



SpencerStuart

2025 France

Spencer Stuart  
Board Index



Les sociétés étudiées dans le Board Index sont celles composant les indices CAC40, Next20 et Mid60 au 1er janvier 2025. Les chiffres donnés dans les tableaux sont ceux à la fin de l'exercice 2024 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 après les résultats d'Assemblées Générales tenues en 2025 sur l'exercice 2024 ou 2024/2025.

## ABOUT SPENCER STUART

---

At Spencer Stuart, we know that leadership has never mattered more. 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, on their stakeholders and the world around them. 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 non-profit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning more than 60 offices, over 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment, employee engagement and many other facets of culture and organizational effectiveness, particularly in the context of the changing stakeholder expectations of business today. For more information on Spencer Stuart, please visit [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

## Social Media @ Spencer Stuart

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

    @Spencer Stuart

© 2025 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

# Sommaire

Préface	2
Chiffres clés 2025 — SBF120	3
<b>Thématique choisie 2025 : organisation des successions et évolution structurée des conseils</b>	<b>5</b>
<b>Chiffres et statistiques 2025</b>	<b>11</b>
État des lieux du SBF120 au 1 <sup>er</sup> janvier 2025	12
Composition des conseils et cumul des mandats	13
Âge et ancienneté des administrateurs	14
Internationalisation des conseils	15
Féminisation des conseils	16
Fonctionnement des conseils	17
Rémunération des administrateurs	19
Fonctionnement des comités spécialisés	20
Profil des administrateurs	21
Les administrateurs “professionnels”	25
Les présidents de conseil	26
Les administrateurs référents	27
Les présidents de comité	28
Les comités exécutifs	29
Résultats des résolutions de nomination/renouvellement aux Assemblées Générales 2025	31
<b>Tableaux de synthèse</b>	<b>33</b>
Modes de gouvernance et composition des conseils	34
Profil des administrateurs	35
Fonctionnement des conseils et des comités	36
Rémunérations	37
Mouvements d’entrées et de sorties	38
Structure des comités exécutifs	39
<b>La Board Practice de Spencer Stuart</b>	<b>40</b>

# Préface

## Un Index au service de la gouvernance : méthodologie et ambition

En 2025, le Board Index France de Spencer Stuart poursuit sa mission d'observation et d'analyse de la gouvernance des grandes entreprises françaises, en s'appuyant sur une méthodologie éprouvée et un format renouvelé.

L'analyse couvre l'ensemble du SBF120, avec une attention particulière portée aux différences entre compartiments (CAC40, Next20, Mid60), afin de refléter la diversité des pratiques et des dynamiques à l'œuvre.

Le Board Index s'articule autour de trois grandes parties :

- » **Thématique choisie 2025** : analyse de l'organisation des successions et de l'évolution structurée des conseils ;
- » **Fiches thématiques et chiffres clés** : pour un accès rapide aux données structurantes ;
- » **Tableaux de synthèse** : permettant une vision transversale de tous les compartiments de l'indice.

L'ambition du Board Index est double : offrir un panorama objectif et documenté des évolutions de la gouvernance, et accompagner chaque administrateur et chaque conseil dans l'exercice de leurs missions, dans un contexte de transformation accélérée et d'exigence de création de valeur durable.

L'équipe Spencer Stuart

# Chiffres clés 2025 — SBF120

## GOUVERNANCE

57%

de conseils d'administration à  
gouvernance dissociée

30%

de conseils d'administration à  
gouvernance unifiée

13%

de conseils de surveillance

## FÉMINISATION

47%

des membres des conseils  
sont des femmes

54%

des comités sont présidés  
par des femmes

12%

de P-DG femmes

28%

de femmes dans les ComEX

## RSE

63

comités RSE dédiés et  
42 comités RSE combinés

74%

de femmes présidentes  
de comité dédié

9

sociétés ont un référent  
climat et environnement

## CUMUL DES MANDATS

1,7

mandat coté en moyenne

23%

ont plus d'un mandat coté

49%

ont aussi au moins un  
mandat non-coté

12%

des membres des ComEx ont au  
moins 1 mandat externe

# Chiffres clés 2025 — SBF120

## COMPOSITION

12,3

membres en moyenne

60%

d'indépendants  
(critères Afep-Medef) (CAC40 : 69%)

29%

d'étrangers

42%

des conseils avec un membre  
réfèrent (CAC40 : 60%)

## RENOUVELLEMENT

42%

des nouveaux administrateurs  
non-exécutifs accèdent à leur  
1er mandat coté

43%

des administrateurs siègent  
depuis moins de 4 ans

7,3

ans d'ancienneté moyenne des  
sortants (soit 2 mandats  
consécutifs)

## RÉMUNÉRATION

81k€

de rémunération annuelle moyenne  
(hors présidents) (CAC40 : 108k€)

93k€

pour les administrateurs  
indépendants (hors présidents)  
(CAC40 : 122k€)

437k€

pour les présidents non-exécutifs  
(CAC40 : 750k€)

## FONCTIONNEMENT

9,2

réunions de conseil par an  
avec assiduité de 96%

3,5

comités spécialisés par conseil  
(dont audit et nominations /  
rémunérations pour la quasi-totalité)

5,1

réunions par comité par an  
avec assiduité de 97%



# Thématique choisie 2025

*Organisation des successions et évolution  
structurée des conseils*



# Organisation des successions et évolution structurée des conseils

L'édition 2025 met en lumière plusieurs tendances majeures qui façonnent la gouvernance des entreprises françaises cotées :

## 1. Des conseils en mouvement

La composition des conseils continue d'évoluer, portée par un renouvellement régulier (43% des administrateurs ont moins de 4 ans d'ancienneté) et une ouverture toujours forte à la diversité.

Ainsi, l'internationalisation reste élevée (29% de binationaux ou non-français), tout comme la féminisation qui se stabilise à un niveau élevé (47%), maintenant la France en tête des grands indices mondiaux. Le rôle des femmes au conseil évolue graduellement, avec deux présidentes de conseil supplémentaires par rapport à 2024. Par ailleurs on note une légère progression de présidence féminine des comités, notamment RSE (74%) et audit (50%), mais surtout les comités des nominations et/ou rémunérations dont le taux de présidence féminine atteint 59% cette année.

Avec 13 sièges de plus dans tout le SBF120 (dont 10 de plus dans le CAC40), la taille moyenne des conseils augmente très légèrement et s'établit à 12,3 membres. L'âge moyen des administrateurs reste stable, légèrement inférieur à 60 ans, avec une différence persistante entre les hommes (61 ans) et les femmes (58 ans).

Le mouvement de dissociation des fonctions se poursuit de façon générale malgré une apparente stabilité. En effet, sur les 10 successions intervenues entre juin 2024 et juin 2025, 3 ont abouti à la dissociation des fonctions (Eramet, Teleperformance, Vinci), compensées par 3 réunifications (Atos, GTT, Viridien, ces 2 dernières de façon transitoire avant la nomination d'un nouveau DG). Les 4 autres successions ont maintenu le modèle de gouvernance (Crédit Agricole, Forvia et Schneider Electric dissociés, ADP unifié). A noter cependant que 4 dissociations sont annoncées pour 2025-2026 (Alten, Ipsos, Kering et Sodexo).



## 2. La formalisation de la succession : un enjeu stratégique

La préparation des successions s'impose comme un pilier de la gouvernance. Ainsi, les conseils formalisent et explicitent de plus en plus leurs processus de succession dans les Documents d'Enregistrement Universel, en particulier pour les fonctions clés (présidents, directeurs généraux, administrateurs).

- » **Succession des présidents** : encadrée par le comité des nominations ou de gouvernance, la succession des présidents fait l'objet d'une revue régulière, avec une attention portée à l'expérience, la diversité et l'adhésion aux valeurs de la société. Toutefois, seul un tiers des sociétés à gouvernance dissociée du CAC40 aborde explicitement la succession du président, un taux qui tombe à 10% dans le Next20 et 17% dans le Mid60. Paradoxalement, la formalisation est plus fréquente chez les présidents indépendants, jeunes ou récemment nommés.
- » **Succession des directeurs généraux** : systématiquement abordée par le comité des nominations, souvent en lien avec la DRH, la succession des dirigeants exécutifs est explicitement traitée par près de la moitié des sociétés du SBF120. Les scénarios envisagés couvrent à la fois les successions d'urgence et les successions planifiées, avec un recours croissant à des viviers internes et externes. L'évaluation porte principalement sur les compétences, la diversité, et le potentiel et la capacité des candidats à porter la stratégie du groupe à court et moyen terme.
- » **Succession des administrateurs** : chaque année, plus de deux tiers des conseils accueillent de nouveaux membres, en moyenne 2,4 par conseil concerné. Au niveau des administrateurs, les plans de succession sont peu traités explicitement, mais ils permettent d'anticiper et échelonner les renouvellements en maintenant la diversité des profils.

