

The background is an abstract, low-poly geometric pattern in shades of brown and orange. It features several dark, irregular shapes scattered across the surface, resembling ink splatters or organic forms. The overall effect is a textured, layered composition.

SpencerStuart

2021 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

Sommaire

Préface	2
Chiffres clés 2021	3
Synthèse des Résultats	7
Composition des conseils	9
Profil des administrateurs	21
Leadership des conseils	30
Fonctionnement des conseils	38
La rémunération des administrateurs	45
Les comités	52
Les comités exécutifs	61
Les conseils d'administration à l'écoute de l'ensemble des parties prenantes	66
La board practice de Spencer Stuart	78

Préface

Les années 2020 et 2021 se sont caractérisées en matière de gouvernance par une adaptation conjoncturelle du fonctionnement des conseils pour répondre aux exigences de la crise du Covid qui a montré l'agilité et la résilience de beaucoup d'entre eux :

- » le passage du présentiel au distanciel,
- » une augmentation très forte du nombre de réunions avec un très fort taux de participation des administrateurs,
- » la capacité à trouver la bonne répartition des rôles entre conseil et management.

Mais après plus d'un an d'un tel fonctionnement, tout le monde aspire à un retour à la normale pour permettre la reprise des réunions physiques qui sont essentielles pour le développement d'un réel sens du collectif, la poursuite et l'approfondissement d'évolutions structurelles majeures comme :

- » l'adoption de la forme de gouvernance dissociée par plus des 2/3 des sociétés,
- » la meilleure structuration des processus de préparation des successions,
- » l'augmentation de la proportion des femmes dans les Comex à près du quart contre moins de 10% il y a 5 ans,
- » l'institutionnalisation des *Executive sessions*.

Les Chantiers à approfondir restent :

- » la féminisation des ComEx,
- » la prise en compte des enjeux climatiques et la RSE,
- » trouver la bonne mesure sur la question de la *Raison d'être*.

Patricia Barbizet

Présidente de Temaris & Associés

et Chairwoman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

Chiffres clés 2021

66%

de gouvernance dissociée
65% dans le CAC40

10,9 réunions

par an
11,6 dans le CAC40

12,6 membres

par conseil
14,2 dans le CAC40

47% de femmes

46% dans le CAC40

14%

d'administrateurs salariés

16% dans le CAC40

78%

des conseils ont un administrateur référent
58% dans le CAC40

62%

d'administrateurs indépendants

69% dans le CAC40

31%

d'administrateurs étrangers

36% dans le CAC40

88%

des conseils procèdent à une évaluation formalisée de leur fonctionnement
93% dans le CAC40

12

membres

COMEX

24%

de femmes

31%

d'étrangers

Evolution par rapport à 2020

Les sociétés étudiées dans le Board Index sont celles de l'indice CAC40, CACLarge60 et SBF120 au 1er janvier 2021. Les chiffres donnés dans les tableaux sont ceux à la fin de l'exercice 2020 et proviennent des Documents d'Enregistrement Universel déposés à l'Autorité des Marchés Financiers. La composition des conseils, des comités et des comités exécutifs est celle indiquée sur les sites internet et après les résultats d'Assemblées Générales tenues en 2021 sur l'exercice 2020 ou 2020/2021. Les données publiées dans les tableaux de synthèse en ligne sur le site de Spencer Stuart ont été soumises à la vérification des sociétés concernées (CACLarge60).

SBF120

Sortie

- « Akka Technologies
- « Europcar Mobility Group
- « Genfit
- « Quadient
- « Tarkett
- « Vicat

Entrée

- » Albioma
- » FDJ
- » McPhy Energy
- » Neoen
- » Solutions 30
- » Valneva

CACLarge60

Sortie

- « Ingenico
- « TechnipFMC
- « Natixis
- « SES

Entrée

- » bioMérieux
- » Eurofins Scientific
- » Orpea
- » Sartorius Stedim Biotech

CAC40

Sortie

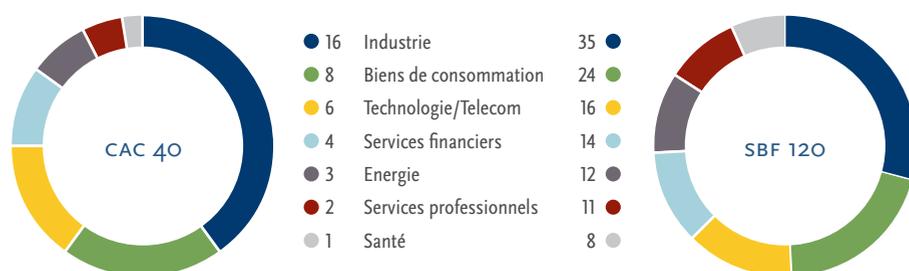
- « Accor
- « Sodexo
- « PSA

Entrée

- » Alstom
- » Teleperformance
- » Stellantis

Par rapport au Board Index 2020, la fusion de PSA et FCA a donné naissance à Stellantis, Alstom et Teleperformance sont entrés dans le CAC40 en remplacement d'Accor et Sodexo qui ont rejoint le CACNext20, ainsi que bioMérieux, Eurofins Scientific, Orpea et Sartorius Stedim Biotech. Ingenico a été absorbé par Thales et a disparu de tout indice. Les deux sociétés issues de la division de TechnipFMC (Technip Energies et TechnipFMC) ont rejoint le SBF60, ainsi que Natixis et SES. Sont entrés cette année au SBF120 Albioma, La Française Des Jeux, McPhy Energy, Neoen, Solutions 30 et Valneva, au détriment de Akka Technologies, Europcar Mobility Group, Genfit, Quadient, Tarkett et Vicat.

SECTEURS D'ACTIVITÉ DES SOCIÉTÉS



Au sein de l'indice CAC40, les sociétés industrielles sont les plus nombreuses, puis celles des biens de consommation et enfin de technologies et de télécommunications. Elles représentent ensemble trois quarts du CAC40 et deux tiers du SBF120. Viennent ensuite les sociétés financières, d'énergies, de services professionnels et de la santé.

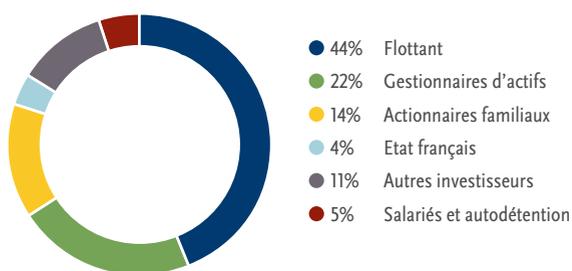
Parmi les sociétés composant l'indice SBF120, 5 types de structures juridiques sont présentes :

- » 92 Sociétés Anonymes (-4 par rapport à 2020)
- » 20 Sociétés Européennes (+3 par rapport à 2020)
- » 4 Naamloze Vennootschap (+2 par rapport à 2020)
- » 3 Sociétés en Commandite par Actions (-1 par rapport à 2020)
- » 1 Public Limited Company (comme en 2020)

109 sociétés ont leurs sièges sociaux basés en France, 5 au Luxembourg, 4 aux Pays-Bas, 1 en Belgique et 1 au Royaume-Uni.

Lorsqu'une famille est présente au capital (ce qui est le cas pour 34 sociétés), elle détient en moyenne 37% du capital et 44% des droits de vote. L'Etat reste à ce stade un investisseur limité ne contrôlant que 4% des sociétés du SBF120 (présent dans 12 sociétés), et l'actionnariat salarié se maintient à 5%. Le droit de vote double est pratiqué par 61 sociétés de l'indice 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	34	85%	53	88%	102	85%
Conseil de Surveillance ¹ + Directeur	6	15%	7	12%	18	15%
Président-directeur général (cumul)	14	35%	24	40%	41	34%
Président non-exécutif et DG	26	65%	36	60%	79	66%
Composition des conseil						
Nombre de sièges	568		818		1516	
Nombre d'administrateurs	507		717		1313	
Taille totale des conseils répartis entre	14,2		13,6		12,6	
Administrateurs exécutifs	41	7%	63	8%	104	6%
Administrateurs non-exécutifs indépendants	324	69% ²	471	69% ²	796	62% ²
Administrateurs représentants de l'État	12	2%	18	2%	39	3%
Administrateurs familiaux non-exécutifs	32	6%	39	5%	100	7%
Autres administrateurs non-exécutifs non-indépendants	66	12%	98	12%	268	18%
Administrateurs représentants les salariés actionnaires	20	3%	24	3%	36	2%
Administrateurs représentants les salariés	73	13%	105	13%	173	12%
Administrateurs étrangers (non-français)	203	36%	285	35%	464	31%
Administratrices dans les sociétés concernées par la loi PACTE ³	197	46%	284	46%	555	47%
Présence d'un Vice-président ou administrateur référent	31	78%	40	67%	74	62%
dont officiellement qualifié d'administrateur référent	23	58%	29	48%	44	37%

1 dont 3 Sociétés en Commandite par Actions (Hermès International, Michelin, et Rubis)

2 d'indépendants au sens du Code Afep-Medef, hors salariés

3 36 sociétés concernées dans le CAC40, 54 dans le CACLarge60 et 108 dans le SBF120

	CAC40	CACLarge60	SBF120
	Moy.	Moy.	Moy.
Profils des administrateurs			
Nombre total de mandats par administrateur (hors salariés/ sociétés cotées)	1,9	1,9	1,8
Nombre total de mandats des présidents (sociétés cotées)	1,8	1,9	1,8
Ancienneté des administrateurs (hors président)	5,3	5,5	5,3
Ancienneté du président non-exécutif comme administrateur	10,3	10,5	10,5
Age des membres du conseil	59,2	59	58,5
Age des hommes	60,4	60,2	59,9
Age des femmes	57,7	57,6	56,7
Durée du mandat	3,6	3,6	3,7

	CAC40		CACLarge60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Fonctionnement des conseils						
Nombre de réunions	11,6		11,4		10,9	
Assiduité		97%		97%		96%
Formation systématique des nouveaux administrateurs	30	75%	46	77%	79	66%
Pratique de l'Executive session	32	80%	50	83%	84	70%
Pratique de l'Evaluation formalisée	37	93%	56	93%	105	88%

Structure des comités exécutifs						
Nombre total de membres	539		753		1394	
dont femmes	122	23%	172	23%	332	24%
dont étrangers	185	34%	261	35%	438	31%
Age	55		54		54	
Expérience internationale	362	67%	501	67%	838	60%
Diplôme à l'étranger	75	14%	112	15%	245	18%
Ancienneté dans le groupe	17,7		16,4		14,1	
Ancienneté au ComEx	4,7		4,9		4,7	
Expérience non-exécutive externe	95	18%	127	17%	171	12%

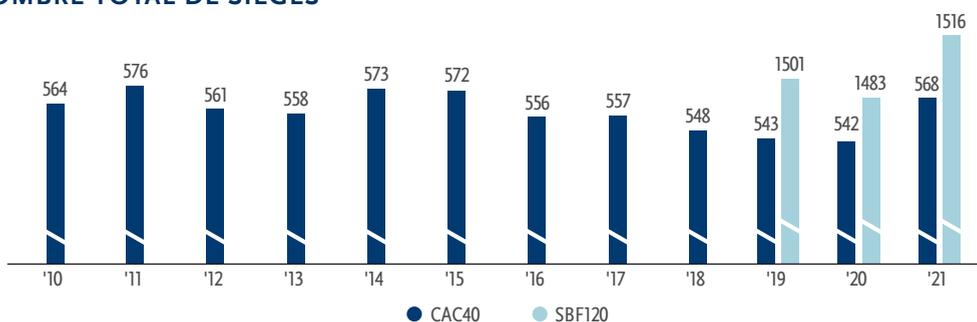
Composition des conseils

Taille moyenne des conseils

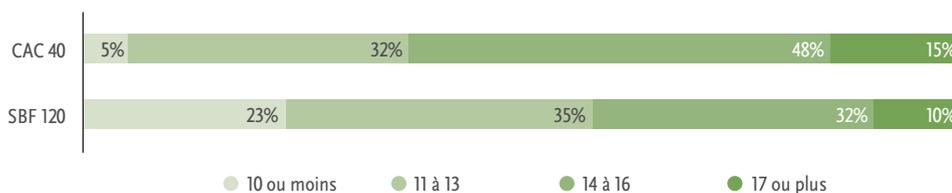
Après un pic à 573 en 2014, le nombre de sièges n'avait cessé de diminuer pendant 5 ans, jusqu'à se stabiliser autour de 540 sièges dans le CAC40 en 2019 et 2020. Il est reparti à la hausse en 2021 avec 568 sièges occupés. Cette tendance à la hausse se confirme également sur l'ensemble du SBF120 avec 1516 sièges cette année contre 1483 l'an dernier.

Le nombre de membres non-exécutifs est exactement identique à celui de 2020 (1203 au total), celui des exécutifs a même baissé de 116 à 107. La forte augmentation de la taille moyenne des conseils est due à une entrée massive d'administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, passés de 165 à 208 (soit une spectaculaire augmentation de 26%). C'est la conséquence directe de la Loi PACTE, qui prévoit la présence de 2 administrateurs salariés au sein de tout conseil composé de plus de 8 administrateurs. A ce jour, 33 sociétés du SBF120 n'ont pas encore d'administrateur représentant les salariés ni les actionnaires salariés dans leurs conseils, parmi lesquelles 18 SA ayant leur siège en France.

NOMBRE TOTAL DE SIÈGES



TAILLE DES CONSEILS



La taille moyenne des conseils du SBF120 est de 12,6 membres (contre 12,4 en 2020) :

- » 13 membres pour les conseils d'administration
- » 10,6 membres pour les conseils de surveillance

La taille moyenne des conseils du CAC40 est de 14,2 membres (contre 13,6 en 2020) :

- » 14,7 membres pour les conseils d'administration
- » 11,5 membres pour les conseils de surveillance

La taille des conseils varie dans le SBF120 de 5 à 21 membres (de 9 à 21 membres dans le CAC40), mais deux tiers des conseils se situent entre 11 à 16 membres.

Concentration et cumul de mandats

Avec 1516 sièges pour 1313 administrateurs, 12% seulement des administrateurs du SBF120 occupent plus d'un siège :

- » 80% de nationalité française (130) ;
- » la moitié sont des femmes (49%) ;
- » 44% d'entre eux se sont retirés de toute fonction exécutive ;
- » plus d'un tiers d'entre eux sont actuellement PDG/DG (28) ou présidents non-exécutifs (26) d'une société du SBF120.

Seules deux représentantes des salariés détiennent plus d'un mandat au sein du SBF120, et l'augmentation cette année du nombre d'administrateurs salariés dilue encore un peu plus le taux de concentration des mandats au sein de l'indice.

NOMBRE DE MANDATS DÉTENUS PAR ADMINISTRATEUR ...

