

SpencerStuart



2015

FRANCE

Board Index

20ème édition

Sommaire

Préface	2
CAC40: Photographie de la gouvernance 2015	3
Synthèse des Résultats	4
Structure des conseils	9
Leadership	13
Profil des administrateurs	20
Féminisation des conseils	23
Diversité géographique	26
Qualification d'indépendant	29
Fonctionnement des conseils d'administration	33
L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	36
Les comités	41
Préparer son renouvellement: une des missions stratégiques du conseil	50
La culture d'entreprise : un levier stratégique que le conseil ne peut pas ignorer	57
Comparaison Internationale	63
Tableaux de synthèse	68
Composition	68
Rémunération, comités et évaluation	70
Comités	74
La Board Practice de Spencer Stuart	80

Préface

Le Board Index 2015, comme ses éditions précédentes, montre une progression toujours constante des bonnes pratiques de gouvernance des sociétés du CAC 40 :

- > Augmentation du nombre de réunions (9 contre 8 l'année précédente) ;
- > Implication accrue des administrateurs ;
- > Rôle croissant du conseil dans la définition de la stratégie et généralisation des séminaires stratégiques du conseil ;
- > Diversités par genre et par origine géographique accrues ;
- > Montée en puissance des comités des nominations dans la préparation des successions et dans la sélection des administrateurs, ce qui se traduit par un nombre accru de ses réunions ;
- > Légère augmentation des jetons de présence pour se rapprocher des standards internationaux ;
- > Professionnalisation du reporting du comité des rémunérations grâce au Say on Pay.

Les chantiers de gouvernance pour 2016 et les années suivantes concerneront :

- > Une capacité à rendre compte de façon plus précise de la qualité d'indépendant des administrateurs ;
- > La mise en place progressive de processus d'évaluation de la contribution des administrateurs.

Patricia Barbizet
Chairman and CEO de Christie's
Chairman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

CAC40: Photographie de la gouvernance 2015

62,5%

de PDG, vs 37,5% de
gouvernance dissociée

40%

des conseils ont
un administrateur référent

34%

de femmes

62%

des nouveaux administrateurs
sont des femmes

33%

d'étrangers

46%

des nouveaux administrateurs
sont des étrangers

12

membres

12%

de femmes
aux ComEx

29%

d'étrangers

20%

des nouveaux administrateurs
sont des primo entrants

9

réunions annuelles
des conseils

70%

des conseils procèdent à
une évaluation externe
de leur fonctionnement

75%

des PDG ou des DG
en fonction viennent
de l'intérieur

30%

des PDG ou des DG venant de
l'extérieur avaient une expérience
préalable de DG d'une société cotée

Synthèse des résultats

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Structure des conseils				
Nombre de sièges au 31/12/2014	573	14,3	8,0	21,0
Nombre d'administrateurs au 31/12/2014	481			
Nouveaux entrants en 2014	75	dont 28 représentants des salariés et 4 représentants de l'Etat		
dont femmes (hors rep. des salariés)	25			
Nouveaux entrants après AG 2015	45			
dont femmes (hors rep. des salariés)	28			
	Nombre	Pourcentage		
Modes de gouvernance				
Conseil de surveillance + directoire	4	10%		
Conseil d'administration	36	90%		
Président non exécutif à temps plein	4	10,0%		
Président non exécutif à temps partiel	11	28,0%		
Président du conseil également DG	25	62,5%		
	Nombre	Pourcentage	Min	Max
Origine des administrateurs				
Nombre d'administrateurs exécutifs	47	8%	0	6
Nombre d'administrateurs non exécutifs (Pdt non exéc. inclus)	461	80%	7	18
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants	334	58%	4	11
Nombre de rep. salariés ou salariés actionnaires	64	11%	0	6
Nombre d'administrateurs étrangers	177	31%	0	12
Nombres d'administratrices	178	31%	1	7
Présence d'un vice-président ou administrateur référent	28	70%		
dont officiellement qualifié d'administrateur référent	16	40%		

	Moyenne	Min	Max
Ancienneté et Âge des membres du conseil			
Ancienneté moyenne des admin. non ex. (Pds exclus)	6,3	3	13
Ancienneté du président du conseil à son poste	6,6	0	26
Ancienneté du directeur général (ou président du directoire) à son poste	7,4	0	28
Âge moyen des membres du conseil	60	53	66
Âge moyen des hommes	62	28	88
Âge moyen des femmes	56	33	90
Durée du mandat	3,7	3	5
Nombre de mandats détenus par le président du conseil			
Mandats totaux (incluant mandats groupe)	7,4	1	42
Mandats hors groupe	2,8	0	10
Dont sociétés cotées	1,1	0	3
Nombre de réunions			
Nombre de réunions du conseil durant l'exercice 2014	9	5	20
Taux d'assiduité (hors comités)	93%	83%	99%
	2014	sur les 4 dernières années	Pourcentage
Méthode d'évaluation de la performance du conseil			
En interne exclusivement	27	14	35%
Avec l'assistance d'un cabinet extérieur	12	26	65%
Existence d'une formation dédiée aux nouveaux membres du conseil	34		85%

