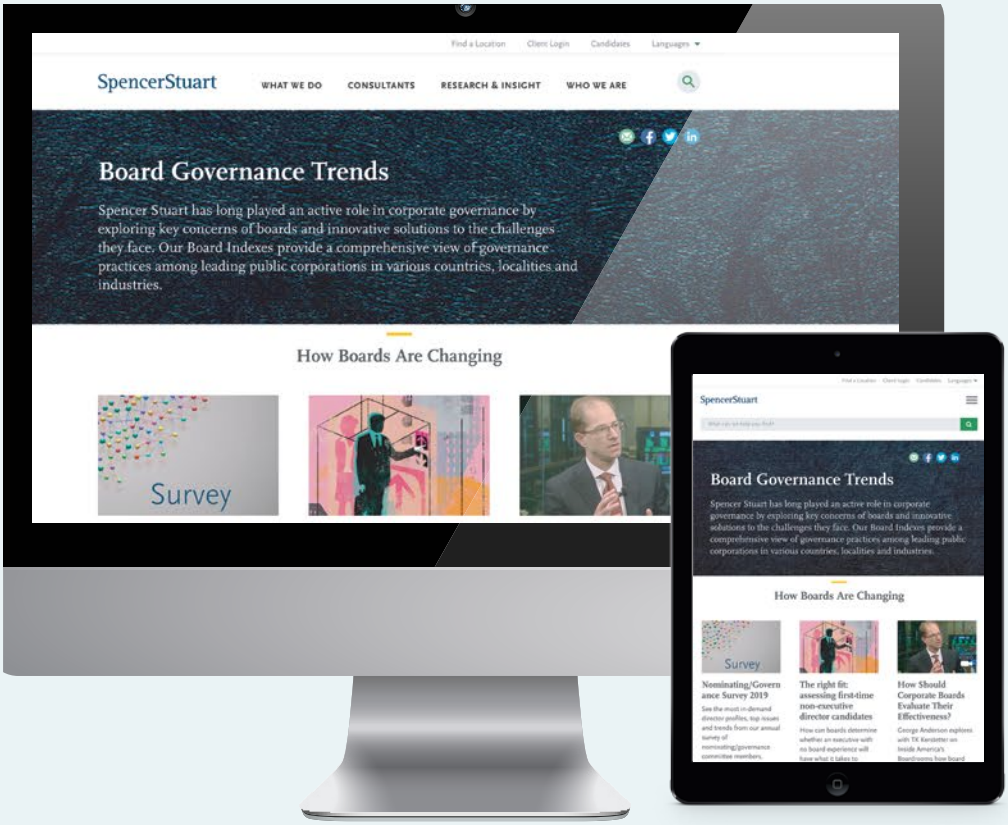
Guillaume Quéguiner
01.53.57.81.84 gqueguiner@spencerstuart.com

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.

Les informations rassemblées dans les tableaux sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2019 ou à l'issue des Assemblées Générales tenues en 2020. Les informations récoltées proviennent du Document Universel d'Enregistrement, et ont été soumises à la vérification des sociétés concernées.

Board Governance Trends : A Global View



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

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

Visit **spencerstuart.com** for more information.

SpencerStuart