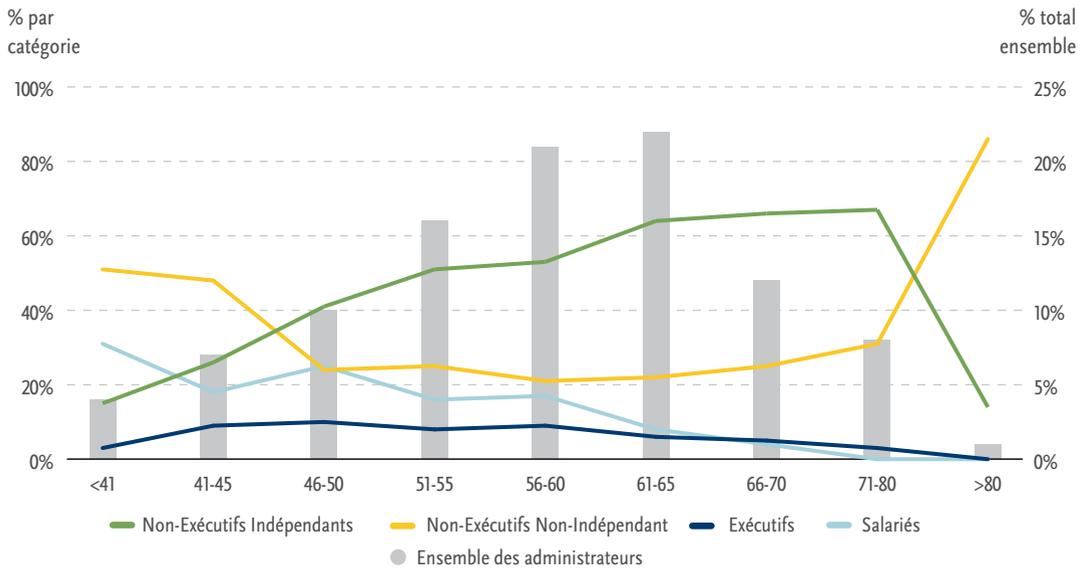
	au sein du CAC40	au sein du SBF120
1 mandat	458	1153
2 mandats	39	121
3 mandats	5	35
4 mandats	2	4
Ayant plus d'un mandat	46 (9%)	160 (12%)

Âge et ancienneté des administrateurs

L'âge moyen des administrateurs du SBF120 baisse légèrement à 58,5 ans (contre 59 ans ces trois dernières années). Il est de 60 ans pour les hommes et d'un peu moins de 57 ans pour les femmes, qui contribuent toujours au rajeunissement des conseils. La tranche d'âge la plus représentée chez les administrateurs (22%) est celle des 61–65 ans, dans laquelle la proportion d'indépendants est la plus importante (63%).

Les administrateurs indépendants sont majoritaires dans les tranches d'âge allant de 51 à 80 ans. Les administrateurs les plus jeunes se trouvent parmi les non-exécutifs non-indépendants, surtout familiaux, et les représentants des salariés. A noter qu'un PDG, Cyrille Bolloré (Groupe Bolloré), et une présidente non-exécutive, Alice Cavalier-Feuillet (Groupe Trigano), ont moins de 40 ans. Et très logiquement, plus l'âge avance et moins on retrouve d'administrateurs exécutifs et de représentants des salariés.

RÉPARTITION DES ÂGES — SBF 120

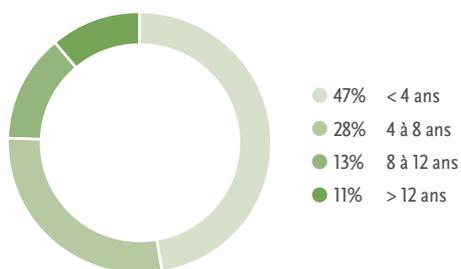


Trois quarts des administrateurs du SBF120 siègent depuis moins de huit ans dans leur mandat, et près de la moitié depuis moins de quatre ans, signe d'un renouvellement régulier des membres des conseils.

L'ancienneté moyenne d'un administrateur dans un conseil du CAC40, et du SBF120 en général, est d'un peu moins de 6 ans. Celle des indépendants est de 4,8 ans. Les administrateurs ayant la longévité est la plus importante étant les exécutifs (10 ans), ce qui illustre la stabilité des directions générales. L'ancienneté la plus faible se retrouve chez les représentants des salariés (3,3 ans) dont la présence au conseil est encore récente, notamment depuis la Loi PACTE et dont le renouvellement dépend du résultat des élections au sein des salariés.

Les administrateurs non-exécutifs non-indépendants occupent leurs sièges depuis 8 ans en moyenne. L'ancienneté est en moyenne de 3,7 ans pour les représentants de l'Etat et de 4,4 ans chez les représentants d'actionnaires institutionnels, dont la rotation est donc assez élevée, tandis qu'elle est de 12 ans pour les représentants de l'actionnariat familial et de 14,8 ans pour les autres non-indépendants (anciens exécutifs, ayant des relations d'affaires significatives ou bien souvent ayant perdu leur indépendance après 12 ans).

RÉPARTITION DES SIÈGES PAR ANCIENNETÉ



Administrateurs étrangers et internationalisation des conseils

On dénombre 464 administrateurs étrangers et binationaux (234 hommes et 230 femmes) dans les conseils du SBF120, en augmentation de 6% par rapport à 2020, et répartis comme suit :

Qualification	CAC40		SBF120	
	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	10	5%	23	5%
Non-exécutifs indépendants	151	74%	299	64%
Non-exécutifs non-indépendants	24	12%	97	21%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	18	9%	45	10%
Total d'étrangers sur l'indice	203	36%	464	31%

Le français étant la langue d'usage pour trois quarts des conseils, la plupart d'entre eux le parlent ou en ont a minima une bonne compréhension, ce qui facilite les échanges informels hors réunions avec les autres membres. Seuls 5% sont exécutifs, les sociétés du SBF120 restant dirigées dans la majorité des cas par des Français, et 10% représentants des salariés, en raison de la barrière de langue et de la préférence des syndicats pour que les représentants des salariés soient français. En grande majorité indépendants (64% pour le SBF120, 74% dans le seul CAC40), les administrateurs étrangers apportent aux conseils dans lesquels ils siègent une diversité culturelle et une expertise régionale. Enfin, 21% d'entre eux sont des non-exécutifs non-indépendants, tous représentants d'actionnaires familiaux ou institutionnels, ce qui illustre la présence de capitaux étrangers dans les sociétés du SBF120. Cette proportion est moindre dans le seul CAC40, à seulement 12%.

ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS

	Nombre	%
Europe Continentale	222	48%
Etats-Unis	81	17%
Royaume-Uni	59	13%
Asie-Pacifique	35	8%
Canada	28	6%
Amérique du Sud	16	3%
Afrique du Nord + Moyen Orient	15	3%
Afrique subsaharienne	8	2%

Le taux d'étrangers est plus élevé dans les plus grosses capitalisations boursières, sociétés plus importantes et plus internationales et leur répartition en termes d'origine est la même quel que soit l'indice : Près de la moitié sont originaires d'Europe continentale, pour des raisons de proximités géographique et culturelle, et près d'un quart sont Nord-Américains (Etats-Unis et Canada). Il reste encore assez difficile de faire venir des administrateurs d'autres continents en raison de l'éloignement, du temps de voyage et du fuseau horaire.

Enfin, 14 sociétés du SBF120 (dont une du CAC40, Bouygues, et une du Next20, EDF) ne comptent aucun étranger parmi les membres de leurs conseils d'administration ou de surveillance. Plus qu'à la nationalité, la dimension internationale d'un administrateur se mesure surtout à son expérience individuelle. Or il apparaît que 32% (35% dans le CAC40) des administrateurs de nationalité française ont eu une expérience professionnelle internationale d'au moins un an. Ainsi, 50% de l'ensemble des administrateurs du SBF120 (56% dans le CAC40) peuvent justifier d'une expérience internationale. Un seul conseil du SBF120 n'a cependant aucun administrateur ni étranger ni apportant une expérience acquise à l'étranger.

Féminisation des conseils

Le taux de féminisation dans les 108 conseils d'administration et de surveillance concernés par la Loi PACTE est stabilisé à 46,6%. Dix ans après la Loi Copé-Zimmermann (selon laquelle la proportion des administrateurs de chaque sexe, hors représentants des salariés, ne peut être inférieure à 40%) et avec la Loi PACTE, l'enjeu de féminisation des conseils d'administration et de surveillance semble ne plus être un sujet.

Des douze sociétés n'étant pas soumises à la Loi PACTE, sept n'atteignent pas le seuil symbolique de 40% de femmes (hors salariés) : Euronext NV et Solutions 30 SE (17%), Airbus SE (25%), Aperam SA (29%), Stellantis NV (30%), ArcelorMittal SA (36%), Technip Energies NV (38%).

Parmi les 1516 sièges d'administrateurs du SBF120, 682 sont occupés par des femmes réparties entre les profils suivants :

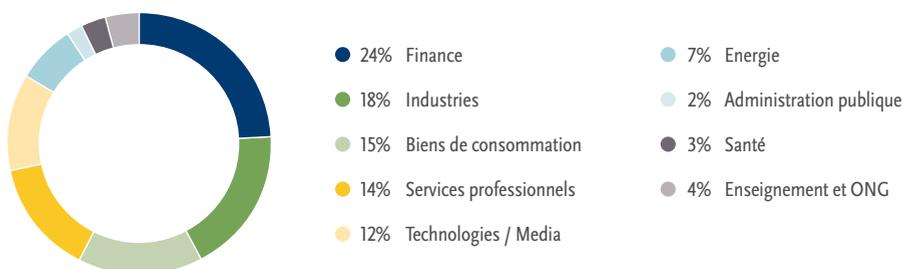
Qualification	CAC40		CACLarge60		SBF120	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	3	1%	6	2%	17	2%
Non-exécutifs indépendants	178	71%	263	72%	447	66%
Non-exécutifs non-indépendants	30	12%	39	11%	128	19%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	41	16%	56	15%	90	13%

Près des trois quarts des administratrices du CAC40 (deux tiers de celles du SBF120) sont des indépendantes, alors que sur l'ensemble des administrateurs, la part des indépendants est de 57% pour le CAC40 et 52% pour le SBF120. Cette surreprésentation montre bien 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 (familiaux, de l'Etat comme d'autres institutionnels). Les femmes ne sont représentées proportionnellement à l'ensemble des administrateurs que parmi les élus des salariés et salariés actionnaires.

La part des femmes exécutives au sein des conseils augmente timidement et reste faible. Elles sont 17 cette année (14 en 2020), parmi lesquelles :

- » Deux présidentes-directrices générales,
- » Huit directrices générales administratrices,
- » Trois membres de ComEx et représentantes de l'actionnariat familial au conseil,
- » Quatre autres membres de ComEx.

EXPERTISE DES AMINISTRATRICES DU SBF 120



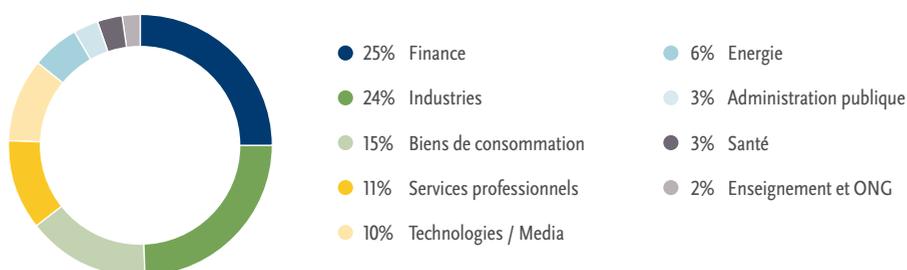
	Moyenne SBF 120	Finances (14 sociétés)	Industries (55 sociétés)	Services et biens de consommation (35 sociétés)	Technologies / Communication (16 sociétés)
Finance	24%	53%	16%	29%	14%
Industries	18%	5%	34%	7%	6%
Biens de consommation	15%	12%	8%	28%	11%
Services professionnels	14%	17%	9%	20%	16%
Technologies / Media	12%	3%	7%	10%	41%
Energie	7%	1%	13%	2%	3%
Administration publique	2%	0%	3%	1%	4%
Santé	3%	1%	6%	1%	1%
Enseignement et ONG	4%	8%	3%	2%	3%

L'expertise financière est toujours la plus recherchée quel que soit le conseil, et concerne près du quart des administratrices. Les administratrices ayant l'expertise des secteurs d'activités connexes à l'entreprise sont ensuite les plus recherchées.

Origines sectorielles des administrateurs

L'équilibre de la composition du conseil d'administration repose sur la complémentarité des profils des administrateurs en matière d'expertises sectorielles et fonctionnelles. 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 souvent sollicités pour participer voire présider les comités d'audit. Ainsi, nous avons relevé que 22% des administrateurs du SBF120 ont eu une expérience actuelle ou préalable de CFO ou d'auditeur.

EXPERTISE DES ADMINISTRATEURS DU SBF 120



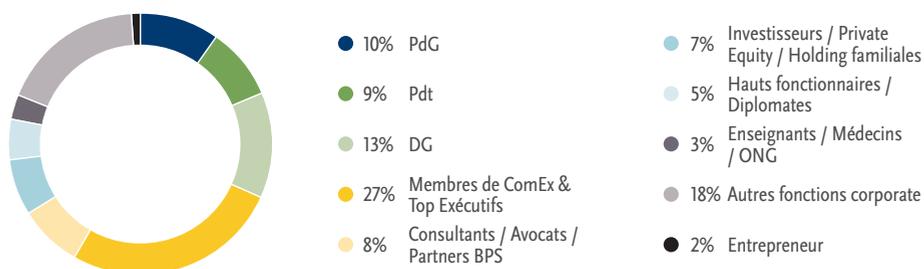
	Moyenne SBF 120	Finances (14 sociétés)	Industries (55 sociétés)	Services et biens de consommation (35 sociétés)	Technologies / Communication (16 sociétés)
Finance	25%	57%	18%	28%	14%
Industries	24%	10%	41%	12%	10%
Biens de consommation	15%	11%	6%	32%	9%
Technologies / Media	11%	11%	7%	15%	13%
Services professionnels	10%	4%	5%	7%	43%
Energie	6%	2%	12%	1%	2%
Administration publique	3%	1%	3%	2%	6%
Santé	3%	1%	6%	1%	0%
Enseignement et ONG	2%	4%	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

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 (55 sociétés), les biens de consommation (35 sociétés) puis les technologies/media (16 sociétés). De fait, leurs formations sont pour la plupart économique et financière (35%), puis scientifique (28%), puis de management et d'administration (16%).