	Nombre/Moyenne	Min	Max
Mouvements après AG 2015			
Administrateurs sortants	46		
dont femmes	10		
dont étrangers	10		
dont représentants de l'État	3		
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	2		
Âge des administrateurs sortants	67	51	91
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	1,4	1	5
Administrateurs entrants	45		
dont femmes	28		
dont étrangers	21		
dont représentants de l'État	3		
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	2		
Primo entrant — Premier mandat	9		
Âge des administrateurs entrants	55	35	67
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	2	1	4

	Nombre	Pourcentage
Structure des conseils au 30/06/2015		
Nombre de sièges	572	
Nombre d'administrateurs	488	
Nombre de femmes	196	34%
Nombre d'étrangers	188	33%
Nombre de rep. salariés ou salariés actionnaires	64	11%

	Nombre	Pourcentage	Moyenne	Min	Max
Structure des comités exécutifs au 30/06/2015					
Nombre total de membres	496		12	4	27
Nombre de femmes	57	12%	1	0	5
Nombre d'étrangers	145	29%	4	0	14
Âge des membres			54	38	73

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Nature des comités du conseil / nombre moyen de réunions annuelles				
Comité d'audit	40	5,7	4	13
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	4	3,8	1	5
Comité des nominations	21	4,0	1	11
Comité des rémunérations	21	4,6	1	12
Comité des nominations et rémunérations	19	5,0	2	9
Comité stratégique	22	4,5	0	10
Comité éthique et/ou développement durable	11	4,0	1	10
Autres comités	6	4,7	3	8
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein de :				
Comité d'audit	40	82%	50%	100%
Comité des nominations	21	68%	0%	100%
Comité des rémunérations	21	80%	50%	100%
Comité nominations fusionné avec rémunérations	19	81%	60%	100%
Le comité des rémunérations (ou nom/rém.) composé à 100% de personnalités indépendantes ?	14			
Rémunérations				
Montant moyen des jetons accordés aux administrateurs		72 608 €	23 357 €	156 320 €
Plus fort jeton du conseil (hors Pdt)		114 225 €	30 000 €	297 551 €
Plus faible jeton annuel du conseil.		47 477 €	17 800 €	133 200 €
Structure des jetons de présence				
Nombre de rapports décrivant précisément le calcul des jetons	31			
Montant du jeton fixe annuel		25 796 €	6 800 €	134 000 €
Jeton variable (par séance du conseil)		3 756 €	1 625 €	7 387 €
Nb de sociétés appliquant un jeton suppl. pour participation à un comité	28			
Nb de sociétés appliquant un jeton assiduité suppl. pour comité	36			
Nb de sociétés allouant un jeton supplémentaire aux administrateurs non-résidents français	12			

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Rémunération annuelle fixe additionnelle touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	21	9 725 €	1 500 €	20 000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	1	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Comité des nominations	12	6 610 €	1 500 €	10 000 €
Comité des rémunérations	12	6 610 €	1 500 €	10 000 €
Comité des nominations et rémunérations	8	9 000 €	2 500 €	20 000 €
Comité stratégique	9	4 929 €	1 500 €	10 000 €
Comité éthique et développement durable	5	6 150 €	4 200 €	8 400 €
Autres comités	2	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Rémunération additionnelle par réunion touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	32	3 189 €	625 €	7 500 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	3	3 500 €	2 000 €	5 000 €
Comité des nominations	18	2 935 €	1 250 €	5 000 €
Comité des rémunérations	17	3 013 €	1 250 €	5 000 €
Comité des nominations et rémunérations (fusionné)	14	2 478 €	625 €	4 000 €
Comité stratégique	20	2 843 €	1 000 €	5 000 €
Comité éthique et développement durable	10	2 867 €	1 500 €	4 000 €

Structure des conseils

LA TAILLE DES CONSEILS

Le nombre total de sièges qui avait chuté de 576 à 553 entre fin 2010 et fin 2013 est remonté à 573 au 31/12/2014 et à 572 au 30/06/2015.