Cette montée en puissance de la planification des successions traduit la volonté des conseils de sécuriser la continuité stratégique, préparer les candidats internes et attirer les meilleurs talents externes, garantissant ainsi l'adéquation des profils aux enjeux des sociétés.

### 3. Nouveaux administrateurs non-exécutifs : vers des conseils plus diversifiés et impactants

L'analyse du profil des 168 nouveaux administrateurs non-exécutifs (et hors représentants des salariés) nommés cette année révèle plusieurs tendances structurantes :

- » **Indépendance et diversité** : 68% de ces nouveaux administrateurs sont indépendants, parmi lesquels 61% de femmes et 32% d'étrangers, contribuant à maintenir une diversité importante des conseils. À l'inverse, parmi les 32% de nouveaux administrateurs non-exécutifs non-indépendants, les deux tiers sont des hommes, dont 40% d'étrangers. Cela confirme la tendance des investisseurs étrangers à se faire représenter par des administrateurs hommes, alors que 90% des administratrices non-indépendantes sont françaises.
- » **Expérience et parcours** : plus d'un tiers des nouveaux administrateurs ont un parcours fonctionnel, principalement en finance, mais les profils RH émergent, reflet de l'importance croissante de la gestion des talents pour les transformations en cours et futures. Près de 60% des nouveaux entrants ont une expérience opérationnelle, principalement P-DG (30%, dont la moitié P-DG de sociétés cotées) mais aussi dirigeants de divisions ou de régions (23%). A noter que, si depuis dix ans le renouvellement des conseils passe par la nomination de dirigeants autres que P-DG, le CAC40 s'est distingué cette année par la nomination de plusieurs profils très chevronnés, reflet d'un certain besoin de séniorité et d'expérience face aux tensions géopolitiques et économiques.
- » **Premiers mandats cotés** : 42% des nouveaux administrateurs sont des primo-entrants (premier mandat coté), un taux qui atteint 51% dans le Mid60 qui s'avère une bonne porte d'entrée dans des conseils de sociétés cotées. Par opposition, le CAC40 ne compte que 35% de primo-entrants, ce qui reste un taux élevé qui reflète le mouvement de fond de renouvellement progressif des conseils. Parmi les primo-entrants, 55% sont des hommes et 45% sont des femmes, avec des différences selon les indices et une majorité (57%) de femmes primo-entrantes au sein du CAC40. A noter que 49% des administrateurs du SBF120 ont aussi au moins un mandat non-coté, proportion qui augmente à près de 60% chez les seuls primo-entrants. Cette observation permet de souligner la pertinence du non-coté comme expérience préalable et/ou complémentaire valorisée par les conseils.



- » **Profils exécutifs** : 61% des nouveaux administrateurs non-exécutifs sont en activité (moyenne d'âge de 54 ans) et seuls 39% sont des administrateurs professionnels (moyenne d'âge de 62 ans ½). Parmi les seuls primo-entrants, 80% ont un rôle exécutif (moyenne d'âge de 52 ans). Cette prépondérance de profils exécutifs est le reflet d'un renouvellement qui permet d'enrichir les conseils avec des expériences actuelles de management, tout en veillant à la disponibilité de ces administrateurs en activité pour bien mener leurs missions.

...

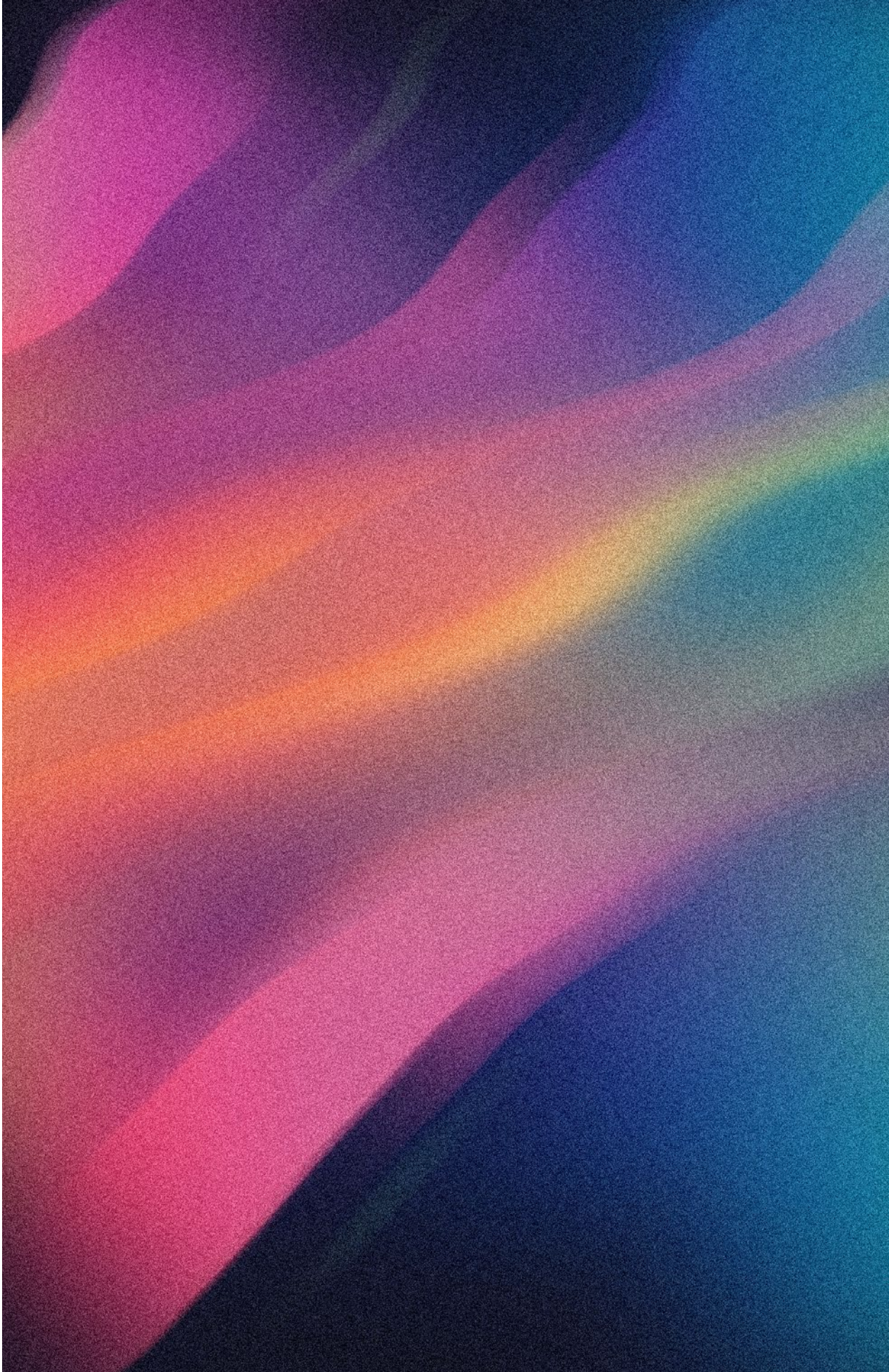
## Vers une gouvernance d'impact, de diversité et d'anticipation

L'édition 2025 du Board Index reflète une gouvernance en pleine évolution.

Les conseils d'administration se transforment de manière ciblée, en recherchant une diversité accrue de genres, d'âges, d'expériences et de nationalités.

Dans un environnement complexe et exigeant, les conseils doivent anticiper davantage, structurer leurs plans de succession et s'assurer de disposer des meilleurs profils capables de porter la stratégie de demain.