EXPÉRIENCES DES ADMINISTRATEURS



Un tiers des administrateurs du SBF120 se consacrent exclusivement à des fonctions non-exécutives. Souvent retraités, leur moyenne d'âge est de 65 ans et ils détiennent en moyenne deux mandats dans des sociétés cotées. A regarder de plus près l'expérience passée ou actuelle des administrateurs, il apparaît que la plupart ont une expérience opérationnelle de grand groupe :

- » plus de 30% apportent une expérience de dirigeant opérationnel (PDG, DG, Pdt),
- » 27% sont ou ont été membres de Comités exécutifs de grands groupes ou cadres dirigeants ;
- » 18% occupent ou ont occupé d'autres fonctions en entreprises (les représentants des salariés et salariés actionnaires principalement) ;

Moins d'un quart des administrateurs du SBF120 apportent les expériences de milieux plus éloignés du fonctionnement des groupes cotés, à savoir :

- » du conseil ou de professions libérales ;
- » de l'investissement institutionnel ou familial ;
- » de la fonction publique ;
- » de l'enseignement supérieur et des ONG ;
- » de l'entrepreneuriat.

Entrées et sorties entre les AG2020 et les AG2021

17% des administrateurs ont rejoint les conseils du SBF120 entre les Assemblées Générales qui tenues en 2020 et celles de 2021. La différence entre ces 256 entrées et les 201 départs explique en partie la hausse du nombre d'administrateurs dans l'indice (+33 au total, la composition de l'indice ayant également changé). Ce renouvellement se caractérise par :

- » Le maintien de la démarche de diversification des conseils, avec 31 femmes et 24 étrangers de plus en valeur absolue ;
- » Une plus grande place faite aux indépendants qui sont 34 de plus au total, tandis que le nombre de non-exécutifs non-indépendants décroît proportionnellement (-31) ;
- » Une arrivée massive de représentants des salariés et des salariés actionnaires, avec un solde de 44 administrateurs supplémentaires, ce qui est énorme au vu de leur nombre dans le SBF120 (209 administrateurs) ;

Les nouveaux administrateurs sont en moyenne 7 ans plus jeunes que les sortants, ils exercent à l'extérieur en moyenne 0,8 mandat coté à l'extérieur car près de 70% d'entre eux sont primo-accédants à un tel mandat. A noter le nombre important d'entrées d'exécutifs (12, dont 11 DG) qui ne correspond pas au nombre de sorties (seulement 4) et reflète le phénomène de dissociation observé cette année : de nouveaux DG entrent aux conseils mais les PDG n'en sortent pas et en deviennent présidents (voir chapitre Profils des présidents du SBF120).

ENTRÉES-SORTIES

	Sortants		Entrants	
	Nombre	%	Nombre	%
Total d'administrateurs concernés	201	13%	256	17%
Dont femmes (hors salariés)	82	46%	113	58%
Dont administrateurs étrangers	62	31%	86	34%
Exécutifs	4	2%	12	5%
Non-exécutifs indépendants	87	43%	121	47%
Non-exécutifs non-indépendants	83	41%	52	20%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	27	14%	71	28%
Age moyen	61		54	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	0,8		1,5	
Primo-entrants			176	69%

Résultats des Assemblées Générales 2021

406 mandats (27% du total des administrateurs) étaient soumis au vote des actionnaires parmi lesquels :

- » 126 administrateurs élus en tant que nouveaux entrants,
- » 280 administrateurs reconduits dans leurs mandats.

	Part de (ré)élus		Résultats des votes		
	Nb	%	Min.	Max.	Moy.
Total d'administrateurs concernés	406	27%	56,3%	99,9%	94,2%
Exécutifs	30	7%	76,7%	99,9%	93,5%
Non-exécutifs indépendants	245	60%	63,1%	99,9%	95,5%
Non-exécutifs non-indépendants	116	29%	56,3%	99,8%	91,3%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	15	4%	83,1%	99,9%	95,8%

Quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent, les administrateurs sont élus en moyenne à plus de 90%. En revanche, seuls 20 administrateurs n'ont été (ré)élus qu'à moins de 80% :

- » 3 exécutifs, par ailleurs cumulant les fonctions de présidents et DG ;
- » 6 indépendants, parmi lesquels 5 PDG et DG détenant déjà un autre mandat externe en plus de leur mandat exécutif et du mandat pour lequel ils se présentent, et 1 membre du conseil présent depuis 15 ans mais présenté par le conseil comme indépendant ;
- » 11 non-exécutifs non-indépendants, parmi lesquels 5 représentants d'actionnaires institutionnels, 3 représentants d'actionnaires familiaux, 1 représentant de l'Etat 2 administrateurs ayant perdu leur indépendance après douze ans.

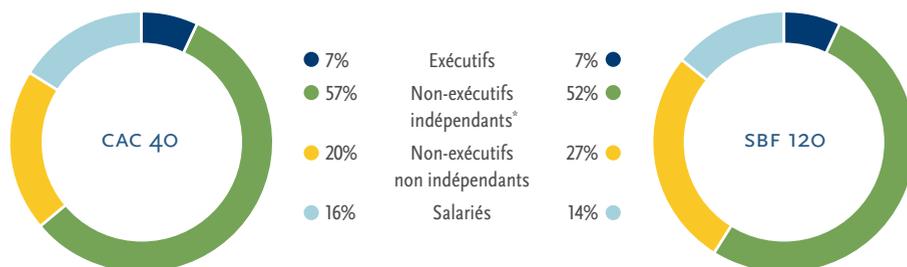
Concernant les 36 PDG/présidents/DG dont les mandats étaient soumis aux votes des actionnaires, il ressort que :

- » Les 9 directeurs généraux sont les mieux élus, avec des résultats moyens de 99% ;
- » Les 15 présidents ont été réélus en moyenne à 98,2% et les 4 nouveaux présidents à 92,2% ;
- » Les 8 PDG ont été réélus avec des résultats moyens de 88,7%.

La position de certains actionnaires qui votent systématiquement contre le cumul des mandats de président et de directeur général explique la différence de 10 points entre les deux dernières catégories.

Profil des administrateurs

RÉPARTITION DES ADMINISTRATEURS APRÈS LES AG2021



* 69% d'indépendants selon les critères Afep-Medef dans le CAC40, 62% pour le SBF120

La composition type d'un conseil du CAC40 est de 14 membres, parmi lesquels :

- » 1 exécutif (sauf quelques exceptions où il n'y a pas d'exécutif et conseils de surveillance),
- » 8 non-exécutifs indépendants,
- » 3 non-exécutifs non-indépendants,
- » 2 représentants des salariés / salariés actionnaires

Celle d'un conseil du SBF120 est de 12 membres, parmi lesquels :

- » 1 exécutif (sauf quelques exceptions où il n'y a pas d'exécutif et conseils de surveillance),
- » 7 non-exécutifs indépendants,
- » 2 non-exécutifs non-indépendants,
- » 2 représentants des salariés / salariés actionnaires

La présence d'administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires s'est considérablement développée dans toutes les sociétés du SBF120. Quoiqu'en légère baisse par rapport à 2020, la présence d'administrateurs non-exécutifs non-indépendants reste plus forte dans l'ensemble du SBF120 que dans le seul CAC40, du fait d'une présence plus importante d'actionnaires de contrôle.

L'administrateur exécutif

De par la loi, aucun exécutif de la société ne siège dans son conseil de surveillance, mais il est rare qu'aucun exécutif de la société ne siège dans son conseil d'administration. C'est pourtant le cas de 19 conseils d'administration parmi les 101 que compte le SBF120, pour des raisons soit statutaires, soit de transition de gouvernance soit de succession de la direction générale.

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. Contrairement à la pratique britannique où cela est quasiment systématique, peu de directeurs financiers sont administrateurs de leur groupe dans le SBF120. On ne trouve au conseil, à côté du directeur général, que 22 exécutifs des sociétés parmi lesquels :

- » 5 directeurs généraux délégués,
- » 4 directeurs financiers,
- » 11 directeurs de divisions,
- » 1 COO et 1 secrétaire générale.

Au nombre de 104, soit 7% seulement de l'ensemble des administrateurs du SBF120, les exécutifs affichent naturellement une moyenne d'âge inférieure, car étant toujours en activité. Ils sont à 84% des hommes et à 79% de nationalité française. Ces administrateurs siègent depuis un peu moins de 10 ans au conseil, contre 5,3 ans pour la moyenne des administrateurs, et travaillent dans l'entreprise depuis 18 ans en moyenne.

Enfin, en plus de leur rémunération de dirigeant, ils sont 45 (43%) à percevoir une rémunération au titre de leur mandat d'administrateur, qui s'élève en moyenne à 45 000 € environ.

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR EXÉCUTIF

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		104	7%
Age		56,4	
Sexe	Hommes	87	84%
	Femmes	17	16%
Nationalité	française	82	79%
	non-française	22	21%
Fonctions actuelles	Présidents-directeurs généraux	40	39%
	Directeurs généraux	42	40%
	Directeurs généraux délégués	5	5%
	Autres managers et membres du ComEx	17	16%
Ancienneté au conseil		9,7 ans	
Ancienneté dans le groupe		18 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,5	
Rémunération (si applicable)		46 814 €	

L'administrateur indépendant

Les 796 administrateurs indépendants composent la catégorie la plus nombreuse d'administrateurs du SBF120 (un peu plus de la moitié en valeur absolue). Selon les critères Afep-Medef, le taux d'indépendance des conseils du SBF120 est de 62%, de 69% dans le CAC40.

Les administrateurs indépendants sont majoritairement des femmes. Ils sont plus âgés de 3 ans que la moyenne de l'ensemble des membres de conseils du SBF120. Près de la moitié d'entre eux (48%) consacrent aujourd'hui tout leur temps à des activités non-exécutives. Ils détiennent en moyenne au moins un autre mandat dans une société cotée. Parmi ceux exerçant une activité exécutive, on dénombre plus de cent n°1 d'entreprises (PDG et DG, soit 13%), mais ces profils très expérimentés, peu nombreux sur le marché et déjà très sollicités, sont en proportion présents dans de moins en moins de conseils par manque de disponibilité. Dès lors, les conseils leur substituent des profils de membres de comité exécutif, souvent incités par leur management à prendre un mandat externe, source d'expérience pour eux.

L'ancienneté moyenne des indépendants est en ligne avec celle de l'ensemble des administrateurs, de 5,7 ans. Leur rémunération est en revanche supérieure à la moyenne, du fait de l'engagement plus important qui est en général attendu d'eux : participation voire présidence d'un ou plusieurs comités, vice-présidence ou rôle d'administrateur référent.

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		796	52%
Age		62,5	
Sexe	Hommes	349	44%
	Femmes	447	56%
Nationalité	française	497	62%
	non-française	299	38%
Administrateurs se consacrant à des activités non-exécutives		383	48%
Fonctions actuelles	Présidents-directeurs généraux	43	5%
	Directeurs généraux	63	8%
	Membres de ComEx	155	20%
	Dirigeants de fonds d'investissements	34	4%
	Consultants indépendants ou Avocats	66	8%
	Universitaires / Médecins / ONG	20	3%
	Hauts fonctionnaires et diplomates	13	2%
	Entrepreneurs	10	1%
Autres fonctions exécutives		9	1%
Ancienneté au conseil		5,7 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		2,2	
Rémunération (hors présidents)		73 659 €	

L'administrateur non-exécutif non-indépendant

Les administrateurs non-exécutifs non-indépendants sont des représentants d'actionnaires ou administrateurs ayant perdu leur indépendance au sens du Code Afep-Medef.

Très légèrement plus jeunes, pour la première catégorie, que la moyenne des administrateurs, ils ont l'amplitude d'âge la plus importante, allant de 28 ans pour la plus jeune, à 88 ans pour le plus âgé. Ce sont très majoritairement des hommes et plus de trois quarts sont Français. La moitié d'entre eux représentent des actionnaires institutionnels, un quart les familles fondatrices actionnaires de leurs groupes, 10% des représentants de l'Etat ou d'actionnaires publics français. Près de 15% ont perdu leur indépendance car ils ont dépassé la limite des 12 ans de présence au conseil, ont des relations d'affaires ou sont d'anciens exécutifs du groupe. L'ancienneté moyenne au conseil de ce groupe est supérieure à la moyenne des administrateurs du SBF120 car les représentants des actionnaires (hors Etat) sont généralement plus stables et ceux ayant perdu leur indépendance sont par définition là depuis longtemps.

Ce groupe est aussi très hétérogène en matière de rémunération, en moyenne plus faible que sur l'ensemble du SBF120 (qui est de 66 279 €). Cela masque une amplitude importante, allant de 10 104 € à 272 479 €. Certains de ces administrateurs sont en effet très actifs dans leurs conseils, présidant parfois un ou plusieurs comités, ou étant vice-présidents de conseil du fait de la confiance du PDG ou des actionnaires de référence.

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR NON-EXÉCUTIF NON-INDÉPENDANT

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		407	27%
Age		57,8	
Sexe	Hommes	279	69%
	Femmes	128	31%
Nationalité	française	309	76%
	non-française	98	24%
Statuts	Représentants d'actionnaires institutionnels	203	50%
	Représentants familiaux	100	24%
	Représentants de l'État	39	10%
	Anciens exécutifs	31	8%
	Ayant dépassé les 12 ans	26	6%
	Autres non-indépendants	8	2%
Ancienneté au conseil		7,9 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,6	
Rémunération (hors présidents)		53 991 €	

L'administrateur représentant les salariés ou les salariés actionnaires

La mise en application de la loi PACTE a fait bondir cette année le nombre d'administrateurs représentant les salariés et ceux représentant les salariés actionnaires, en prescrivant de désigner 2 administrateurs salariés au sein de chaque conseil d'administration ou de surveillance dès lors qu'il y a plus de 8 administrateurs. Par ailleurs, les salariés actionnaires sont obligatoirement représentés au sein du conseil d'administration dès lors qu'ils détiennent 3% du capital social.

Ils sont cette année 44 de plus qu'en 2020 (dont 8 salariés actionnaires), soit une augmentation de 27%, et représentent 14% des administrateurs (contre 11% l'an dernier). 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 16% des membres de conseil.

Par définition en activité, leur âge moyen est de cinq ans inférieur à celui de l'ensemble des administrateurs du SBF120, ils participent ainsi au rajeunissement des conseils. Leur ancienneté au conseil est en revanche plus faible que celle des autres administrateurs (3,3 ans contre 5,6 ans), ce qui traduit un taux de renouvellement plus élevé et la relative nouveauté de leur présence dans les conseils. La durée de leur présence dans la société où ils ont été élus est de près de 20 ans.

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		209	14%
Représentants des salariés		173	83%
Représentants des salariés actionnaires		36	17%
Age		53,2	
Sexe	Hommes	119	57%
	Femmes	90	43%
Nationalité	française	164	78%
	non-française	45	22%
Ancienneté au conseil		3,3 ans	
Ancienneté dans le groupe		19,6 ans	
Rémunération (si applicable)		55 696 €	

Les censeurs

En 2021, comme en 2020, on dénombre 44 censeurs répartis dans 28 sociétés du SBF120 (7 du CAC40, 1 du CACNext20 et 20 du SBF60). 18 sociétés ont un seul censeur, 8 sociétés en ont deux, une société en a trois et une autre quatre.