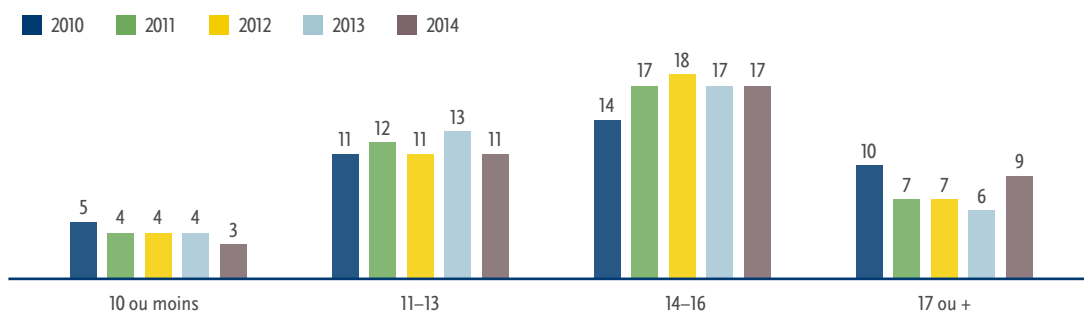
Après une légère baisse en 2013 sous le seuil des 14 membres, la taille moyenne des conseils au 31/12/2014 et à l'issue des AG 2015 s'établit à 14,3 membres.

Avec leurs homologues allemands, les conseils français restent encore à ce jour les plus nombreux. En effet, depuis la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, les conseils ont intégré 28 nouveaux administrateurs salariés qui ont ainsi accru le nombre total des administrateurs sur l'année 2014.

Cette moyenne de 14,3 membres cache une diversité de tailles de conseils :

- > Seulement 3 conseils comptent encore aujourd'hui 10 membres ou moins : 8 membres pour Michelin, 9 pour Unibail-Rodamco et 10 pour Legrand ;
- > 9 conseils comptent depuis cette année 17 membres ou plus. Ils n'étaient que 6 en 2014 : Crédit Agricole (qui détient toujours le record avec 21 membres), Bouygues (20 membres), Renault (19 membres), EDF (18 membres), Engie (17 membres) et LVMH (17 membres). Ils sont rejoints par Saint-Gobain, Lafarge (18 membres chacun) et Safran (17 membres).

Taille du conseil



CONCENTRATION DES MANDATS

Au sein du CAC 40, le nombre moyen de mandats de sociétés cotées par administrateur reste stable à un peu moins de 1,2. En comptant tous les mandats, il s'élève à 2,1 mandats par administrateur.

Le taux de détention de mandats par administrateur reste un peu plus élevé chez les hommes (1,21) que chez les femmes (1,16).

% de sièges détenus par les administrateurs ayant plus de 3 mandats						
1999	2002	2010	2012	2013	2014	2015
12%	10%	4%	3,4%	3%	3,3%	2,3%

Répartition des mandats						
	2011	2012	2013	2014	31/12/2014	30/06/2015
Nb de sièges	576	561	558	553	573	572
Nb d'administrateurs	475	468	464	458	481	488
Nombre de mandats par administrateur						
1 mandat	399	397	389	379	405	415
2 mandats	57	55	61	65	60	62
3 mandats	15	11	10	10	15	11
4 mandats	3	4	3	3	1	0
5 mandats +	1	1	1	1	0	0

Le taux de concentration des mandats (% d'administrateurs détenant plus de 3 mandats) a continué à baisser en 2015 (2,3%) : les administrateurs ayant plus de 3 mandats ne sont plus que 11 contre 20 il y a cinq ans.

Cette diminution régulière s'explique par le fait que la participation à un conseil demande de plus en plus de temps à son titulaire tant en termes de nombre de réunions que de préparation.

EXÉCUTIFS ET NON-EXÉCUTIFS

Du fait de l'augmentation de la part de salariés dans les conseils (de 9% en 2013 à 11% en 2015), celle des administrateurs non-exécutifs (n'exerçant pas de fonction dans la société au conseil duquel ils siègent) et celle des exécutifs ont naturellement diminué pour s'établir respectivement à 81% et 8% (contre 83% et 10% l'année précédente).