# Chiffres et statistiques 2025



# État des lieux du SBF120 au 1<sup>er</sup> janvier 2025

## Evolution de la composition :

- » Du Next20 au CAC40 : Bureau Veritas
- » Du Mid60 au Next20 : ADP, Amundi, GTT, Nexans et Spie
- » Entrées au Mid60 : Clariane, Esso, Exosens, Medincell, Planisware et Robertet
- » Du CAC40 au Mid60 : Vivendi
- » Du Next20 au Mid60 : Air France-KLM, Forvia, Pluxee, Soitec
- » Sorties du Mid60 : EuroAPI, Eutelsat Communications, Lectra, Neoen, Solutions 30 et X-FAB

## Quatre formes juridiques de sociétés :

- » 93 Sociétés Anonymes ;
- » 20 Sociétés Européennes ;
- » 5 Naamloze Vennootschap ;
- » 2 Sociétés en Commandite par Actions.

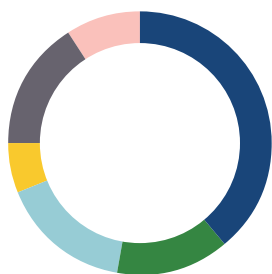
## 120 sièges sociaux répartis dans quatre pays :

- » 109 en France ;
- » 5 au Luxembourg ;
- » 4 au Pays-Bas ;
- » 2 en Belgique.

## 109 sociétés sont concernées par la loi PACTE :

- » 35 du CAC40 ;
- » 18 du CACNext20 ;
- » 56 du CACMid60.

## SECTEURS D'ACTIVITÉ DES SOCIÉTÉS DU SBF120



- 39% Industrie
- 14% Biens de consommation & services
- 16% Technologie, media & telecom
- 6% Services professionnels
- 16% Services financiers
- 9% Santé



# Composition des conseils et cumul des mandats

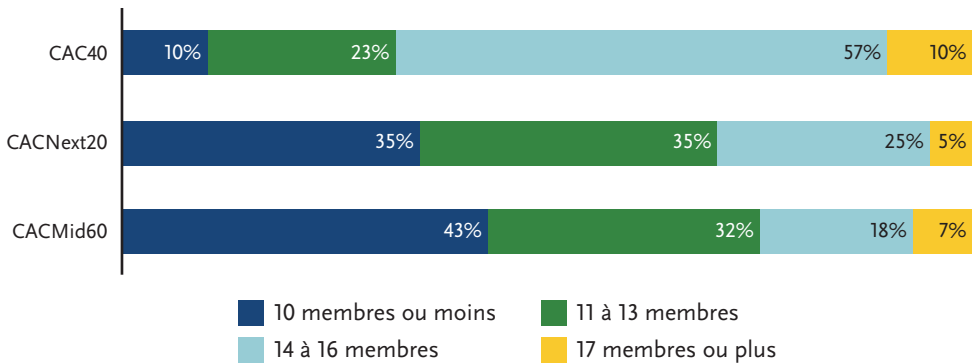
Le nombre total de sièges a augmenté de 13 par rapport à 2024 dans l'ensemble du SBF120, dont 10 dans le seul CAC40.

## LE NOMBRE TOTAL DE SIÈGES

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAC40	543	542	568	557	554	551	561
SBF120	1 501	1 483	1 516	1 508	1 487	1 467	1 480

La taille moyenne d'un conseil du SBF120 est de 12,3 membres : 12,6 membres pour un conseil d'administration (12,2 dans un CA à PDG et 12,9 dans un CA dissocié), et 10,6 membres pour un conseil de surveillance. Les conseils du CAC40 sont légèrement plus nombreux, avec 14 administrateurs en moyenne.

## TAILLE DES CONSEILS



Les 1 315 administrateurs occupant les 1 480 sièges du SBF120 détiennent en moyenne 1,7 mandat coté :

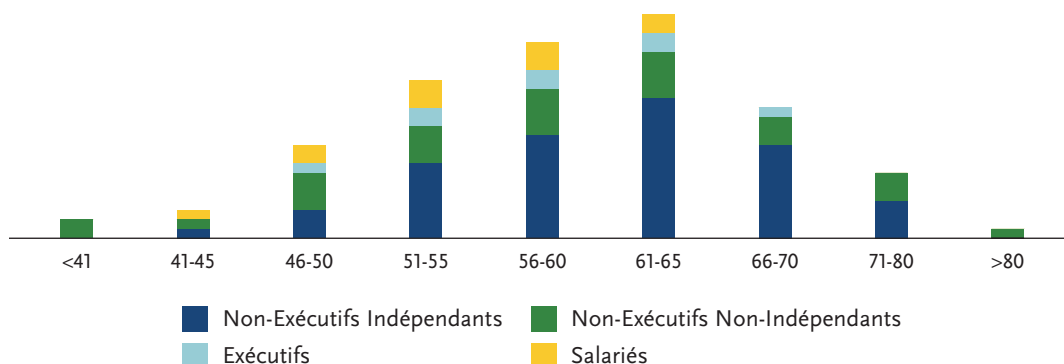
- » 23% détiennent plus d'un mandat dans des sociétés cotées ;
- » 11% détiennent plus d'un mandat (de 2 à 4) au sein du SBF 120 ;

Par ailleurs, 49% détiennent au moins un autre mandat dans une société non-cotée.

# Âge et ancienneté des administrateurs

L'âge moyen des administrateurs est légèrement inférieur à 60 ans. La moyenne d'âge des hommes (61 ans) est plus élevée que celle des femmes (58 ans).

## RÉPARTITION DES ÂGES

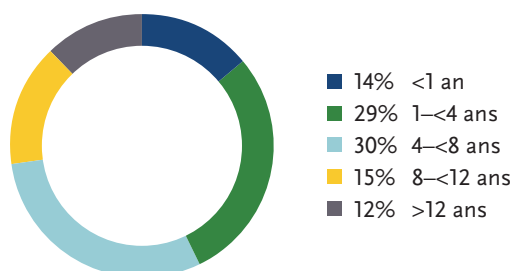


L'ancienneté moyenne est de 6,2 ans :

- » 4,8 ans pour les administrateurs indépendants ;
- » 3,6 ans pour les représentants de l'Etat ;
- » 18,9 ans pour les actionnaires familiaux.

43% des administrateurs siègent depuis moins de 4 ans.

## ANCIENNETÉ MOYENNE



# Internationalisation des conseils

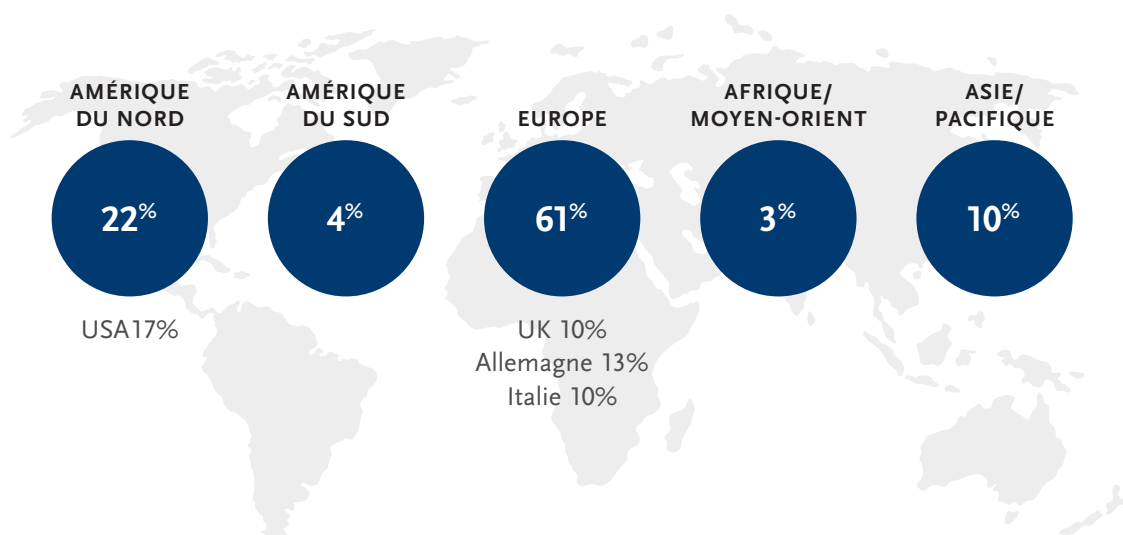
Les conseils français sont très internationalisés, tant en termes de nationalités que d'expériences internationales, de façon plus prononcée pour le CAC40.