La fonction de censeur ne fait l'objet d'aucune définition légale et le code Afep/ Medef n'en dit rien, de sorte que les conseils sont très libres quant à leur désignation et la définition de leur mission dans les statuts ou le 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, leur nombre maximum. Les motivations pour les désigner sont généralement les suivantes :

- » Inviter 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 ;
- » Garder au conseil d'anciens administrateurs ayant dépassé la limite d'âge ou perdu leur indépendance et dont le conseil souhaite garder la compétence sans pour autant les prendre en compte dans les statistiques officielles de composition du conseil ;
- » Apporter au conseil une expertise sur des sujets précis ou des enjeux ponctuels sans pour autant participer à l'ensemble de la réflexion stratégique ;
- » Préparer de futurs administrateurs à rejoindre le conseil en tenant temporairement ce rôle, dans un processus d'intégration progressive.

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.

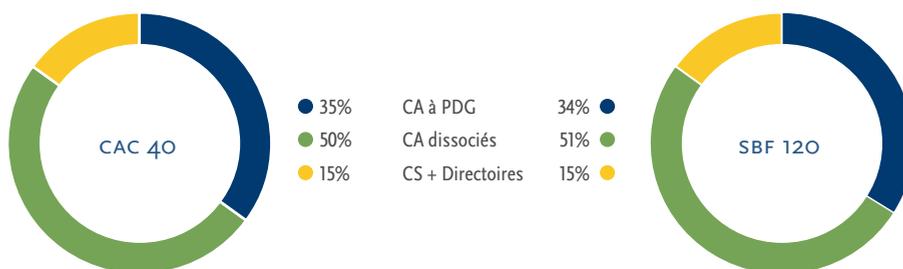
Leadership des conseils

La dissociation devient la norme

Pour la première fois, la répartition entre les trois modes de gouvernance (CA unifié, dissocié et CS) est la même dans le CAC40 et dans le SBF120. Parmi les conseils d'administration, 60% sont dissociés et 40% unifiés.

La proportion de sociétés à gouvernance dissociée, majoritaire depuis plusieurs années dans le SBF120, est devenue majoritaire dans le CAC40 en 2020. Elle s'est largement imposée cette année avec le changement de composition de l'indice mais surtout à la faveur de 8 dissociations. Et la tendance va se poursuivre car Ipsos, Valeo et Worldline ont d'ores et déjà annoncé leur dissociation prochaine. L'exception de l'indice est Lagardère, dont le changement profond de structure du capital l'a mené à changer de forme juridique (de SCA à SA) et à l'unification des fonctions.

FORMES DE GOUVERNANCE



L'année 2020–2021 a été marquée par 14 successions ayant conduit à 8 dissociations des fonctions de PDG :

- » 6 successions annoncées de DG déjà dissociés (CNP Assurances, Engie, Natixis, Safran, Trigano et Unibail-Rodamco-Westfield) ;
- » 1 succession imprévue suite au départ du PDG dont le rôle a été dissocié entre un président non-exécutif et un directeur général extérieur au conseil (Danone) ;
- » 7 dissociations de PDG devenus présidents non-exécutifs, et dont les DG (parmi lesquels 2 femmes) étaient tous déjà exécutifs au sein du groupe (Amundi, Bouygues, EssilorLuxottica, L'Oréal, Nexity, Scor et Saint-Gobain).

Profils des présidents du SBF120

Etant par définition toujours en activité exécutive, les PDG ont une moyenne d'âge inférieure à celle des présidents non-exécutifs dont les trois quarts sont en retraite et se consacrent à des mandats non-exécutifs. Les sociétés du SBF120 sont majoritairement présidées par des Français : seuls 2 PDG et 21 présidents ne sont pas de cette nationalité. Chiffre encore faible mais en progression, 11 femmes (elles n'étaient que 7 en 2020) sont présidentes du SBF120 :

- » 2 sont PDG : Christel Bories (Eramet) et Stéphane Pallez (FD) ;
- » 5 présidentes non-exécutives sont indépendantes : Anne-Marie Couderc (Air France-KLM), Vivienne Cox (Vallourec), Barbara Dalibard (Michelin), Angeles Garcia-Poveda (Legrand) et Véronique Weill (CNP Assurances) ;
- » 3 présidentes non-exécutives représentent l'actionnariat familial : Sophie Bellon (Sodexo), Marie-Hélène Dick-Madelpuech (Virbac) et Alice Cavalier-Feuillet (Trigano) ;
- » 1 présidente non-exécutive représente un actionnaire de référence : Diony Lebot (ALD).

Deux tiers des présidents non-exécutifs du SBF120 exerçaient auparavant des fonctions de PDG ou DG. Avec une ancienneté supérieure à la moyenne des administrateurs, ils ont en moyenne 4 à 7 ans de pratique préalable du conseil avant d'en prendre la présidence.

Sur les 8 dissociations intervenues en 2020–2021, 7 restent présidents non-exécutifs après avoir quitté leurs fonctions de PDG. Aujourd'hui, 21 présidents du SBF120 sont les anciens PDG. Ipsos et Valeo ont annoncé publiquement (et d'autres sociétés de l'indice de façon plus confidentielle à ce stade) leur intention de procéder de la même manière.

65 présidents de conseils (13 PDG et 52 présidents non-exécutifs) sont membres de comités spécialisés, et 43 comités, dont 60% de comités stratégiques, sont présidés par le président du conseil :

- » 26 (dont 6 PDG qui ne peuvent en présider d'autre) président des comités stratégiques ;
- » 10 président des comités en charges des nominations et/ou des rémunérations ;
- » 1 préside un comité d'audit et des risques ;
- » 6 président d'autres comités aux missions spécifiques au groupe ou à son actualité.

La rémunération moyenne versée aux présidents non-exécutifs du SBF120 s'élève à un peu moins de 400 000 € et celle des présidents du CAC40 à un peu plus de 600 000 €, en baisse de 3% en moyenne par rapport à 2020 en raison de la crise sanitaire et économique. En ne considérant que les 15 présidents qui exercent leurs fonctions à plein temps (en particulier dans le secteur financier), la rémunération moyenne s'établit à près de 900 000 €.

PROFILS DES PRÉSIDENTS DU SBF120

		PDG	Présidents non-exécutifs	Total/Moyenne
Nombre		41	79	120
Age moyen		59	65	63
Sexe	Homme	95%	89%	91%
	Femme	5%	11%	9%
Nationalité	française	95%	73%	81%
	non-française	5%	27%	19%
Ancienneté	dans ce rôle	9	4	6
	au conseil	13	10	11
PDG devenus présidents non-exécutifs du groupe			27%	21
Présidents se consacrant uniquement à des activités non-exécutives			75%	59
Également présidents de comité	Nominations/Rémunérations	0	10	10
	Stratégique	6	20	26
	Audit/Risques	0	1	1
	Autres comités	0	6	6
Membre d'aucun comité		68%	34%	46%
Indépendance	Indépendants		44%	35
	Représentants d'un actionnaire		25%	20
	Anciens exécutifs		31%	24
Fonctions avant de devenir Président non-exécutif	Présidents non-exécutifs		1%	1
	PDG		41%	32
	DG		24%	19
	CFO		4%	3
	ComEx / Autres fonctions corporate		14%	11
	Investisseurs / Consultants / Hauts fonctionnaires		16%	13
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,6	1,9	1,8
Rémunération	CAC40		605 697 €	
	SBF120		389 225 €	
	Présidents à temps partiel SBF120		380 206 €	
	Présidents à temps plein SBF120		881 119 €	

Les administrateurs référents

Les administrateurs référents sont 47 contre 41 l'an dernier, présents dans 37% des conseils du SBF120 et dans 58% des conseils du CAC40 (contre respectivement 34% et 53% en 2020).

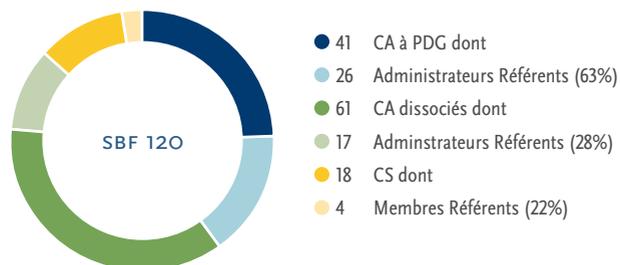
Non seulement la place de l'administrateur référent se maintient malgré le développement de la dissociation. Elle continue à s'imposer dans deux tiers des conseils à gouvernance unifiée (63% contre 50% d'entre eux en 2020) et croît dans les CA dissociés (28% cette année contre 22% l'an dernier) où sa présence est moins essentielle. Exception à cette tendance : le conseil d'administration d'Atos a décidé de supprimer la fonction d'administrateur référent et de confier au comité des nominations et de gouvernance nouvellement créé les tâches et missions auparavant attribuées à l'administrateur référent qui n'avaient pas encore été attribuées au président du conseil dissocié.

Le Code Afep-Medef donne une définition précise du rôle joué par l'administrateur référent, garant des bonnes pratiques de gouvernances, ce qui explique pourquoi ils sont aujourd'hui tous indépendants.

Ce sont des administrateurs plus âgés de 6 ans et dont les deux tiers sont en retraite et donc plus disponibles pour accomplir leurs missions. Compte tenu de leurs backgrounds de présidents, PDG ou DG pour plus de la moitié d'entre eux, ils sont encore en majorité des hommes, à 83% français, même si ce rôle se féminise progressivement puisqu'un tiers sont maintenant des femmes.

Jouant un rôle clé dans la gouvernance du conseil, deux tiers des administrateurs référents sont également présidents du comité des nominations et/ou rémunérations. Ils président, dans de rares cas, d'autres comités.

RÉPARTITION DES ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS SELON LES SOCIÉTÉS



FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

		2020		2021	
		Nb/Moy.	%	Nb/Moy.	%
Nombre		41		47	
Age		63		65	
Age	<60 ans	9	22%	10	21%
	60-65 ans	15	37%	13	27%
	65-70 ans	7	17%	12	26%
	>70 ans	10	24%	12	26%
Indépendants		41	100%	47	100%
Sexe	Homme	27	66%	30	64%
	Femme	14	34%	17	36%
Nationalité	française	37	90%	39	83%
	non-française	4	10%	8	17%
Fonctions actuelles ou antérieures exercées hors conseil	Présidents-directeurs généraux	15	37%	14	30%
	Directeurs généraux	12	29%	12	26%
	Autres fonctions corporate	7	17%	8	17%
	Investisseurs / Consultants / Avocats	7	17%	12	26%
Ancienneté au conseil		9		4	6
Présidence de comité	Nominations/Rémunérations	21	51%	30	64%
	Stratégique	2	5%	1	2%
	Audit/Risques	4	10%	5	11%
	Autres comités	2	5%	2	4%
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		2,0		2,0	
Rémunération supplémentaire (si applicable)		41 611 €		41 892 €	

Les présidents de comités

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 indépendants dont la moyenne d'âge et l'ancienneté au conseil sont légèrement supérieures à celle de l'ensemble des administrateurs. Ils sont aussi plus fréquemment de nationalité française et en retraite de leurs fonctions exécutives.

Trois quarts des présidents de comités sont d'anciens top exécutifs de grandes sociétés. En moyenne, environ 30% ont présidé ou président un conseil, 15% ont une expérience de direction générale, 15% de direction financière (expérience la plus répandue chez les présidents de comités d'audit) et 15% d'autres rôles corporate, en ComEx ou non. Un quart des présidents ont une expérience d'investisseurs, entrepreneurs et consultants, ou encore de hauts fonctionnaires.

La quasi-totalité des présidents de comités sont choisis parmi les membres indépendants des conseils qui sont en majorité des femmes, ce qui explique que plus de la moitié des comités soient présidés par des femmes (53%). Les comités stratégiques font exception. Près de la moitié d'entre eux sont présidés par le PDG ou le président du conseil (48%), et près d'un quart par des administrateurs ayant une expérience de présidence ou de direction générale (23%). Cette population de dirigeants étant encore très masculine, cela laisse peu de possibilité à des présidences féminines de comités stratégiques.

PROFILS DE PRÉSIDENTS DE COMITÉS

		Audit	Nom.	Rém.	Nom./Rém.	Strat.
Nombre		120	41	44	75	56
Age		61,3	63,7	62,5	62,9	63,3
Ancienneté au conseil		6	7,6	7	6,2	8,2
Indépendance	indépendants	94%	78%	91%	92%	52%
	non-indépendants	6%	22%	9%	8%	48%
Sexe	Hommes	42%	44%	44%	47%	75%
	Femmes	58%	56%	56%	53%	25%
Nationalité	française	72%	76%	69%	81%	70%
	Non-française	28%	24%	31%	19%	30%
Statuts	Se consacrant à des activités non-exécutives	52%	66%	51%	54%	55%
	En activité	48%	34%	49%	46%	45%
Fonctions actuelles ou antérieures hors conseil	PDG / Présidents	14%	52%	38%	19%	52%
	Directeurs généraux	14%	7%	7%	23%	13%
	Directeurs financiers	34%	5%	2%	0%	2%
	ComEx et autres fonctions corporate	15%	17%	18%	27%	16%
	Investisseurs / Consultants / Entrepreneurs	16%	17%	33%	22%	10%
	Hauts fonctionnaires / Académiques / Autres	7%	2%	2%	9%	7%

Fonctionnement des conseils

Nombre de réunions et assiduité

Le nombre de réunions des conseils d'administration et de surveillance du SBF120 a fortement augmenté en raison de la crise sanitaire et économique, passant de 9 à 11 réunions annuelles en moyenne (entre 3 et 23 réunions selon les conseils). La moyenne de réunions des sociétés du CAC40 est légèrement supérieure, à 11,6 réunions. 1 à 17 réunions exceptionnelles ont été déclarées par les conseils en 2020 pour faire face à des crises sectorielles ou de gouvernance.

L'année 2020 et l'année 2021 ont été marquées dans beaucoup de cas par une généralisation des réunions virtuelles des conseils du fait des confinements, avec pour conséquences :

- » des réunions souvent plus courtes et souvent mieux cadencées du côté positif,
- » une moins bonne interaction entre les administrateurs et une perte de la convivialité du côté négatif.

Globalement, il y a un désir marqué pour le retour aux réunions physiques. Avec un taux d'assiduité de 96%, les administrateurs du SBF120 restent exemplaires, avec un très faible écart-type allant de 87% à 100%. Pour récompenser cette assiduité et cette résilience, on observe peu de changement quant aux dispositions de rémunération à distance des administrateurs, la majeure partie des conseils ayant considéré comme participation physique la participation distancielle au moment des confinements, et seule une société a décidé de passer d'une rémunération réduite à une rémunération identique la participation à distance (Sanofi).

La proportion est stable parmi les sociétés du SBF120 qui précisent les modalités de rémunération pour participation à distance des administrateurs :

- » 52% déclarent une rémunération identique,
- » 32% déclarent une rémunération réduite,
- » 16% ne la rémunèrent pas.