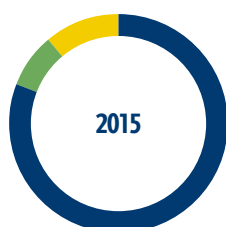
Hors conseils de surveillance :

- > 27 sociétés n'ont qu'un seul exécutif membre du conseil, qui est soit le président-directeur général, soit le directeur général s'il y a dissociation
- > 7 sociétés ont deux exécutifs ou plus qui sont administrateurs

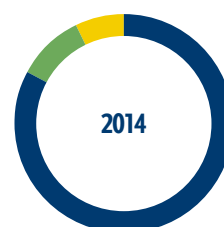
Forme de Gouvernance

	Conseils d'administration où siègent						total
	seulement le Pdt		et le DG		1 DGD ou plus		
	nb	pourc.	nb.	pourc.	nb.	pourc.	
Pdt et DG	2	18%	8	73%	1	9%	11
PDG	19	76%	N/A	N/A	6	24%	25

Structure des Conseils



81%	■	Non Exécutifs	■	83%
8%	■	Exécutifs	■	10%
11%	■	Salariés	■	7%



Parmi les 11 sociétés à conseil d'administration où les fonctions de président et de directeur général sont dissociées :

- > 2 sociétés n'ont aucun membre du Comité exécutif dans leurs conseils (Total et Crédit Agricole : Dans le cas de Total, la situation était exceptionnelle à la fin de l'année 2014. Depuis mai 2015, le directeur général a intégré le conseil d'administration dont il prendra la présidence à la fin de l'exercice 2015. Au Crédit Agricole, le directeur général bien que n'étant pas administrateur assiste à toutes les réunions du conseil) ;
- > 8 sociétés ne comprennent au conseil que le directeur général (Airbus Group, Alcatel-Lucent, BNP Paribas, Danone, Gemalto, Sanofi, Solvay, Valeo) ;
- > 1 société (Pernod Ricard) comprenait outre la présidente et le directeur général, un directeur général délégué qui leur a succédé en février 2015 en devenant PdG.

Dans 6 conseils d'administration sur 25, avec fusion des fonctions de président et de directeur général, siègent :

- > un seul DGD (Air Liquide, AXA, Kering et Engie) ;
- > un seul DGD et le président de la holding familiale (LVMH) ;
- > les 4 DGD, patrons de métiers (Bouygues)

Leadership

DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

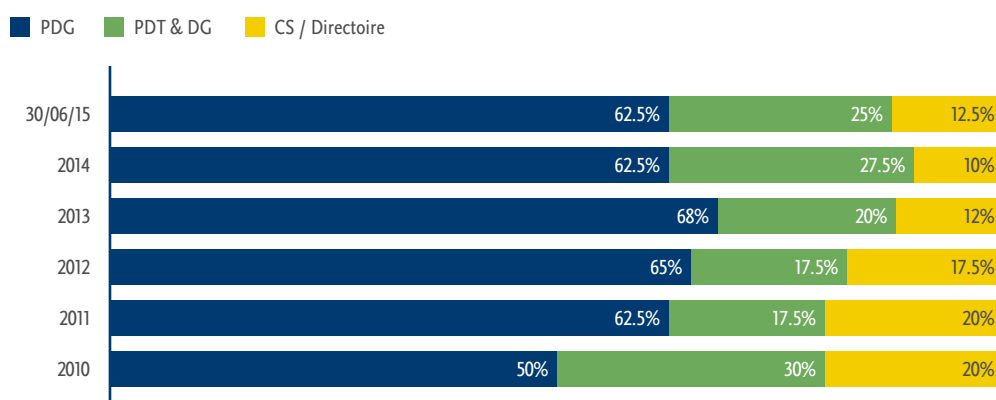
Le recours à la formule conseil de surveillance et directoire a diminué avec la sortie de Vallourec de l'indice CAC 40 pour s'établir au 31/12/2014 à 10%. Au 30/06/2015, suite à l'entrée de PSA (CS+directoire), ce pourcentage s'établit à 12,5%.

Le recours à la forme de gouvernance dissociée (président et directeur général) a augmenté de manière significative avec l'entrée de Valeo, les successions avec dissociations chez Danone, Safran et Total. La gouvernance dissociée chez Total est une transition répondant à une situation de crise avec le décès brutal de son PDG, le nouveau directeur général prenant la présidence du conseil en décembre 2015. A l'inverse, le changement de gouvernance chez Société Générale (dissociation des fonctions de président et de directeur général) répond à une exigence réglementaire pour les banques.

La forme de gouvernance la plus utilisée reste donc la forme président-directeur général, adoptée encore par 25 sociétés du CAC 40 au 30/06/2015.

Parmi les 15 présidents non-exécutifs et présidents du conseil de surveillance, 11 exercent cette fonction à temps partiel et 4 l'exercent à temps plein.