Au sein du SBF120 :

- » 29% des administrateurs sont binationaux ou non-français, les principaux continents représentés étant l'Europe et l'Amérique du Nord ;
- » 36% des administrateurs ont obtenu un diplôme à l'étranger ;
- » 57% des administrateurs ont une expérience professionnelle de plus d'un an hors de France ;
- » 28% des administrateurs résident actuellement hors de France.

Les conseils du CAC40 se sont internationalisés principalement par l'intégration d'indépendants, avec 76% d'administrateurs étrangers indépendants. Les conseils du Mid60 se sont eux principalement internationalisés par la représentation d'actionnaires étrangers (31% d'administrateurs étrangers sont des représentants d'actionnaires).

## PROVENANCE GÉOGRAPHIQUE DES ADMINISTRATEURS





# Féminisation des conseils

Suite aux lois Copé-Zimmermann et PACTE, le niveau de féminisation des conseils a initialement beaucoup augmenté. Depuis 2019 la féminisation des conseils s'est stabilisée autour de 47%, de façon indifférenciée dans tout le SBF120, ce qui place la France en tête des classements internationaux.

Les conseils se sont féminisés principalement par l'intégration d'administratrices indépendantes. Ainsi 64% des administratrices sont indépendantes, une proportion qui tombe à 42% pour les hommes.

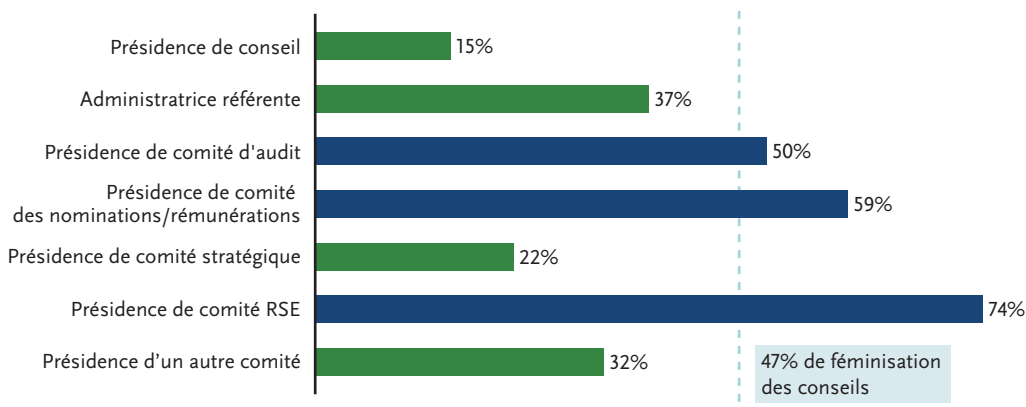
Le nombre d'administratrices exécutives est en léger recul par rapport à l'an dernier, avec un total de 5 PDG, 4 DG (-1 par rapport à 2024) et 4 autres membres de ComEx (qui sont également membres de la famille actionnaire de référence).

Expérience et disponibilité des administratrices :

- » 39% ne sont plus exécutives et sont entièrement dédiées à des activités non-exécutives ;
- » 17% ont une expérience actuelle ou préalable de direction financière ou d'audit ;
- » 12% ont une expérience actuelle ou préalable de direction générale de groupe.

La féminisation des positions de leadership progresse lentement, avec deux présidentes de conseil supplémentaires par rapport à 2024. 54% des comités spécialisés sont présidés par des femmes, le plus fréquemment les comités d'audit, des nominations et/ou rémunérations et surtout les comités RSE.

## RÔLES DE LEADERSHIP OCCUPÉS PAR DES FEMMES DANS LES CONSEILS



# Fonctionnement des conseils

Le fonctionnement des conseils est inchangé par rapport à 2024 :

- » 9,2 réunions en moyenne par an, allant de 2 à 51 (maximum observé dans une situation de crise spécifique);
- » 96% d'assiduité moyenne, allant de 87% à 100%;
- » 68% des conseils utilisent le français comme langue unique (en baisse légère mais continue depuis 2020);
- » 93% des mandats durent 3 ou 4 ans (3 ans : 33%, 4 ans : 60%), soit une moyenne de 3,6 ans, stable par rapport à 2024.

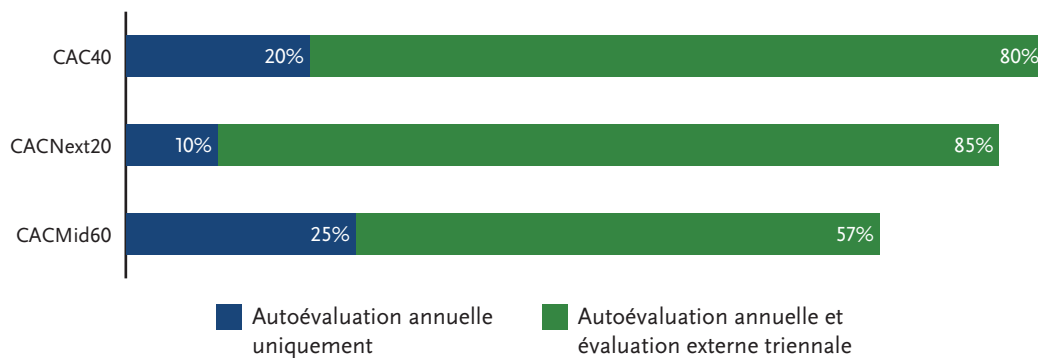
83% des conseils déclarent pratiquer l'Executive Session. Près de la moitié en tient une par an, un tiers en tient plus d'une par an et 14% n'en déclarent par le nombre. Parmi les sociétés qui tiennent plus d'une Executive Session par an, 4 sociétés déclarent en tenir une à l'occasion de chaque réunion du conseil. A l'instar des Etats-Unis où une telle pratique est recommandée par le NYSE et le Nasdaq, la systématisation des Executive Sessions permet de normaliser ces sessions sans envoyer de signal négatif à la direction générale et l'équipe dirigeante.

En ce qui concerne les limites d'âge, le Code de Commerce prévoit que, en l'absence de disposition statutaire, le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut excéder un tiers des administrateurs, avec une limite d'âge fixée à 65 ans pour le président :

- » 58% des sociétés n'imposent pas de limites autres que celles imposées par le Code de Commerce ;
- » Parmi les autres, 65% des sociétés imposent une limite d'âge stricte à leurs présidents (de 65 à 95 ans) et 15% imposent une limite stricte à leurs membres (de 65 à 80 ans).

90% des conseils pratiquent une autoévaluation annuelle, et plus des deux tiers (69%) la complètent d'une évaluation externe triennale.

## ÉVALUATION DES CONSEILS



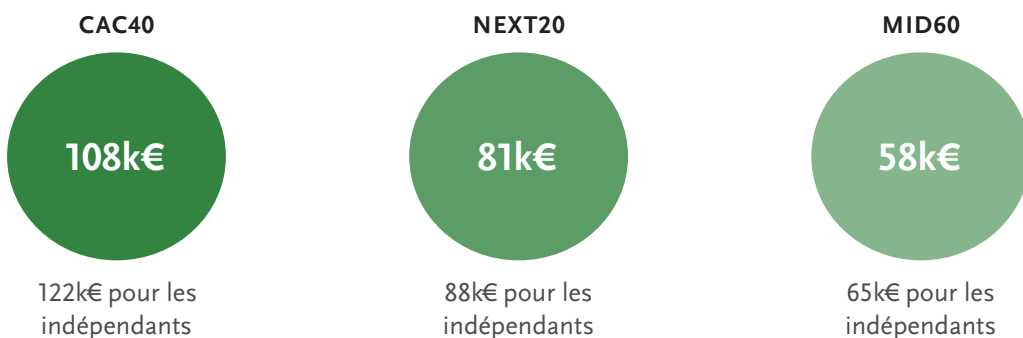


# Rémunération des administrateurs

Hors présidents, la rémunération annuelle moyenne d'un administrateur est de 81k€ sur l'ensemble du SBF120 (en augmentation de 2,5% par rapport à 2024)

- » 80% des conseils pratiquent une rémunération fixe + variable liée à l'assiduité. En moyenne, la part fixe représente 35% et la part variable 65% de la rémunération annuelle totale ;
- » 33 sociétés ont mis en place un dispositif de rémunération supplémentaire pour attirer les administrateurs non-résidents, parmi lesquelles:
  - une société pratique un forfait fixe annuel supplémentaire de 7k€;
  - une société pratique une rémunération additionnelle combinée (40% fixe + 60% variable pour assiduité), plafonnée à 15k€ ou 30k€ selon le statut des administrateurs;
  - 10 sociétés pratiquent une augmentation de la rémunération par déplacement (+2.5k€ en moyenne par réunion);
  - 14 sociétés distinguent les déplacements intercontinentaux (+6k€ par réunion) des déplacements intraeuropéens (+2.6k€ par réunion);
  - 7 sociétés pratiquent une rémunération augmentée uniquement pour les déplacements intercontinentaux (+3.7k€).
- » 14 sociétés versent une rémunération diminuée voire nulle pour participation à distance aux réunions ;
- » 14% des administrateurs ne perçoivent aucune rémunération liée à leur mandat (70% des membres exécutifs, 52% des salariés et certains représentants d'actionnaires).

## RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE TOTALE DES ADMINISTRATEURS



# Fonctionnement des comités spécialisés

Composition et fonctionnement des 419 comités spécialisés :

- » 4,4 membres en moyenne. 9% des administrateurs participent à plus de 2 comités tandis que 23% ne participent à aucun ;
- » 5,1 réunions par an en moyenne, avec 97% de taux d'assiduité ;
- » 72% de membres indépendants (hors salariés), 9% de salariés et salariés actionnaires.

## TYPES DE COMITÉ, RÉMUNÉRATION ET NOMBRE MOYEN DE RÉUNIONS ANNUELLES :

### 131 comités d'audit/risques

(dont 11 comités des risques distincts)

PRÉSIDENT



MEMBRE



6 réunions / an

### 160 comités des nominations/ rémunérations

(dont 77 comités fusionnés)

PRÉSIDENT



MEMBRE



5 réunions / an

### 63 comités RSE

+42 comités incluant la RSE

PRÉSIDENT



MEMBRE



3 réunions / an

### 65 comités stratégiques et autres

PRÉSIDENT



MEMBRE



5 réunions / an

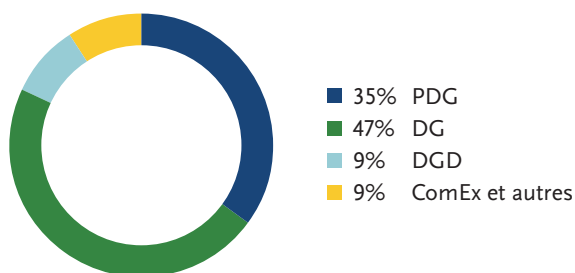


# Profil des administrateurs

## Administrateurs exécutifs

99 administrateurs (7%) exercent des fonctions exécutives dans leur groupe.

### FONCTION DES ADMINISTRATEURS EXÉCUTIFS



- » Seuls 68% des DG dissociés sont administrateurs ;
- » Seulement 13% des administrateurs exécutifs sont des femmes, en légère baisse par rapport à 2024 ;
- » 17% sont binationaux ou non-français, en dessous de la moyenne (29%);
- » Leur âge moyen est de 58 ans (amplitude allant de 39 à 76 ans);
- » Leur ancienneté moyenne au conseil est de 11,6 ans (6,5 ans si on exclut les fondateurs et dirigeants familiaux);
- » Leur ancienneté moyenne dans le groupe est de 19 ans (allant jusqu'à 47 ans);
- » 57% exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont un total de 2,3 mandats en moyenne);
- » La rémunération moyenne annuelle en tant qu'administrateur des exécutifs est autour de 48k€ lorsqu'ils la perçoivent (30% des cas).

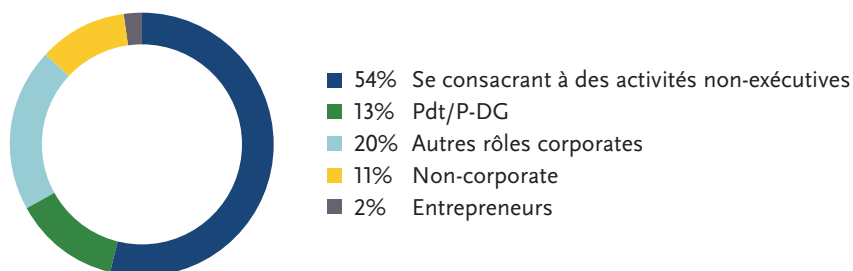
Ces administrateurs sont assez peu présents dans les comités spécialisés, à l'exception des comités stratégiques :

- » 78% ne sont membres d'aucun comité ;
- » 7% sont présidents de comités stratégiques (6) ou en charge de la RSE (1).

## Administrateurs non-exécutifs indépendants

774 administrateurs sont non-exécutifs indépendants (52% du total des sièges, 60% selon les critères Afep-Medef, 69% pour le seul CAC40). 54% d'entre eux se consacrent à des activités non-exécutives, les autres ont principalement des fonctions exécutives dans d'autres sociétés.

### ACTIVITÉ DES ADMINISTRATEURS NON-EXÉCUTIFS INDÉPENDANTS



- » 56% sont des femmes, proportion en légère baisse qui reste très au-dessus de la féminisation moyenne (47%);
- » 49% sont binationaux ou non-français, très au-dessus de la moyenne (29%);
- » Leur âge moyen se maintient à 61 ans (amplitude allant de 37 à 87 ans);
- » Leur ancienneté moyenne au conseil est stable, de 4,8 ans ;
- » 53% exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont un total de 2,6 mandats en moyenne);
- » Leur rémunération moyenne annuelle est autour de 93k€;

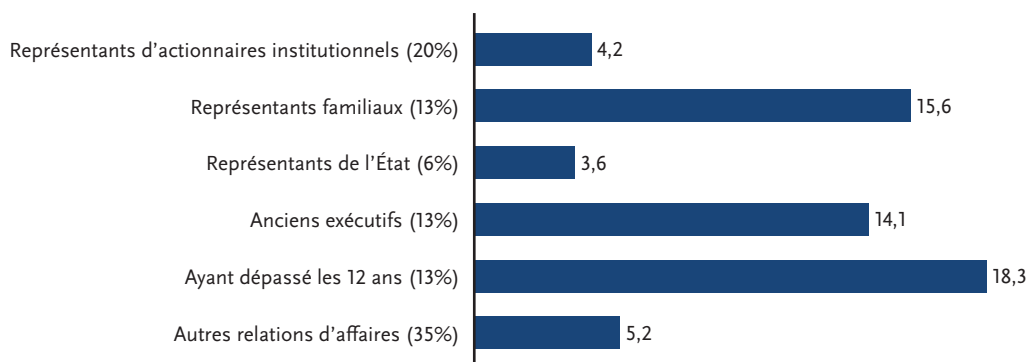
Les administrateurs non-exécutifs indépendants sont les principaux animateurs des comités :

- » 89% sont membres d'au moins un comité ;
- » 42% président au moins un comité.

## Administrateurs non-exécutifs non-indépendants

409 administrateurs (28%, en légère hausse par rapport à 2024) sont non-exécutifs non-indépendants.

### RÉPARTITION SELON LE STATUT ET L'ANCIENNETÉ MOYENNE (ANNÉES)



- » 36% sont des femmes, en hausse par rapport à 2024 mais très en dessous de la féminisation moyenne (47%);
- » 23% sont binationaux ou non-français, en dessous de la moyenne (29%);
- » Leur âge moyen est de 59 ans (amplitude allant de 28 à 89 ans);
- » 37% d'entre eux exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont un total de 2,5 mandats en moyenne);
- » Leur rémunération moyenne annuelle est autour de 62k€.

Les administrateurs non-exécutifs non-indépendants sont moins sollicités pour participer aux comités :

- » 65% sont membres d'au moins un comité ;
- » 10% président au moins un comité.