Dans leur document universel d'enregistrement, 84 sociétés du SBF120 (70%) et 32 sociétés du CAC40 (80%) déclarent pratiquer au moins une Executive session annuelle (réunion où l'on parle des exécutifs hors leur présence). 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 92 sociétés (75% des cas), la langue unique du conseil est le français ;
- » Dans 13 sociétés (11% des cas), dont 10 SA et 3 SE, le français et l'anglais sont indifféremment employés ;
- » Dans 11 sociétés (9% des cas), dont 4 SE, 3NV, 3 SA et 1 PLC, la seule langue de travail est l'anglais ;
- » Dans 3 SA (EssilorLuxottica, Sartorius Stedim Biotech et Solvay), le français, l'anglais et une autre langue sont pratiquées (allemand, italien ou néerlandais) ;
- » Et dans une NV (Euronext), l'anglais et le néerlandais sont les seules langues pratiquées.

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 comme langue de travail voire pour seule langue.

Dans les conseils où 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 soit de 3 soit de 4 ans, à l'exception de 5 sociétés :

- » TechnipFMC PLC et Technip Energies qui à ce stade se réfèrent à la pratique britannique du renouvellement annuel ;
- » Groupe ADP avec des mandats de 5 ans ;
- » 2 sociétés qui déterminent la durée du mandat lors de la nomination des administrateurs (Eurofins Scientific 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 trois quarts des sociétés du SBF120. D'autres conseils y ajoutent ou compilent différentes formes de limites d'âge :

- » 38% des sociétés définissent une limite d'âge stricte pour le PDG ou le DG et 33% pour les administrateurs, allant de 65 à 95 ans ;
- » 18% sociétés établissent une limite d'âge au-delà de laquelle l'administrateur ne peut être renouvelé ou peut se maintenir sur décision du conseil.

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.

Intégration des nouveaux administrateurs

66% des sociétés du SBF120 déclarent avoir mis en place un programme de formation et d'intégration des nouveaux administrateurs. Pour deux tiers d'entre elles il s'agit d'un parcours de formation obligatoire et systématique, voire adapté au(x) comité(s) dès l'arrivée du nouvel administrateur. Pour l'autre tiers, c'est une formation à la demande. Cependant, aucune société ne déclare n'avoir rien prévu en la matière.

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.

Raison d'être et entreprises à mission

58 entreprises du SBF120 (dont 25 du CAC40) se sont dotées d'une raison d'être, dont une seule à ce stade (Danone) a choisi le statut d'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. 23 sociétés du SBF120 évoquent à minima leurs raisons d'être sur leurs sites internet et 35 sociétés l'ont défini dans le Document d'Enregistrement Universel, mais parmi elles seules 14 l'ont inscrite dans leurs statuts. Les raisons d'être soumises au vote des actionnaires ont reçu en moyenne 98% de votes favorables.

Au-delà des missions liées spécifiquement à l'activité des sociétés, les objectifs les plus récurrents à la lecture des 58 raisons d'être du SBF120 sont, de façon non-exclusive, sociaux et économiques (68%), environnementaux et territoriaux (58%), liés à l'humain et au bien-être (53%), au progrès technologique et à l'innovation (37%).

La loi PACTE a également défini la notion d'entreprise à mission qui répond aux trois conditions suivantes :

- » Inscription des objectifs sociaux et environnementaux ainsi que de la raison d'être dans les statuts de l'entreprise ;
- » 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 ;
- » Vérification par un organisme tiers indépendant de l'exécution des objectifs 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.

Evaluation des conseils

Près de 90% des sociétés du SBF120 déclarent pratiquer une évaluation formalisée du fonctionnement du conseil périodiquement, en général tous les deux ou trois ans. Mais seules 60% procèdent à une évaluation triennale externe de leur fonctionnement, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

En principe, les évaluations sont conduites par l'administrateur référent, le président du comité de nomination et de gouvernance ou le secrétaire du conseil, qui sont de plus en plus souvent assistées par le cabinet ayant accompagné l'évaluation externe précédente, ce qui permet de garantir une homogénéité méthodologique et 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, la définition du style culturel du conseil et le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

Les entreprises communiquent de façon diverse le résultat des évaluations dans le Document d'Enregistrement Universel :

- » la moitié des sociétés ayant pratiqué l'évaluation externe en 2020 en font un compte-rendu détaillé, 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. Elles s'inscrivent ainsi dans une démarche de transparence de plus en plus exigeante de la part des actionnaires ;
- » l'autre moitié se limite en revanche à un court compte-rendu traitant plus de la méthodologie utilisée que des recommandations.

En 2020, Spencer Stuart a conduit l'évaluation de plus de 25 conseils du SBF120 avec un taux de répétition supérieur à 90%.

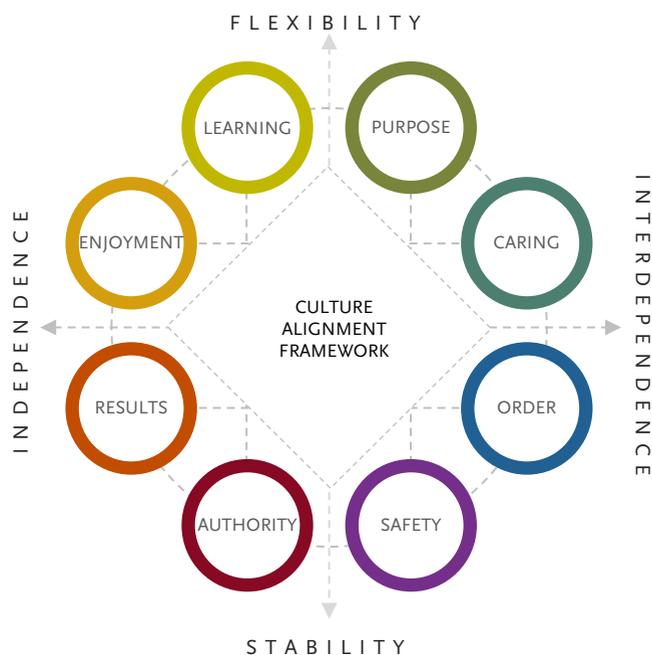
Le Code Afep-Medef et l'AMF invitent à évaluer la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du conseil et des comités, ce que Spencer Stuart mène par des entretiens individuels avec les administrateurs permettant de recueillir l'auto-évaluation qu'ils font de leur contribution ainsi que l'évaluation qu'en font leurs collègues. Il n'est fait aucun compte-rendu collectif de cette évaluation mais une discussion informelle avec chaque administrateur, avec l'assistance éventuelle du consultant, est conduite par le président ou l'administrateur référent. C'est une occasion pour les administrateurs d'exprimer leurs attentes et de recevoir un feedback individuel et peut permettre d'améliorer la capacité de contribution par une meilleure compréhension des attentes respectives.

Style Culturel du conseil d'administration

Depuis 5 ans, Spencer Stuart propose de compléter l'évaluation externe d'une évaluation du style culturel de l'entreprise ainsi que de chaque administrateur. L'agrégation des styles culturels individuels définit celui du conseil. Il nous permet de comprendre comment un groupe de professionnels extérieurs à l'entreprise mais constituant sa gouvernance, aux expériences et modes de fonctionnement naturellement divers, arrivent à collaborer efficacement, aligner leur vision pour promouvoir l'intérêt de la société, interagir avec l'autre groupe qu'est la direction générale et établir leur intervention au bon niveau, voire réagir efficacement en cas de crise.

L'évaluation du style culturel de chaque administrateur permet d'évaluer la complémentarité des profils des administrateurs 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.

Le diagnostic culturel du groupe permet de penser de façon dynamique le fonctionnement du conseil et d'amorcer d'éventuelles évolutions vers un style culturel cible. Par exemple en sollicitant les qualités potentielles de certains membres (mises en évidence dans leurs profils culturels), ou en intégrant de nouveaux membres apportant ces qualités au conseil.



La rémunération des administrateurs

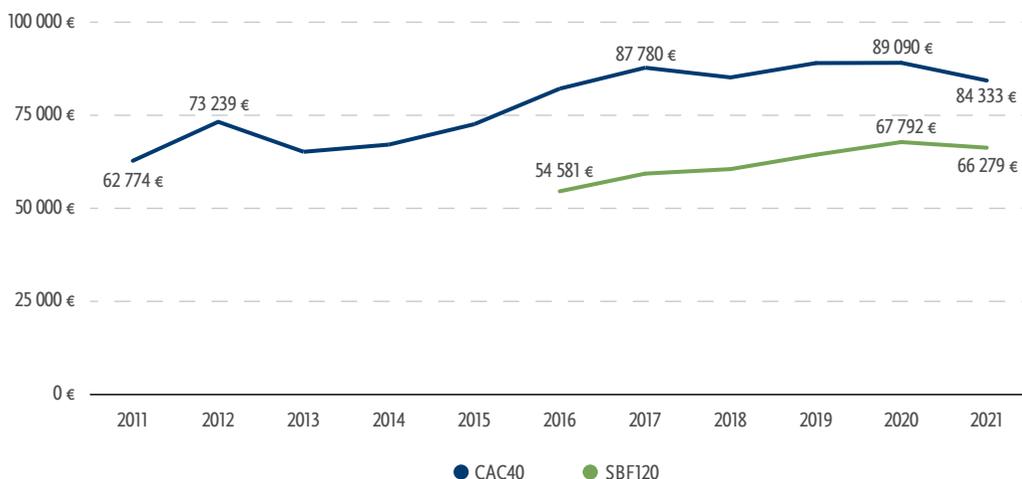
Répartition de la rémunération

Hors présidents, la rémunération annuelle moyenne d'un administrateur du CAC40 est d'un peu plus de 84 000 €, de 66 000 € pour un administrateur du SBF120, en baisses respectivement de 6% et 2% par rapport à 2020.

En réaction à la crise économique et sanitaire, 45 conseils ont mis en place les dispositifs suivants :

- » réduction voire renoncement total aux rémunérations de 8 présidents non-exécutifs et/ou des administrateurs (21 sociétés) ;
- » réduction de la rémunération ou de la part variable annuelle attribuées à 23 PDG et DG, voire à d'autres membres du ComEx ;
- » augmentation ponctuelle de la rémunération variable attribuée aux administrateurs obligés à participer à des réunions exceptionnelles à distance (5 sociétés).

EVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE DES ADMINISTRATEURS



Les rémunérations moyennes versées ont donc légèrement diminué à titre exceptionnel en 2020. Cependant, en dix ans, la rémunération annuelle moyenne des administrateurs du CAC40 a progressé d'environ 50%. Les administrateurs des autres sociétés du SBF120, dont nous suivons depuis longtemps l'évolution de la rémunération, est stable depuis 5 ans en moyenne entre 55 et 70 000 €. Cette mise à niveau a permis aux sociétés du CAC40 de combler une partie de leur retard par rapport aux standards internationaux. Elle se justifie également par un engagement de plus en plus important qu'exige la fonction d'administrateur et qui s'est manifesté durant la crise sanitaire avec la multiplication de nombre de réunions.

Enfin, dans les 10 sociétés de droit étranger, la rémunération moyenne par administrateur est de 104 837 € alors qu'elle est de 63 461 € dans les 110 sociétés de droit français.

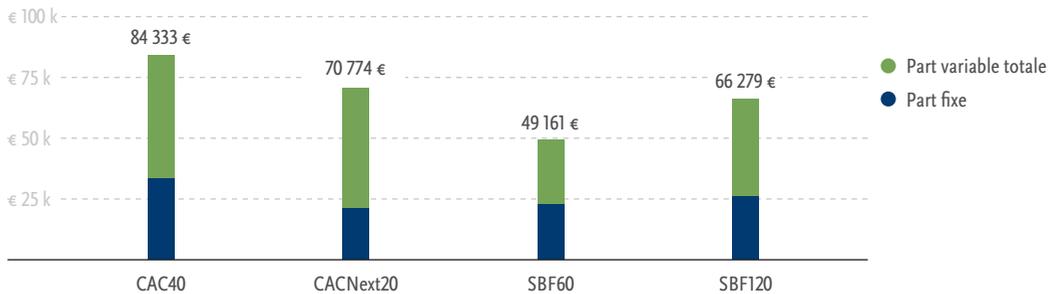
RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION

		CAC40 2011	CAC40 2021	SBF120 2021
Rémunération moyenne totale des administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice		62 774 €	84 333 €	66 279 €
Rémunération	Exécutifs		46 554 €	46 814 €
	Non-exécutifs indépendants		95 017 €	73 659 €
	Non-exécutifs non-indépendants		65 390 €	53 991 €
	Représentant des salariés ou des salariés actionnaires*		65 833 €	55 696 €
Rémunération annuelle pour appartenance	au conseil (part fixe)	18 270 €	22 432 €	18 741 €
	à un comité	4 940 €	5 920 €	5 194 €
Rémunération par séance pour participation aux réunions	du conseil	3 203 €	3 965 €	3 264 €
	de comité	2 453 €	2 453 €	2 473 €
Enveloppe globale de rémunération			1 318 333 €	923 650 €
Montant total de rémunération versé			1 103 922 €	730 378 €

* 30 sociétés du CAC40 et 79 du SBF120 pratiquent une rémunération fixe + variable pour assiduité

Seules 6% des sociétés du SBF120 rémunèrent les membres de leurs conseils exclusivement en variable et 24% ne donnent pas le détail des règles de répartition de la rémunération des administrateurs. 70% des conseils décomposent la rémunération des administrateurs entre une part fixe (environ un tiers), et une part variable pour assiduité aux réunions du conseil et appartenance et participation à un ou plusieurs comités (deux tiers).

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS EN 2020



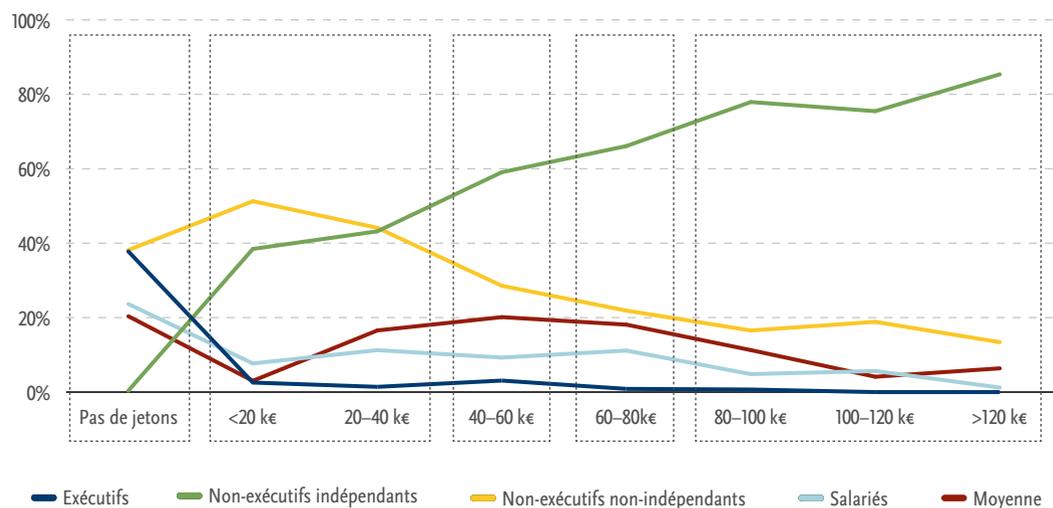
Selon que les sociétés appartiennent au CAC40, au CACNext20 ou au SBF60, la part fixe moyenne versée aux administrateurs varie de 20 000 € et à 33 000 €. Cependant, la part variable moyenne est près de deux fois plus importante dans les plus grandes sociétés (de l'ordre de 50 000 €) que dans les soixante plus petites (26 000 €). Le nombre de réunions des conseils et des comités spécialisés y est certes plus important, mais le montant des rémunérations pour assiduité aux travaux du conseil et des comités y est aussi plus élevé. D'ailleurs, l'enveloppe globale de rémunération des conseils du CAC40 est de plus de 40% supérieure à celle de l'ensemble du SBF120 et le montant total versé supérieur de plus de 50%.