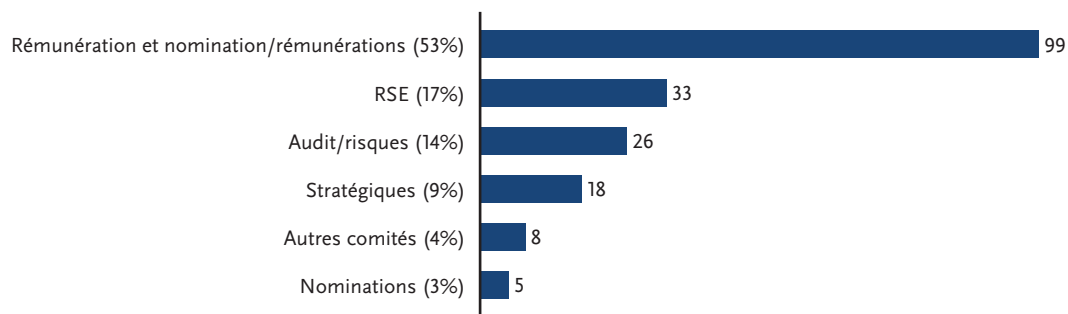
## Administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires

198 administrateurs (13%, en légère baisse par rapport à 2024) sont élus par les salariés et actionnaires salariés :

- » 43% sont des femmes, ce qui est en baisse et légèrement inférieur au taux moyen de féminisation (47%);
- » 21% sont binationaux ou non-français, en dessous de la moyenne (29%);
- » Leur âge moyen est de 55 ans (amplitude allant de 32 à 73 ans);
- » Leur ancienneté moyenne au conseil est de 4,3 ans ;
- » Leur ancienneté moyenne dans le groupe est de 20 ans ;
- » Leur rémunération moyenne annuelle en tant qu'administrateur est autour de 73k€ lorsqu'ils la perçoivent (48% des cas).

60% sont membres d'un seul comité et 10% de plusieurs comités. Au moins un salarié siège dans 60% des comités des rémunérations, ce qui va dans le sens des recommandations du code Afep-Medef.

### COMITÉS D'APPARTENANCE



## Les administrateurs “professionnels”

575 administrateurs (39%) se consacrent de manière prédominante à des activités non-exécutives :

- » 74% siègent en tant qu’indépendants dans les conseils ;
- » 55% d’entre eux exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont un total de 2,6 mandats en moyenne).
- » Leur âge et leur ancienneté sont en moyenne plus élevés que pour l’ensemble des administrateurs, respectivement 66 ans et 7,8 ans ;
- » 84% sont membres d’au moins un comité et 39% en président ;
- » Leur rémunération moyenne annuelle est autour de 93k€.

Ils apportent aux conseils des expériences et expertises spécifiques :

- » 31% ont une expérience de direction générale (moyenne SBF120 : 27%);
- » 26% ont une expérience en audit/finance (moyenne SBF120 : 21%);
- » 67% ont une expérience professionnelle de plus d’un an hors de France (moyenne SBF120 : 57%).

### COMITÉS PRÉSIDÉS PAR UN ADMINISTRATEUR « PROFESSIONNEL »



# Les présidents de conseil

Ils illustrent moins la diversité que l'ensemble des administrateurs :

- » 13% seulement sont des femmes, ce qui est en légère hausse mais loin du taux de 47% de féminisation des conseils du SBF120 ;
- » 17% sont binationaux ou non-français, en hausse également mais inférieur au taux d'internationalisation de 29% du SBF120.

36 présidents sont également DG (30%) :

- » Si 77% ne sont membres d'aucun comité, 14% sont présidents du comité stratégique ;
- » Leur âge moyen est de 61 ans (amplitude allant de 39 à 76 ans) ;
- » Leur ancienneté moyenne est de 11 ans dans leur rôle et de 15 ans au conseil.

84 administrateurs sont présidents non-exécutifs (70%) :

- » 76% se consacrent à des activités non-exécutives ;
- » 66% détiennent d'autres mandats cotés (ceux-ci ont un total de 2,5 mandats en moyenne) ;
- » 39% sont indépendants, 25% sont représentants de la famille fondatrice et 7% sont représentants d'un actionnaire institutionnel ;
- » 25% sont les anciens PDG devenus présidents non-exécutifs ;
- » Leur âge moyen est de 66 ans (amplitude allant de 45 à 89 ans) ;
- » Leur ancienneté moyenne est de 6 ans dans leur rôle et de 13 ans au conseil ;
- » 63% ont une expérience de direction générale de groupe.

## RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE DES PRÉSIDENTS NON-EXÉCUTIFS (MOYENNE AUTOUR DE 437K€ DANS LE SBF120)





# Les administrateurs référents

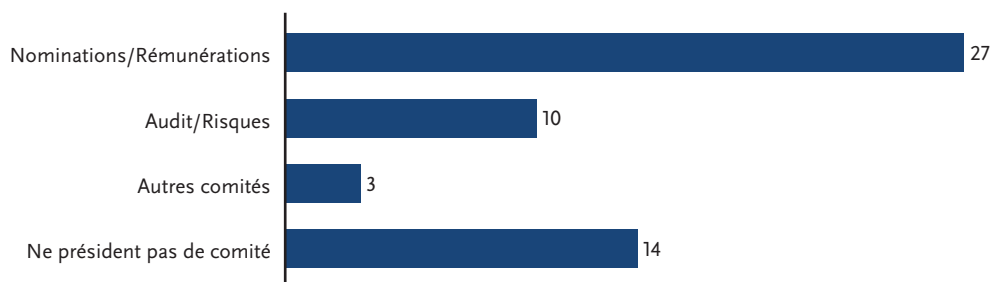
50 administrateurs et membres indépendants sont qualifiés de référents, principalement dans les sociétés à gouvernance unifiée :

- » 69% des CA à PDG ont un administrateur référent ;
- » 34% des CA dissociés ont un administrateur référent ;
- » 19% des CS ont un administrateur référent.

Près de la moitié a une expérience actuelle ou préalable de président et/ou DG. Leurs profils présentent une moins grande diversité que l'ensemble des administrateurs du SBF120 :

- » 62% sont des hommes ;
- » 84% sont de nationalité française ;
- » 90% ont plus de 60 ans (moyenne d'âge 65 ans, amplitude allant de 51 à 74 ans)
- » Leur ancienneté moyenne au conseil est de plus de 6 ans ;
- » 64% d'entre eux exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont un total de 2,5 mandats en moyenne) ;
- » Le rôle donne lieu à une rémunération annuelle supplémentaire d'un peu plus de 40k€ en moyenne.

## ILS PRÉSIDENT LES COMITÉS SUIVANTS (4 ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS PRÉSIDENT 2 COMITÉS)



# Les présidents de comité

Les 419 comités sont présidés par 396 administrateurs :

- » 87% sont des administrateurs indépendants ;
- » 26% sont binationaux ou non-français et 54% sont des femmes ;
- » Leur âge moyen est de 62 ans (amplitude allant de 34 à 81 ans) et leur ancienneté moyenne est de 6,7 ans au conseil ;
- » 52% se consacrent à des activités non-exécutives.

Parmi les 131 présidents de comités d'audit/risques :

- » 50% sont des femmes ;
- » 97% sont indépendants ;
- » 52% ont une expérience de direction financière ou d'audit.

Parmi les 160 présidents de comités en charge des nominations et/ou des rémunérations :

- » 59% sont des femmes ;
- » 94% sont indépendants ;
- » 34% ont une expérience de direction générale de groupe.

Parmi les 63 présidents de comités dédiés à la RSE :

- » 74% sont des femmes ;
- » 80% sont indépendants.

Parmi les 39 présidents des comités stratégiques :

- » 22% seulement sont des femmes ;
- » 51% sont indépendants ;
- » 43% sont actuellement présidents ou PDG du groupe.

# Les comités exécutifs

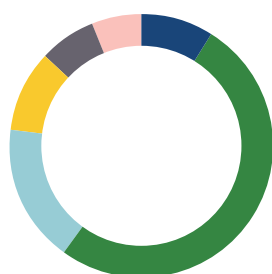
Avec 1 404 membres dans tout le SBF120, la composition moyenne d'un ComEx est d'un peu moins de 12 membres.

Les ComEx du CAC40 sont plus nombreux (13,7 membres en moyenne) que ceux du Next20 et du Mid60 (moins de 11 membres en moyenne).

Profils des membres des ComEx :

- » L'âge moyen est de 56 ans, avec une amplitude allant de 30 à 76 ans ;
- » L'ancienneté moyenne au ComEx est de 6,2 ans ;
- » L'ancienneté moyenne dans le groupe est de 14,7 ans, 70% des entrées au ComEx se faisant par promotion interne ;
- » 12% exercent un mandat non-exécutif externe dans une société cotée (16% des femmes et 11% des hommes). Cette proportion monte à 18% au sein du CAC40.

## ATTRIBUTIONS DES MEMBRES DES COMEX



- 9% Direction générale
- 51% Directions opérationnelles
- 17% Direction financière, secrétariat général, direction juridique
- 10% Stratégie, transformation, tech & digital
- 7% Ressources humaines
- 6% Communication, marketing, ventes



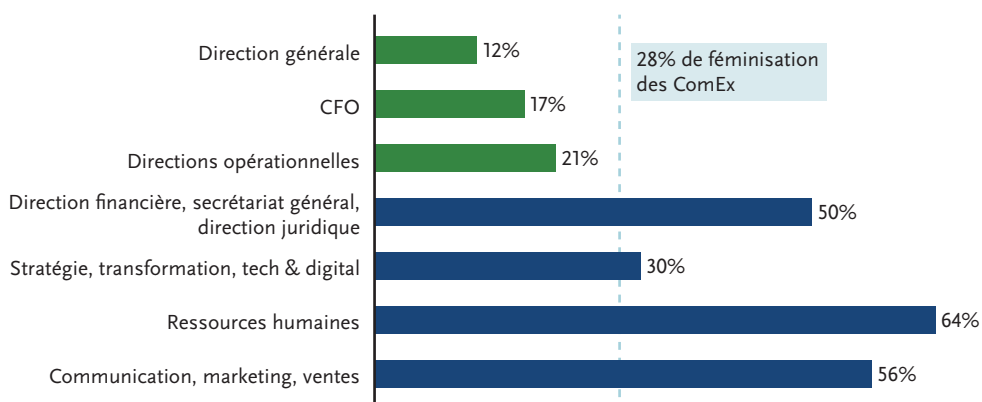
Diversité internationale :

- » 31% de binationaux ou non-français, de façon plus marquée dans le CAC40 que dans le Next20 et le Mid60 ;
- » 23 sociétés ne comptent aucun membre non-français ;
- » 62% des membres de ComEx ont une expérience professionnelle de plus d'un an hors de France et 34% ont un diplôme étranger.

Le taux de féminisation des ComEx s'établit à 28%, ce qui est stable depuis 2 ans, et encore loin de l'objectif de 40% en 2030 fixé par la loi Rixain.

Si on considère les fonctions au ComEx, il apparaît en outre que les rôles de direction générale, directions opérationnelles et CFO sont moins féminisés qu'en 2024, alors que les autres rôles fonctionnels sont encore davantage occupés par des femmes.

## FÉMINISATION DES RÔLES



# Résultats des résolutions de nomination/ renouvellement aux Assemblées Générales 2025

3 017 résolutions ont été présentées aux Assemblées Générales du SBF120, avec un taux moyen d'adoption de 95% (seules 18 résolutions ont été rejetées).

Parmi toutes les résolutions, 442 (15%) traitent de sujets de nomination/renouvellement.

Sur les 1 480 mandats du SBF120, 423 mandats (29%) ont fait l'objet d'un vote en AG (répartis entre 130 nouveaux entrants et 293 renouvellements):

- » Le score moyen d'élection/réélection est de 94,8%, en baisse de 1 point par rapport à 2024, avec une médiane de 97,8%. Le score le plus bas est à 52,9% (contre 70,5% en 2024). 8 résolutions de nomination ont été rejetées ;
- » Les administrateurs sont souvent mieux élus (score moyen de 96,3%) que renouvelés (score moyen de 94,2%);
- » Près des deux tiers des administrateurs concernés sont des indépendants, et sont les mieux élus, avec un score moyen de 96,3%;
- » Les moins bons scores sont ceux des non-exécutifs non-indépendants (ceux ayant perdu leur indépendance et les représentants d'actionnaires).

Le cumul de mandats apparaît comme un facteur important du vote, car les administrateurs les moins bien élus (avec moins de 80% de votes favorables) détiennent en moyenne un mandat de plus que les autres. L'expérience non-exécutive préalable n'est pas un critère discriminant et tous les primo-entrants ont reçu plus de 90% de votes favorables.

Parmi les 75 administrateurs dont le score est inférieur à 90%:

- » 8 sont PDG et 1 est membre du ComEx ;
- » 9 sont présidents non-exécutifs (dont 2 indépendants);
- » 2 sont représentants des salariés ;
- » 30 sont représentants d'actionnaires (dont 12 familiaux);
- » 25 sont indépendants.

Parmi les 52 P-DG dont les mandats ont été soumis au vote, le taux moyen d'élection/réélection est de 93%:

- » 89% en moyenne pour les 12 PDG unifiés ;
- » 91% pour les 24 présidents dissociés (90% pour les 15 présidents non-indépendants, 92% pour les 9 présidents indépendants);
- » 98% pour les 16 DG dissociés.



# Tableaux de synthèse

Les informations relatives à la gouvernance de chaque société sont à retrouver sur le site de Spencer Stuart : [spencerstuart.com/research-and-insight/france-board-index](https://spencerstuart.com/research-and-insight/france-board-index)



# Modes de gouvernance et composition des conseils

	CAC40		Next20		Mid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Modes de gouvernance								
Conseil d'Administration unifié	13	32%	6	30%	17	28%	36	30%
Conseil d'Administration dissocié	23	58%	12	60%	33	55%	68	57%
Conseil de Surveillance + Directoire	4	10%	2	10%	10	17%	16	13%
Nombre de sièges, dont :	561		241		678		1 480	
Administrateurs exécutifs	34	6%	15	6%	50	7%	99	7%
Administrateurs non-exécutifs indépendants (indépendants selon les critères Afep-Medef)	326	58% (69%)	129	53% (63%)	319	47% (53%)	774	52% (60%)
Administrateurs représentants de l'État	9	2%	6	2%	5	1%	20	1%
Administrateurs familiaux non-exécutifs	12	2%	7	3%	32	5%	51	3%
Administrateurs représentants d'actionnaires	12	2%	15	6%	60	9%	87	6%
Administrateurs non-exécutifs non-indépendants	79	14%	31	13%	141	21%	251	17%
Administrateurs rep. salariés actionnaires	17	3%	4	2%	9	1%	30	2%
Administrateurs rep. salariés	72	13%	34	14%	62	9%	168	11%
Taille moyenne des conseils	14.0		12.1		11.3		12.3	
Taux de féminisation (selon les critères Afep-Medef)	222	47%	94	46%	281	46%	597	47%
Administrateurs dédiés à des activités non-exécutives	226	40%	96	40%	253	37%	575	39%
Administrateurs/membres référents	24	60%	8	40%	18	30%	50	42%
Censeurs (% de sociétés)	9	13%	9	25%	24	30%	42	23%

# Profil des administrateurs

	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
Âge et ancienneté (années)				
Âge des membres du conseil	59.9	60.1	59.1	59.6
Âge des hommes	61.1	60.6	60.6	60.8
Âge des femmes	58.6	59.4	57.4	58.2
Ancienneté moyenne (hors présidents)	6.0	5.4	6.7	6.2
Dimension internationale				
Administrateurs résidant en France	66%	66%	78%	72%
Binationaux / non-français	34%	36%	23%	29%
Diplôme à l'étranger	44%	37%	31%	36%
Expérience internationale (>1 an)	64%	62%	51%	57%
Expérience des administrateurs				
Expérience de direction générale de groupe	34%	24%	24%	27%
Expérience audit / finance	22%	19%	21%	21%
Total de mandats cotés par administrateur (hors rep. salariés)	1.9	1.8	1.5	1.7

# Fonctionnement des conseils et des comités

	CAC40		Next20		Mid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Fonctionnement des conseils								
Nombre de réunions / assiduité	9.0	97%	9.9	96%	9.1	95%	9.2	96%
Durée moyenne des mandats (années)	3.5		3.8		3.6		3.6	
Formation systématique des nouveaux	28	70%	18	90%	40	67%	86	72%
Formation continue des administrateurs	24	60%	16	80%	18	30%	58	48%
Pratique de l'Executive session	35	88%	18	90%	47	78%	100	83%
Pratique de l'évaluation formalisée	40	100%	19	95%	49	82%	108	90%
Nombre total de comités, dont :								
Audit	40	100%	20	100%	60	100%	120	100%
Risques (distincts)	5	13%	3	15%	3	5%	11	9%
Nominations et/ou rémunérations (présence d'un comité minimum)	58	100%	30	100%	72	95%	160	98%
RSE (dédiés)	21	53%	8	40%	34	57%	63	53%
RSE (combinés avec d'autres)	18	45%	6	30%	18	30%	42	35%
Stratégiques	16	40%	9	45%	14	23%	39	33%
Autres	9	23%	7	35%	10	17%	26	22%
Statistiques sur les comités								
Nombre de comités par conseil	3.7		3.9		3.2		3.5	
Nombre de comités auxquels participe un membre	1.1		1.5		1.2		1.2	
Nombre de réunions par an par comité	5.3		5.5		4.7		5.1	
Nombre de membres par comité	4.6		4.7		4.0		4.4	
% d'indépendants (hors salariés/ salariés actionnaires)	76%		75%		66%		72%	
% de femmes	45%		51%		49%		48%	
% de binationaux / non-français	37%		37%		24%		31%	
% de salariés et salariés actionnaires	11%		10%		7%		9%	