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).

Plus la rémunération augmente, plus elle concerne des indépendants. La part des non-exécutifs indépendants est majoritaire à partir de 40 000 € de rémunération.

EVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION SELON LE STATUT



20% des administrateurs du SBF120 ne perçoivent aucune rémunération :

- » 38% d'entre eux sont des exécutifs dont la rémunération est parfaitement distincte de celle des mandataires sociaux non-dirigeants ;
- » 38% sont des représentants d'actionnaires (Etat, familles, et essentiellement institutionnels) qui la reversent au Trésor Public ou dont l'essentiel de la rémunération provient de leur rôle exécutif chez l'actionnaire ;
- » un quart sont des représentants des salariés ou représentants des actionnaires salariés qui reversent cette rémunération à leur organisation syndicale.

20% des administrateurs du SBF120 touchent moins de 40 000 € par an :

- » près de la moitié sont des représentants d'actionnaires ;
- » environ 40% sont administrateurs indépendants parmi les plus petites sociétés du SBF120, tenant le moins de réunions ou qui ne sont pas membres de comité ;
- » 10% sont représentants des salariés.

20% des administrateurs se concentrent dans une échelle de rémunération allant de 40 000 € à 60 000 € :

- » pour l'essentiel, ils sont à près de 90% non-exécutifs, répartis entre 60% d'indépendants et 30% de non-indépendants ;
- » 10% sont des représentants des salariés et quelques exécutifs.

18% des administrateurs se concentrent dans une échelle de rémunération allant de 60 000 € à 80 000 € :

- » non-exécutifs aussi pour la plupart, deux tiers sont indépendants et 22% non-indépendants ;
- » 11% sont des salariés et seulement 1% exécutifs ;

Enfin, 22% des administrateurs touchent plus de 80 000 € de rémunération :

- » dont un seul exécutif au titre de son mandat d'administrateur ;
- » 80% d'indépendants ;
- » une moyenne de 16% de non-indépendants et de 4% de représentants des salariés et salariés actionnaires.

Rémunération moyenne par comité

La rémunération supplémentaire perçue par un membre de comité est d'environ 15 000 € par an, pour 3 à 6 réunions. Celle de président de comité est en général de près de 20 000 € en moyenne.

Les comités d'audit et des risques sont par essence les plus techniques et chronophages (près de 6 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 17 000 € pour un membre, et à plus de 23 000 € pour un président. Les comités se réunissant le moins (RSE) sont moins rémunérateurs en moyenne, sauf pour les présidents qui perçoivent une part fixe élevée.

RÉMUNÉRATIONS MOYENNES PAR COMITÉ

	Audit/Risques	Nom./Rém.	Strat.
Nombre de comités	6	5,7	4,9
Nombre moyen de réunion	129	160	131
dont pratiquant une rémunération fixe + variable	33	39	45
Rémunération des membres	17,449 €	14,472 €	12,211 €
Fixe	5,464 €	4,804 €	4,819 €
Variable (par réunion)	2,942 €	2,461 €	2,923 €
Rémunération des présidents	23,055 €	17,388 €	19,323 €
Fixe	15,157 €	12,469 €	12,065 €
Variable (par réunion)	3,046 €	2,740 €	2,946 €

Rémunération des administrateurs non-résidents

426 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, 25 sociétés ont mis en place des dispositions particulières de rémunération. Elles se distinguent en trois catégories :

- » 7 sociétés pratiquent une augmentation indifférenciée par déplacement trans-frontalier quelle que soit la distance, d'une moyenne de 2 200 € par déplacement ;
- » 16 sociétés distinguent cette rémunération supplémentaire selon l'éloignement, avec une augmentation de la rémunération de 2 000 € en moyenne par déplacement intra-européen, et de 4 200 € en moyenne par déplacement intercontinental ;
- » 2 sociétés appliquent une augmentation indifférenciée de la rémunération annuelle des administrateurs non-résidents d'une moyenne de 10 000 € 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.

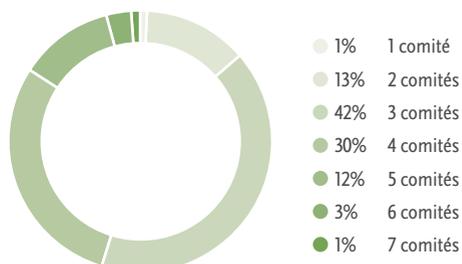
Les comités

Structure et distribution des comités

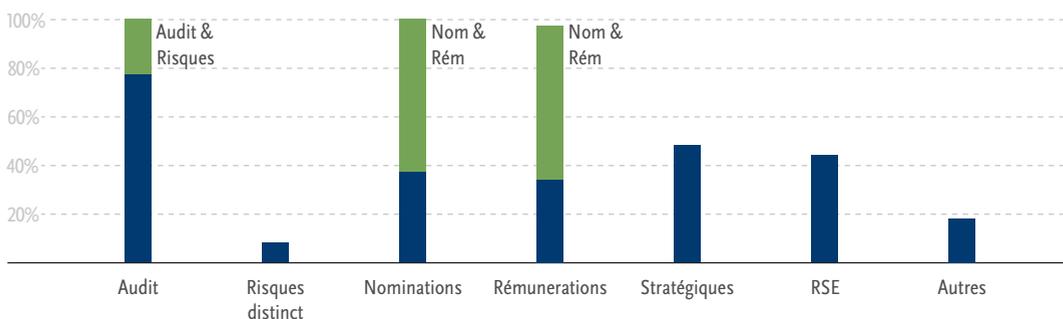
Avec 14 comités de plus qu'en 2020, essentiellement en charge de la RSE, les conseils du SBF120 comptent en tout 420 comités spécialisés, soit 3,5 comités par conseil en moyenne, dont un comité d'audit et un comité des nominations et/ou des rémunérations.

Le nombre et les attributions des autres comités varient selon les sociétés, leur histoire leurs activités. Aux deux extrêmes, une société se contente d'un comité en charge de l'audit, une autre compte 7 comités, et 3 sociétés ont 6 comités. Cela reste donc anecdotique, car 85% des sociétés comptent 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 comprise entre 4 et 5 membres, le taux d'indépendance et de féminisation sont légèrement plus élevés que dans la composition moyenne des conseils, la plupart des comités accueillant peu d'exécutifs. La part d'étrangers et la part de salariés sont à l'inverse légèrement inférieures à la composition moyenne des conseils.

COMPOSITION DES COMITÉS

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	148	76	196	420
Taille moyenne par comité	4,4	4,7	4,1	4,3
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	76%	75%	64%	70%
% de femmes	47%	49%	49%	48%
% d'étrangers	36%	35%	27%	32%
% de salariés et salariés actionnaires	8%	11%	5%	7%

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 tandis que 9 sociétés distinguent leur comité d'audit du comité des risques.

Les comités d'audit sont les comités qui se réunissent le plus souvent, ils affichent le taux d'indépendance le plus élevé, en particulier dans les plus grosses sociétés de l'indice (80% en moyenne sur le CACLarge60 mais à peine 60% pour les sociétés du SBF60). Le taux de féminisation y est important dans tout le SBF120, du fait de la proportion plus élevée de femmes parmi les indépendants.

COMITÉS D'AUDIT (ET DES RISQUES)

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	40	20	60	120
Nombre de comités des risques distincts	5	1	3	9
% de comités des risques distincts	5	1	3	9
Nombre moyen de réunions	7	5	6	6
Taux d'assiduité des membres	98%	97%	95%	97%
Nombre moyen des membres	5	6	4	4
% de femmes	48%	57%	56%	52%
% de non-français	43%	44%	21%	35%
% de salariés et salariés actionnaires	5%	2%	2%	4%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	79%	83%	59%	71%
% de comités ayant 100% d'indépendants	42%	33%	19%	29%

Le comité des nominations

Seules 4 conseils du SBF120, appartenant au SBF60, 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 séance plénière du conseil.

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. Sur l'ensemble, près d'un tiers des comités des nominations sont cependant constitués à 100% de membres indépendants.

COMITÉS DES NOMINATIONS (ET NOM/RÉM)

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	40	20	56	116
% de sociétés ayant un comité des Nominations	100%	100%	93%	97%
% de comités des Nom. distincts du comité des Rém.	45%	25%	30%	34%
Nombre moyen de réunions	6	5	5	6
Taux d'assiduité des membres	98%	99%	99%	98%
Nombre moyen des membres	4	4	4	4
% de femmes	45%	63%	46%	51%
% de non-français	33%	40%	28%	32%
% de salariés et salariés actionnaires	6%	8%	4%	5%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	77%	74%	66%	76%
% de comités ayant 100% d'indépendants	43%	30%	21%	30%

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

Comme en 2020, un tiers des conseils du SBF120 (45% pour le CAC40) ont dissocié les comités des nominations et des rémunérations. En 2020, 2 sociétés ont séparé leurs comités des nominations et rémunérations mais à l'inverse 2 autres les ont fusionnés.

Les sujets de rémunérations deviennent 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.

La présence des représentants des salariés y est devenue obligatoire. Le taux de présence des administrateurs salariés est en légère croissance (+1%) par rapport à 2020, avec 12% de représentants des salariés dans le CAC40 et le Next20, et 8% dans les autres sociétés du SBF120. Hors salariés, un tiers des comités des rémunérations du SBF120 sont constitués de 100% d'indépendants.

COMITÉS DES RÉMUNÉRATIONS (ET NOM/RÉM)

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	40	20	59	119
% de sociétés ayant un comité des Rémunérations	100%	100%	98%	99%
% de comités des Rém. distincts du comité des Nom.	45%	25%	35%	37%
Nombre moyen de réunions	6	5	5	6
Taux d'assiduité des membres	97%	99%	96%	97%
Nombre moyen des membres	4	4	4	4
% de femmes	47%	59%	46%	52%
% de non-français	33%	43%	30%	31%
% de salariés et salariés actionnaires	12%	12%	8%	10%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	76%	82%	67%	74%
% de comités ayant 100% d'indépendants	45%	35%	27%	34%

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 qui se considèrent mis à l'écart de discussions qui pour eux relèvent de la responsabilité de tout le conseil. C'est la raison pour laquelle moins de la moitié des conseils du SBF120 en ont mis un en place.

Les comités stratégiques se réunissent un peu moins souvent que les autres comités mais comptent davantage de membres. Les taux d'indépendants, de femmes et de salariés y sont plus faibles. Dans plus de 70% des cas le PDG ou le DG en est membre.

COMITÉS STRATÉGIQUES

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	17	14	25	56
% de sociétés ayant un comité Stratégique	43%	70%	43%	48%
Nombre moyen de réunions	4	4	4	4
Taux d'assiduité des membres	97%	96%	97%	97%
Nombre moyen des membres	5	5	5	5
% de femmes	33%	35%	39%	36%
% de non-français	32%	38%	21%	26%
% de salariés et salariés actionnaires	7%	7%	4%	8%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	46%	64%	53%	48%
% de comités ayant 100% d'indépendants	6%	29%	8%	13%

Le comité RSE

14 nouveaux comités spécifiquement dédiés aux questions sociales et environnementales ont vu le jour depuis 2020, ce qui porte le total à 53. De plus, il faut noter que la mission RSE peut être également portée par un autre comité. C'est le cas pour 6 comités des nominations, 4 comités des nominations et des rémunérations et 9 comités stratégiques.

Devant l'importance de ces enjeux, la direction de la RSE vient en soutien au comité et le sujet entre dans les délibérations des comités stratégiques ou dédiés. La RSE ne saurait être décorrélée de la stratégie, afin d'en permettre une application cohérente mais aussi constitutive d'un véritable avantage compétitif et significatif.

Les missions décrites par les comités RSE sont les suivants :

- » intégrer la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise et ainsi réfléchir à la dimension RSE de tous les 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.

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

COMITÉS RSE

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	21	9	23	53
% de sociétés ayant un comité Stratégique	53%	45%	38%	44%
Nombre moyen de réunions	3	3	4	3
Taux d'assiduité des membres	99%	97%	92%	96%
Nombre moyen des membres	4	5	4	4
% de femmes	69%	49%	59%	61%
% de non-français	37%	26%	28%	31%
% de salariés et salariés actionnaires	15%	16%	14%	15%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	81%	72%	62%	71%
% de comités ayant 100% d'indépendants	52%	22%	26%	36%

Les autres comités

Parmi les 22 autres comités des conseils du SBF120, on dénombre :

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

Les administrateurs non-membres de comité

377 administrateurs du SBF120 ne sont membres d'aucun comité.

Trois quarts (283 administrateurs) ne sont pas indépendants :

- » 76 (20%) sont exécutifs et 129 (35%) sont non-exécutifs non-indépendants ;
- » 78 (20%) sont représentants de salariés, presque deux fois plus qu'en 2020 et dont les deux tiers siègent au conseil depuis moins d'un an.

94 administrateurs indépendants ne siégeant dans aucun comité :

- » la moitié ne siègent au conseil depuis moins d'un an et n'ont pas encore été officiellement assignés à un comité ;
- » plus d'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.

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 amenés à analyser les profils de 1394 personnes.

	CAC40	SBF120
Nombre de membres	539	1394
Taille moyenne	14	12
% femmes	23%	24%
% d'étrangers	34%	31%
Age moyen	55	54
Ancienneté moyenne	4,8	4,8
% de membres exerçant un mandat externe	18%	12%
dont hommes	63%	67%
dont femmes	37%	33%

Le principal constat est celui de leur ouverture internationale, avec un tiers de membres étrangers, et d'une féminisation qui se poursuit de façon encourageante même si elle est encore trop lente. Le taux de femmes aux ComEx du CAC40 était de moins de 10% en 2010, il est en croissance constante et atteint cette année 24% sur l'ensemble du SBF120. Seuls 18% des membres de ComEx du CAC40 (12% de ceux du SBF120) ont le temps et l'opportunité d'exercer un mandat non-exécutif à l'extérieur. Parmi eux, la proportion de femmes est en surreprésentation par rapport à leur place dans les ComEx (différentiel de 14%), ce qui montre que la féminisation des conseils d'administration leur a profité.