# Rémunérations

Rémunérations	CAC40	Next20	Mid60	SBF120
	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Rémunération moyenne des présidents non-exécutifs	749 472 €	320 350 €	290 526 €	437 093 €
Rémunération moyenne des administrateurs	107 673 €	80 774 €	57 886 €	81 062 €
Exécutifs	69 212 €	42 219 €	37 242 €	47 850 €
Non-exécutifs indépendants	121 977 €	88 435 €	65 131 €	92 898 €
Non-exécutifs non-indépendants	82 880 €	61 230 €	51 592 €	62 104 €
Rep. salariés ou salariés actionnaires	85 756 €	94 320 €	44 850 €	73 477 €
Structure de la rémunération (quand fixe + variable)				
Part fixe annuelle conseil	25 624 €	24 735 €	16 892 €	21 504 €
Part variable par réunion conseil	5 389 €	3 553 €	3 355 €	4 138 €
Part fixe annuelle comité	7 497 €	5 079 €	5 627 €	6 211 €
Part variable par réunion comité	2 928 €	2 361 €	2 710 €	2 724 €
Enveloppe globale prévue	1 497 941 €	954 167 €	703 025 €	1 023 046 €
Montant total versé	1 356 015 €	783 633 €	548 955 €	858 091 €



# Mouvements d'entrées et de sorties

entre les AG2024 et 2025

	CAC40		CACNext20		CACMid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Administrateurs entrants, dont :	73		23		106		202	
Indépendants	49	67%	12	52%	53	50%	114	56%
Femmes (hors salariés/salariés actionnaires)	34	56%	11	55%	44	47%	89	51%
Binationaux / non-français	21	29%	11	48%	28	26%	60	30%
Rep. de l'Etat	1	1%	0	0%	0	0%	1	0%
Rep. des salariés/salariés actionnaires	12	16%	3	13%	12	11%	27	13%
Âge	57		59		56		57	
Nombre de mandats total (sociétés cotées)	1.6		1.7		1.4		1.5	
Primo entrants (hors salariés, société cotée)	21	35%	4	22%	47	52%	73	43%
Administrateurs sortants, dont :	62		35		94		191	
Indépendants	30	48%	14	40%	30	32%	74	39%
Femmes (hors salariés/salariés actionnaires)	30	51%	15	47%	24	29%	69	40%
Binationaux / non-français	19	31%	9	26%	18	19%	46	24%
Rep. de l'Etat	1	2%	0	0%	0	0%	1	1%
Rep. des salariés/salariés actionnaires	3	5%	3	9%	12	13%	18	9%
Âge	61		59		59		60	
Nombre de mandats restant (sociétés cotées)	0.7		0.2		0.7		0.6	

# Structure des comités exécutifs

	CAC40		CACNext20		CACMid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Nombre total de membres, dont :	549		209		646		1 404	
Femmes	159	29%	65	31%	171	26%	395	28%
Hommes	390	71%	144	69%	475	74%	1 009	72%
Taille moyenne du ComEx	13.7		10.5		10.8		11.7	
Membres avec mandat non-exécutif externe	100	18%	20	10%	50	8%	170	12%
Âge et ancienneté (années)								
Âge moyen	56		55		55		56	
Ancienneté dans le groupe	17.7		12.3		12.9		14.7	
Ancienneté au ComEx	6.3		5.7		6.2		6.2	
Dimension internationale								
Binationaux / non-français	207	38%	68	33%	159	25%	434	31%
Expérience internationale (>1 an)	401	73%	132	63%	343	53%	876	62%
Diplôme à l'étranger	221	40%	74	35%	185	29%	480	34%

# La Board Practice de Spencer Stuart

Spencer Stuart assiste les conseils d'administration dans le monde entier sur les sujets suivants :

- » Recrutement d'administrateurs ;
- » Évaluation du fonctionnement des conseils et de la contribution individuelle des administrateurs ;
- » Succession planning et CEO successions ;
- » Constitution d'Advisory Boards ;
- » Formation continue des administrateurs ;
- » Diagnostic sur la culture des conseils ;

## Pour tout renseignement, contacter :

### **Laurent Blivet**

01.53.57.81.60

[lblivet@spencerstuart.com](mailto:lblivet@spencerstuart.com)

### **Florence Delmas**

01.53.57.81.65

[fdelmas@spencerstuart.com](mailto:fdelmas@spencerstuart.com)

### **Dominique Potiron**

01.53.57.81.48

[dpotiron@spencerstuart.com](mailto:dpotiron@spencerstuart.com)

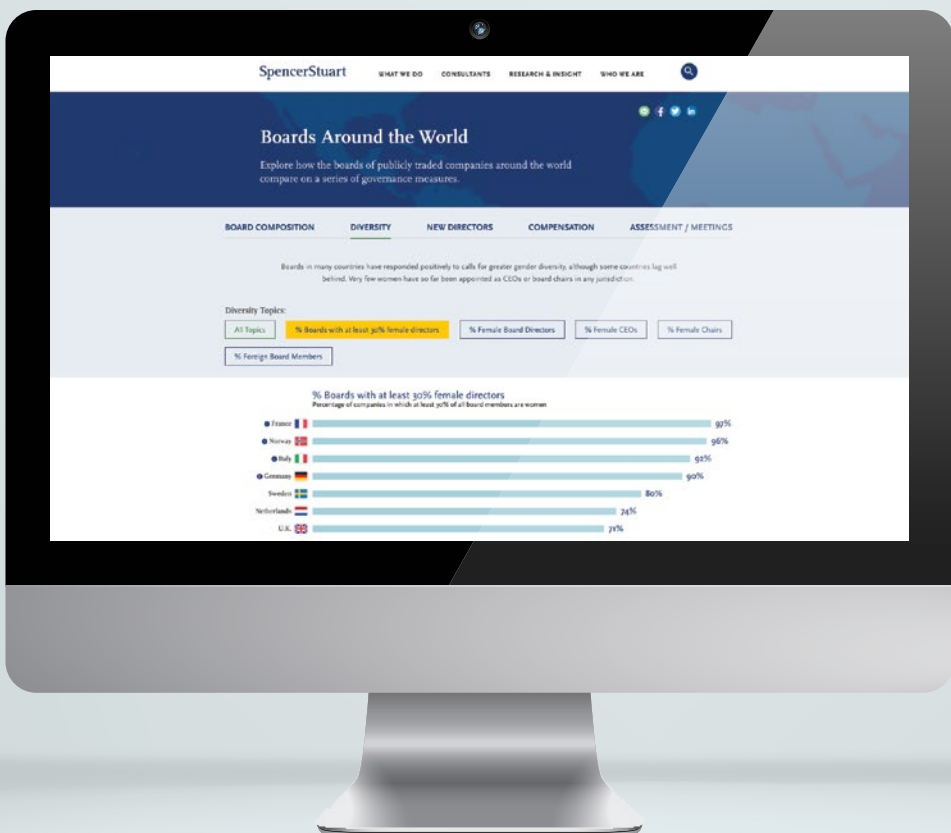
### **Guillaume Quéguiner**

01.53.57.81.84

[gqueguiner@spencerstuart.com](mailto:gqueguiner@spencerstuart.com)

# Boards Around the World

Spencer Stuart publishes Board Indexes covering more than 25 countries around the world. The majority of these Board Indexes are published annually, with a few appearing on alternate years.



We have compiled key data from all these countries into our **Boards Around the World** feature — an interactive data exploration tool — where you can compare nationally aggregated company data from around the world across a wide range of measures.

[spencerstuart.com/batw](https://spencerstuart.com/batw)

Visit Spencer Stuart's online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries.

[spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes](https://spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)





SpencerStuart