Avec un âge moyen autour de 54 ans, les membres siègent au ComEx depuis un peu moins de 5 ans, en baisse d'un an par rapport à 2020. Leur ancienneté moyenne dans l'entreprise est d'un peu plus de 14 ans, et 77% d'entre eux ont été promus au ComEx en interne.

Composés de 3 à 43 membres, plus de trois quarts des conseils comptent entre 6 et 15 membres. En moyenne, les ComEx ont tendance à être légèrement plus larges dans les sociétés du CAC40 (14 membres) que dans le SBF120 (12 membres en moyenne).

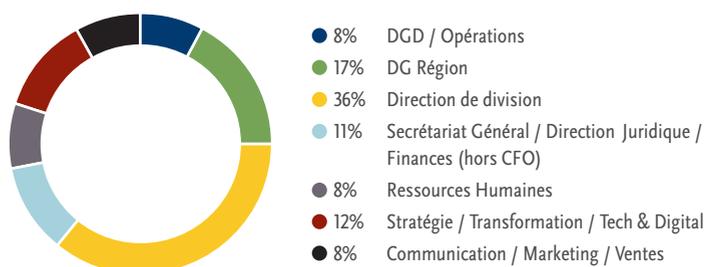
Hormis la présence systématique de la Direction Générale et de la Direction Financière qui siègent tous sans exception aux ComEx, deux tiers des membres de ComEx sont des dirigeants opérationnels :

- » 8% sont DGD ou en charge des opérations du groupe ;
- » 17% dirigent une zone géographique ;
- » 36% dirigent une division.

Les attributions des autres membres du ComEx sont :

- » Le secrétariat général, la direction juridique et les autres fonctions financières, de contrôle et d’audit par exemple (11%) ;
- » La direction des Ressources Humaines, présente dans trois quarts des ComEx et représentant 8% de leurs membres ;
- » Les directions chargées de la stratégie, de la transformation digitale et du développement technologique de plus en plus présentes (12%) ;
- » Les directions en charge de la communication, du marketing, des ventes et des relations clients (8%).

ATTRIBUTIONS DES MEMBRES DE COMEX

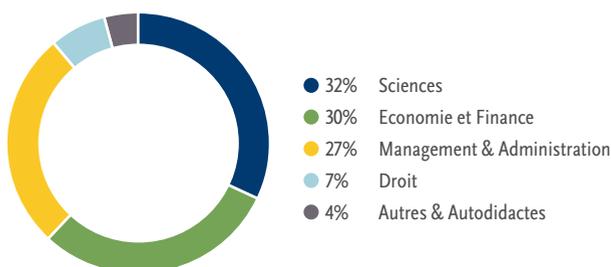


La plus grande partie des groupes de l'indice SBF120 étant des sociétés multinationales, il n'est pas surprenant que 60% des membres de ComEx aient déjà travaillé dans un pays étranger et deux tiers ont aujourd'hui des responsabilités au niveau international. Et pourtant, 18% seulement des membres de ComEx ont reçu une formation à l'étranger.

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 :

- » 32% en sciences : universités et écoles d'ingénieur, le plus souvent en formation initiale ;
- » 30% en économie et finance : diplômes généraux d'écoles de commerce et de facultés d'économie ;
- » 27% en management et administration : IAE, IEP, ENA et MBA d'écoles de commerce notamment qui viennent souvent en complément d'une formation initiale ;
- » 7% ont un diplôme de droit ;
- » 4% d'autres formations universitaires ou sont autodidactes.

FORMATION DES MEMBRES DE COMEX



La place des femmes dans les ComEx

La progression constante de la place des femmes dans les ComEx est un signal positif d'ouverture qu'il faut encourager. En mai 2021, l'Assemblée Nationale a ainsi voté une proposition de loi « pour une égalité économique et professionnelle réelle » entre les femmes et les hommes, dont l'objectif est d'atteindre 30% de femmes en 2027, puis 40% en 2030. A l'horizon de près de 10 ans, cet objectif final de 40% va ainsi permettre aux entreprises de revoir leur dynamique de recrutement et de promotion.

Les femmes présentes dans les ComEx du SBF120 se répartissent aujourd'hui entre :

- » plus de 60% de directions fonctionnelles : financières, juridiques, RH, stratégiques, digitales, de communication et de marketing ;
- » moins de 40% de directions opérationnelles : direction générale, opérationnelle, de division ou de business.

Les dirigeantes opérationnelles sont les plus sollicitées par des mandats externes d'administratrices, ainsi que les profils de directrices financières, de transformation digitale et progressivement de RSE.

FONCTIONS OCCUPÉES PAR LES FEMMES

Fonction	Pourcentage
PDG / DG	3%
CFO	5%
DGD / Opérations	2%
DG Région	9%
Direction de division	23%
Secrétariat Général / Direction Juridique / Finances (hors CFO)	19%
Ressources Humaines	15%
Stratégie / Transformation / Tech & Digital	10%
Communication / Marketing / Ventes	14%

Certes, la part des femmes présentes augmente pour atteindre 24% des ComEx, chiffre encourageant derrière lequel se cachent néanmoins de fortes disparités de positions occupées par les femmes. Par rapport à cette moyenne de 24%, les

femmes sont relativement plus représentées dans les fonctions juridiques et financières (hors CFO), les RH, le marketing et la communication qui atteignent la parité entre hommes et femmes. La part des femmes dans les rôles de stratégie, de transformation et de direction digitale ou tech est assez alignée avec la moyenne. Les femmes sont sous-représentées dans les fonctions de direction financière, de direction régionale ou de division, et de façon encore plus significative à la direction générale de groupes et la direction d'opérations, rôles tenus à plus de 90% par des hommes. Aujourd'hui, seules 10 femmes sont PDG ou directrices générales de groupes du SBF120, dont une seule directrice générale dans le CAC40 (Catherine MacGregor chez Engie), ce qui est en progrès néanmoins. Les objectifs de parité devront tenir compte de cette dimension qualitative dans le cadre de féminisation des ComEx que nous continuerons à suivre avec intérêt.

PROPORTION DE FEMMES PAR RÔLE

Fonction	Part de femmes occupant ce rôle dans un ComEx
PDG / DG	9%
CFO	16%
DGD / Opérations	7%
DG Région	10%
Direction de division	18%
Secrétariat Général / Direction Juridique / Finances (hors CFO)	46%
Ressources Humaines	52%
Stratégie / Transformation / Tech & Digital	25%
Communication / Marketing / Ventes	48%

Les conseils d'administration à l'écoute de l'ensemble des parties prenantes

Aujourd'hui, les conseils d'administration doivent tenir compte des intérêts de l'ensemble des différentes parties prenantes.

En résumé

- » Les conseils d'administration reconnaissent que les sujets dont ils traitent doivent être considérés comme faisant partie d'une trame sociale et environnementale plus large.
- » Ils doivent adopter des dispositifs permettant de nouer le dialogue avec toutes les parties prenantes et de le rendre leurs points de vue audibles en salle du conseil.
- » Chaque société étant unique, la détermination des parties prenantes prioritaires dépend du contexte, mais les salariés se situent toujours dans le haut de la liste.
- » Plus grande est la diversité des membres du conseil, mieux celui-ci est à même de tenir compte des intérêts concurrents des différentes parties prenantes.

L'idée que les entreprises devraient avoir des comptes à rendre non seulement à leurs actionnaires mais également à un public plus large progresse rapidement. La pandémie mondiale a renforcé la nécessité pour elles de garantir leur légitimité d'un point de vue sociétal. La concomitance d'une crise économique et sociale sans précédent, de la menace grandissante que représente le changement climatique et des attentes à l'égard des entreprises en matière de traitement des inégalités et des injustices sociales ont placé le dialogue avec toutes les parties prenantes au premier rang des priorités des conseils d'administration.

L'expression anglaise « stakeholder capitalism », que l'on pourrait traduire par « capitalisme attentif aux enjeux sociétaux », employée pour rendre compte de cet élargissement du champ de préoccupation des entreprises, illustre bien l'évolution caractérisée par la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux et de la gouvernance (en anglais, ESG) qui transforme entièrement le paysage environnemental et encore davantage le domaine de la gestion de fonds. Un nombre croissant d'investisseurs s'intéresse au plus haut point à la façon dont les entreprises prennent en compte tout au long de leur chaîne de valeur les

risques que représentent à moyen et long termes le changement climatique et la dégradation de l'environnement. Ces investisseurs mêlent leurs voix aux appels lancés aux entreprises afin qu'elles contribuent à construire une société plus stable et plus juste. La diversité, l'équité et l'inclusion ou l'intégration, le dialogue avec les collaborateurs, l'effort de décarbonisation, les approvisionnements responsables et la gestion responsable de la chaîne logistique sont autant de sujets auxquels les investisseurs prêtent la plus grande attention, comme à d'autres facteurs de risque, dès lors qu'ils privilégient la planification attentive à la durabilité sur toute vision à court terme. Ils reconnaissent également qu'ils ne sont pas les seuls à compter, à l'extérieur des entreprises. Comme Larry Fink, dirigeant de BlackRock, l'a écrit en 2020 dans sa lettre adressée à ses homologues, « une société ne peut être rentable sur le long terme sans se préoccuper du sens, des finalités, et sans prendre en compte les besoins de tout un ensemble de parties prenantes ».

Cette évolution est durable compte tenu du changement climatique en cours et à venir, ainsi que des troubles et disparités que la pandémie a mis au jour dans la sphère sociale. Les conseils d'administration reconnaissent que les sujets dont ils traitent doivent être perçus comme faisant partie d'une trame sociale et environnementale plus large. À mesure que diminuait la confiance dans les institutions publiques nationales et supranationales, les attentes à l'égard des dirigeants d'entreprise ont grandi, qu'il s'agisse de celles de leurs collaborateurs, de leurs clients, de leurs fournisseurs, des collectivités locales, des personnalités politiques et des régulateurs. L'activisme n'est plus l'apanage d'une minorité d'investisseurs particulièrement exigeants ; il s'est généralisé, y compris au sein des entreprises, dont les salariés enhardis entendent demander des comptes à leurs dirigeants. Il incombe à chaque conseil d'administration de veiller à ce que les responsables comprennent les besoins de l'ensemble des parties prenantes, et qu'ils apprennent à bien les gérer.

Les efforts visant à nouer le dialogue avec les différentes parties prenantes : une question de finalités

De plus en plus de sociétés déploient des efforts visant à nouer plus largement le dialogue avec les différentes parties prenantes. La pandémie a mis en évidence l'interdépendance entre les entreprises et leurs parties prenantes, ainsi que les gains en termes d'image qui pouvaient être tirés du bon traitement réservé à ces dernières. La décision prise par Unilever, dès le début de la crise, de soutenir la trésorerie de ses plus petits fournisseurs a constitué l'exemple puissant (suivi par d'autres) d'une entreprise apportant son soutien à ses parties prenantes dans le but de préserver la stabilité de son écosystème.

La pandémie de COVID-19 a contribué à faire évoluer l'état d'esprit des membres de conseils d'administration et des dirigeants, en incitant ces derniers à tenir compte, plus que jamais, du point de vue de toutes les parties prenantes et à reconnaître le fait que les entreprises n'existent pas indépendamment des collectivités au sein desquelles elles exercent leurs activités. Hubert Joly, ancien dirigeant de Best Buy, qualifie cette évolution de « fin du leadership à somme zéro ». Les profits n'ont pas nécessairement à être réalisés aux dépens d'autrui.

Favorisée par l'attention de plus en plus marquée des investisseurs aux conséquences de leurs investissements, et amplifiée par les médias sociaux, de toutes parts la pression s'accroît sur les conseils d'administration, incités à concevoir pour l'entreprise des finalités authentiques, fruits d'une réflexion approfondie. Dans l'idéal, les finalités déclarées par une société jouent plusieurs rôles : celui d'en éclairer la stratégie, celui de guider les investisseurs et d'orienter les décisions relevant du domaine opérationnel ; celui d'associer et de motiver les collaborateurs ; et celui d'apporter clarté et cohérence aux investisseurs et aux autres parties prenantes. Aujourd'hui, le « récit sociétal » d'une entreprise doit être aussi puissant que son « récit financier ».

Définition de priorités parmi les différentes parties prenantes

Helge Lund, qui dirige à la fois BP, le géant de l'énergie, et Novo Nordisk, société multinationale spécialiste des soins de santé, en particulier, des maladies chroniques telles que le diabète, affirme que ses conseils d'administration « consacrent du temps à une collaboration avec l'équipe dirigeante en visant l'adoption de la bonne approche quant à la prise en compte des différentes parties prenantes. L'équipe dirigeante joue naturellement un rôle essentiel au quotidien dans le dialogue avec ces dernières mais les administrateurs ont eux-mêmes de plus en plus tendance à échanger directement avec les parties prenantes internes et externes ».

Tony Hayward, dirigeant de Glencore, partage ce point de vue : « Au sein de notre secteur d'activités, la prise en compte des aspects sociétaux repose véritablement sur la direction. Notre rôle est de veiller à ce qu'ils soient inscrits à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil. Dans certaines circonstances, il convient que celui-ci échange directement avec les parties prenantes externes — chez Glencore, tel a été le cas récemment en matière de changement climatique — et j'ai toujours personnellement fait en sorte que toutes les questions soulevées par les parties prenantes externes fassent l'objet d'un suivi dans le cadre de notre assemblée générale annuelle ».

Si la « gestion » des parties prenantes ne relève pas au quotidien de la responsabilité du conseil d'administration lui-même, il est essentiel que les administrateurs aient une idée claire de celles que leurs décisions affectent de façon significative. Non seulement le conseil doit impérativement faire en sorte que l'équipe dirigeante définisse les modalités et prévoie le déroulement du dialogue avec ces parties prenantes, mais il doit également trouver le moyen par lequel leurs points de vue seront représentés — ou, au moins, leurs voix entendues — en conseil d'administration.

Selon une étude de 2020 portant sur plus de 400 administrateurs et dirigeants de sociétés, réalisée par le Diligent Institute, 73 % des conseils d'administration prévoient de discuter des conséquences de leurs décisions sur les parties prenantes autres que les actionnaires au moins une fois par trimestre au cours des trois années suivant le début de la pandémie de COVID-19 ; 42 % des conseils prévoient ce type de discussion lors de chaque réunion.

Le travail consistant à déterminer quelles sont les parties prenantes de telle ou telle organisation pourrait conduire à établir une longue liste, en particulier si l'on applique la définition internationale classique de l'expression « partie prenante » : « une personne physique ou un groupe de personnes possédant un intérêt lié à une décision ou une activité d'une organisation ». Plus étendu est le champ d'action d'une organisation, plus vaste est son écosystème, et par conséquent, selon toute probabilité, plus grand est le nombre de ses parties prenantes.

Compte tenu de l'impossibilité de satisfaire tout le monde en même temps, il est essentiel de définir des priorités. Chaque société doit tenir compte du contexte qui lui est propre. « Les conseils d'administration doivent concentrer leur attention sur les parties prenantes dont dépend le plus la pérennité de l'entreprise à long terme », affirme Glenn Booraem, dirigeant et ancien responsable de la gestion des investissements de The Vanguard Group. « Le fruit de cette appréciation varie d'une société à l'autre et, certainement, d'un secteur d'activités à l'autre ».

Les actionnaires, en particulier ceux qui s'intéressent aux aspects environnementaux et sociaux et à la gouvernance, ou ceux que l'on peut qualifier d'investisseurs attentifs aux conséquences des décisions prises, se rapprochent de plus en plus du point de vue des autres parties prenantes. Il ressort d'un rapport de Morningstar d'avril 2021 que les sommes investies à l'échelle mondiale dans des fonds axés sur le développement durable atteignent à l'heure actuelle près de 2 000 milliards de dollars, un nombre croissant de fonds effectuant des investissements en capital dans des sociétés cherchant à produire de la valeur sur le long terme et assurant leur rentabilité sans causer de problèmes écologiques ou sociaux.

Généralement, ce sont les parties prenantes dont l'impact sur l'activité et les performances est le plus important qui figureront en tête de liste ; par exemple, les collaborateurs, les prestataires, les clients, les fournisseurs, les investisseurs en capital et, dans certains secteurs, les régulateurs. Cependant, à mesure que convergent les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes, il se peut que les administrateurs aient à prendre en compte un ensemble bien plus vaste de points de vue. Les parties prenantes susceptibles d'être significativement affectées par les décisions d'une entreprise peuvent être très diverses. Celles-ci peuvent comprendre les organisations non gouvernementales, les autorités locales, les adhérents à des fonds de pension, les groupes d'intérêt spécifiques, les médias et la collectivité au sens large, celle-ci étant définie soit géographiquement (par exemple, dans le cas des personnes vivant à proximité d'une mine ou d'une usine chimique) soit en termes sociétaux, davantage universels (les

décisions des entreprises étant de plus en plus perçues sur le plan de la justice sociale, de l'égalité et des relations interraciales).

Les erreurs commises en matière de réponse aux préoccupations des différentes parties prenantes peuvent avoir un retentissement mondial et causer un préjudice de réputation durable. De plus en plus de conseils d'administration constituent un comité dédié à la gestion des risques, bien que cette tendance demeure principalement confinée au secteur des services financiers.

Être à l'écoute des voix qui comptent

En ces temps d'activisme dans les domaines environnementaux, sociaux et de la gouvernance, il est bien évident que la fonction des administrateurs dépasse largement le domaine financier. Selon certaines estimations, jusqu'à 85 % de la valeur des sociétés de l'indice S&P 500 peuvent être attribués à des actifs incorporels, dont la confiance est l'une des composantes majeures. Tous les administrateurs sont les gardiens de ces actifs, qui, souvent, dépendent des différentes parties prenantes.

Il existe différents niveaux de tolérance en matière de représentation des parties prenantes au sein des conseils d'administration, entre les États-Unis, où l'actionnaire a traditionnellement la primauté, et les économies sociales de marché européennes dans lesquelles la représentation des salariés au sein des conseils de surveillance (cogestion) est imposée par la loi ; par exemple en Allemagne, aux Pays-Bas, dans une partie de la Scandinavie et en Pologne.

Les conseils d'administration œuvrant dans le cadre des systèmes de gouvernance à un seul niveau (unitaires) cherchent des moyens novateurs de faire en sorte d'être accessibles à une pluralité de points de vue, bien au-delà de celui des actionnaires. Ces moyens consistent, par exemple, à créer un « Conseil fantôme » constitué de collaborateurs à haut potentiel susceptibles d'offrir une perspective différente sur des questions essentielles ; à chercher la contribution éclairée de conseils consultatifs ou dotés d'une compétence régionale ; à désigner certains administrateurs chargés de mieux comprendre les préoccupations des différentes parties prenantes ; et à nommer des administrateurs possédant des compétences spécifiques utiles à la prise en compte de ces préoccupations.

Le point de vue des collaborateurs

Les collaborateurs salariés comptent parmi les parties prenantes les plus importantes pour une entreprise. Depuis le début de la pandémie, de plus en plus de conseils d'administration s'intéressent activement à la qualité du dialogue avec les collaborateurs, qui a des effets significatifs en termes de fidélisation, d'innovation et d'optimisation des performances des sociétés. Cependant, il ressort d'une recherche récemment menée par Kincentric que seulement 32 % des organisations ont adopté une stratégie clairement définie dans le domaine de « l'expérience vécue » par les collaborateurs — c'est-à-dire, une stratégie visant l'harmonie entre cette expérience et les priorités de l'entreprise. Au cours de la deuxième année de la pandémie, marquée par la lassitude et l'impatience, il importera plus que jamais pour les équipes dirigeantes d'unir les collaborateurs autour d'une finalité commune et d'être à l'écoute de leurs préoccupations.

Il existe différentes façons de faire entendre la voix des salariés en conseil d'administration. Celle qui le moins de chance de prévaloir consiste à nommer un ou plusieurs salariés en qualité de membres du conseil. En dehors des pays où la représentation des salariés au sein de cet organe est prévue par la loi, cette mesure, souvent perçue comme extrême, est peu prisée. Aux États-Unis, les propositions visant à envisager la nomination au conseil d'administration de salariés n'exerçant pas de fonction de direction ont été rejetées l'an passé, par exemple, par les actionnaires de Walmart, de Disney, de Starbucks et de Citigroup. Cependant, l'existence de telles propositions est le signe d'un souhait grandissant de combler le fossé entre la direction des sociétés et leurs collaborateurs.

Au Royaume Uni, le Code de gouvernance d'entreprise (Corporate Governance Code) de 2018 impose à présent aux sociétés cotées d'adopter l'un (ou une combinaison) de trois dispositifs visant à garantir de la part des conseils d'administration une écoute active à l'égard des salariés :

- » la nomination d'un administrateur choisi parmi les salariés,
- » la constitution formelle d'un groupe consultatif constitué de salariés,
- » la désignation d'un administrateur non exécutif.

Toute société choisissant de ne pas adopter un ou plusieurs de ces dispositifs doit indiquer les autres dispositions qu'elle a prises et exposer les raisons pour lesquelles elle les considère comme efficaces. À l'issue du premier semestre 2020, 49 % des 150 premières sociétés de l'indice FTSE avaient choisi de désigner un administrateur non exécutif chargé de représenter le point de vue des salariés en conseil d'administration.

Les conseils d'administration doivent rechercher des personnes de différents états d'esprit à même de représenter l'évolution des points de vue sur le rôle de l'entreprise dans la société.

Bien avant que le Code britannique n'en recommande l'idée, Rolls-Royce avait nommé en tant qu'administratrice non exécutive Irene Dorner, considérée comme la première « porte-voix des salariés ». Son rôle consiste à rencontrer autant de salariés qu'elle le peut afin de recueillir tout un ensemble de points de vue qu'elle porte à la connaissance du comité en charge des nominations et de la gouvernance, dont elle est membre, ainsi que du conseil d'administration dans son entier. « Le succès a été tel qu'au lieu de devoir m'inviter moi-même aux réunions, nous devons limiter la quantité de réunions auxquelles je suis invitée en raison de l'enthousiasme que les gens manifestent à présent » affirme-t-elle. « La raison de ce succès réside dans le fait que je peux rencontrer les salariés partout où je le souhaite. Le directeur général (CEO) et l'équipe de direction se montrent extrêmement ouverts au concept ; ils sont toujours prêts à répondre aux préoccupations dont je me fais l'écho, qu'il s'agisse de problèmes mineurs d'ordre opérationnel ou d'observations plus larges formulées dans mon rapport annuel destiné au conseil. »

Les modalités les plus efficaces d'un dialogue avec les salariés dépendront entièrement de la nature de chaque entreprise et du contexte qui lui est propre. Il est possible que la nomination de salariés au sein des conseil d'administration ne convienne pas à toutes les sociétés mais, à l'évidence, une meilleure qualité de dialogue avec les salariés présente un intérêt dans tous les cas de figure.

Certaines sociétés ont constitué un « Conseil fantôme » qui offre à des personnes présentant des dispositions pour l'exercice de fonctions de direction la possibilité de débattre avec le président de ce conseil, en particulier de questions figurant à l'ordre du jour du conseil d'administration — un moyen efficace de se saisir d'idées et de préoccupations émergeant bien en deçà du niveau d'un comité exécutif.

Les différentes parties prenantes bénéficient de la diversité qui caractérise certains conseils d'administration

Tandis qu'ils reconnaissent l'importance d'être à l'écoute des différentes parties prenantes et prennent conscience du risque de ne pas l'être, les conseils choisissent de consacrer davantage de temps à une discussion avec les dirigeants portant sur le moyen de parvenir à un meilleur équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes. Dans certains cas, ces intérêts seront opposés, ce qui nécessitera de parvenir à des compromis potentiellement frustrants.

Nous considérons que plus grande est la diversité qui caractérise le conseil d'administration, plus grandes seront la perspicacité et l'efficacité dont il fera preuve dans la prise en compte d'intérêts concurrents. Or, nul ne peut contester que la diversité gagne du terrain au sein des conseils d'administration. Il ressort d'une recherche menée pour l'édition 2021 du Board Index de Spencer Stuart concernant les États-Unis, par exemple, que près des trois quarts des membres nouvellement nommés des conseils d'administration des sociétés de l'indice S&P 500 sont des femmes et/ou appartiennent à un groupe racial ou ethnique historiquement sous représenté. Cette proportion était de 31 % voici dix ans. La diversité des origines et des expériences qui caractérisent les membres de conseils d'administration ne peut que renforcer la capacité de ces conseils à anticiper les conséquences financières et non financières de leurs décisions. En ces temps d'activisme allant de l'équité raciale à la décarbonisation en passant par la biodiversité, les conseils d'administration doivent impérativement rechercher des personnes aux états d'esprit différents, à même de représenter l'évolution des points de vue sur le rôle de l'entreprise dans la société ; mais il est tout aussi important que les conseils s'attachent en premier lieu à adopter des dispositifs permettant de faire entendre les points de vue des différentes parties prenantes au cours des débats menés en salle de conseil.

Comment les conseils d'administration peuvent améliorer la qualité du dialogue avec les différentes parties prenantes

- » En comprenant les rôles respectivement joués par le conseil et les dirigeants à l'égard des parties prenantes.
- » En déterminant des priorités au regard desquelles seront déterminées les parties prenantes dont les points de vue doivent être régulièrement entendus en conseil d'administration.
- » En trouvant les moyens de se rendre directement accessibles aux groupes de parties prenantes ; en les écoutant dans le but d'approfondir la compréhension que le conseil peut acquérir de leurs différents points de vue.
- » En veillant à ce que le conseil soit adapté à sa finalité. Si celle-ci change, la composition du conseil doit également évoluer.
- » En adoptant un dispositif formel permettant de faire émerger le point de vue des différentes parties prenantes ; par exemple, en constituant un comité informel ouvert aux parties prenantes, en intégrant au conseil des représentants de ces dernières ou en attribuant des responsabilités aux comités du conseil existants.
- » En faisant des choix en matière de dialogue avec les salariés (par exemple, en confiant à un administrateur le rôle de porte-voix des salariés ou en constituant un « Conseil fantôme » comprenant les cadres à fort potentiel).
- » En élargissant la composition des conseils consultatifs et dotés d'une compétence régionale et en tirant un meilleur parti de leur contribution.
- » En réalisant des évaluations de conseils d'administration visant à déterminer comment entendre au mieux la voix des différentes parties prenantes.

Tableaux de Synthèse

Tous nos résultats société par société sont
à retrouver sur notre site internet
www.spencerstuart.com/fr/bi

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 35 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 2020 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 :

Angeles Garcia-Poveda

01.53.57.81.19 agpoveda@spencerstuart.com

Dominique Potiron

01.53.57.81.48 dpotiron@spencerstuart.com

Bertrand Richard

01.53.57.81.41 brichard@spencerstuart.com

Guillaume Quéguiner

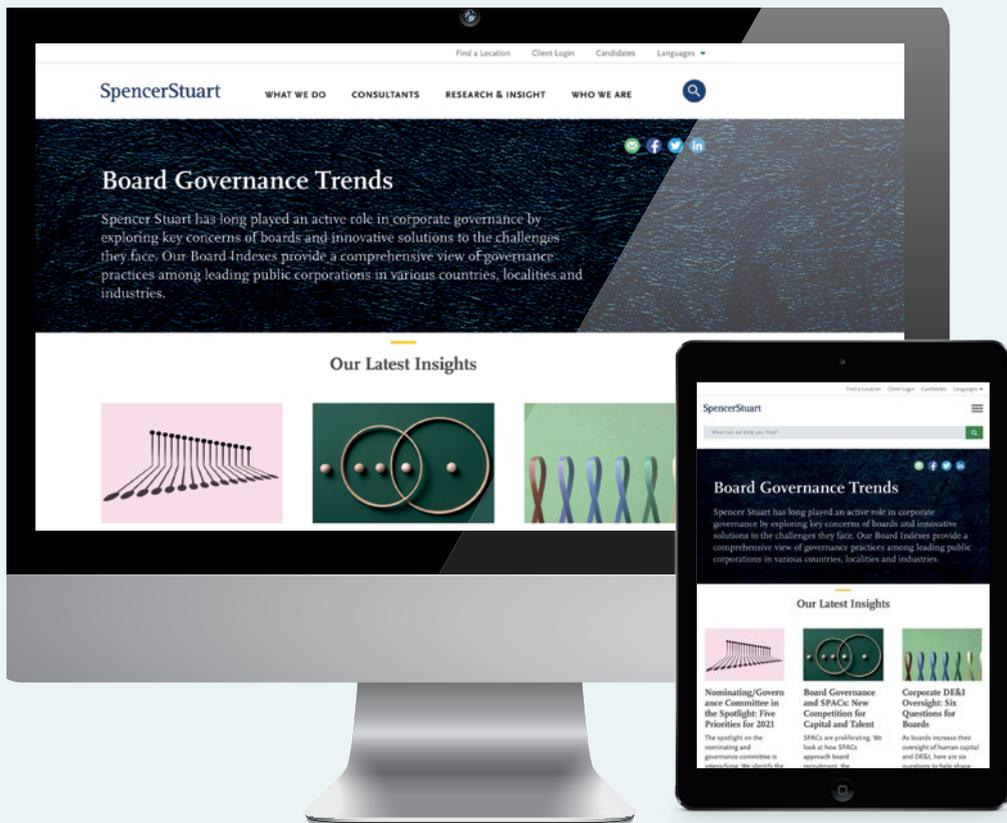
01.53.57.81.84 gqueguiner@spencerstuart.com

Réalisation de l'étude

La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude a été menée par Marie-Liesse de Chergé et Florence Delcassine, sa rédaction par Guillaume Quéguiner sous la supervision de Bertrand Richard, Angeles Garcia-Poveda et Dominique Potiron.

Les informations rassemblées dans les tableaux sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2020 ou à l'issue des Assemblées Générales tenues en 2021. 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