Structure des Conseils



FORMATION DES DIRIGEANTS

Au 30/06/2015, sur les 56 dirigeants du CAC 40 (incluant présidents, PDG et directeurs généraux) :

- > 14 sont diplômés de Polytechnique dont 3 X/ENA et 6 X/Mines ;
- > 12 sont diplômés d'écoles de commerce (9 HEC, 1 Essec, 2 ESCP) dont 3 sont aussi diplômés de l'Ena ;
- > 9 sont diplômés de l'Ena (3 X, 3 école de commerce, 2 iep) ;
- > 15 ont un diplôme universitaire ;
- > 2 sont autodidactes.

Formation			
	30/06/2015	30/06/2014	2011
Ecole d'Ingénieur	42.9%	39.7%	33.3%
X	19.6%	15.5%	19.0%
X/ENA	5.4%	6.9%	2.4%
ECP	1.8%	3.4%	2.4%
ENS	1.8%	3.4%	2.4%
autres	14.3%	10.3%	7.1%
Ecole de Commerce	21.4%	19.0%	16.7%
HEC	10.7%	12.1%	9.5%
HEC/ENA	5.4%	1.7%	2.4%
ESCP	3.6%	3.4%	2.4%
ESSEC/ENA	1.8%	1.7%	2.4%
Ecole d'Administration	5.4%	13.8%	19.1%
Sciences Po. (Seul)	1.8%	1.7%	2.4%
ENA (+Sciences Po)	3.6%	12.1%	16.7%
Universités	26.7%	22.4%	23.8%
Autodidacte	3.6%	5.2%	7.1%

MANDATS EXTERNES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le nombre moyen de mandats détenus hors filiales de son groupe par le président s'établit aujourd'hui à 2,8 (contre 2,4 en 2014 et 2,8 en 2013).

- > Moyenne de 7,4 mandats par président incluant les mandats internes au groupe
- > Moyenne de 1,1 mandat dans des sociétés cotées (hors groupe)

Parmi les présidents du directoire et les directeurs généraux, 59% d'entre eux siègent dans un conseil extérieur à leur société, 41% dans aucun (en 2014, 45% siégeaient dans un conseil extérieur et 55% dans aucun conseil, proportion identique dans le Footsie 150 et dans le S&P 500).

STRUCTURE DES COMEX ET COMITÉS DE DIRECTION

La taille moyenne des Comités exécutifs et de direction générale du CAC 40 est en moyenne de 12 :

	Effectifs					Dénomination de l'Instance
	F	H	Total	% de F	% d'H	
AccorHotels	2	11	13	15%	85%	Comité exécutif
Air Liquide	1	13	14	7%	93%	Comité exécutif
Airbus Group	0	14	14	0%	100%	Executive Committee
Alcatel Lucent	1	9	10	10%	90%	Équipe de Direction
Alstom	0	8	8	0%	100%	Comité exécutif
Arcelor-Mittal	0	5	5	0%	100%	Group Management Board
AXA	1	18	19	5%	95%	Comité Exécutif
BNP Paribas	1	16	17	6%	94%	Comité Exécutif
Bouygues	0	10	10	0%	100%	L'équipe dirigeante
Cap Gemini	1	17	18	6%	94%	Comité Exécutif
Carrefour	2	4	6	33%	67%	Equipe de direction
Crédit Agricole	1	22	23	4%	96%	Comité Exécutif
Danone	2	10	12	17%	83%	Comité Exécutif
EDF	1	11	12	8%	92%	Comité Exécutif
Engie (GDF Suez)	4	17	21	19%	81%	Comité Exécutif
Essilor Int.	4	23	27	15%	85%	Comité Exécutif
Gemalto	2	7	9	22%	78%	Comité de direction
Kering	3	7	10	30%	70%	Comité Exécutif
LafargeHolcim	0	10	10	0%	100%	Executive Committee
Legrand	2	10	12	17%	83%	Comité de Direction
L'Oréal	5	11	16	31%	69%	Comité Exécutif
LVMH	1	12	13	8%	92%	Comité Exécutif
Michelin	2	11	13	15%	85%	Comité Exécutif
Orange	4	8	12	33%	67%	Comité Exécutif
Pernod Ricard	1	13	14	7%	93%	Comité Exécutif
Publicis	2	19	21	10%	90%	P-12 (Comité Exécutif)
Renault	2	9	11	18%	82%	CEG (Comité Exécutif groupe)

Structure et appellation des Comex

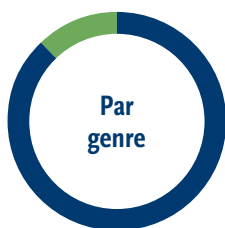
	Effectifs					Dénomination de l'Instance
	F	H	Total	% de F	% d'H	
Safran	2	15	17	12%	88%	Comité Exécutif
Saint-Gobain	1	3	4	25%	75%	Comité Exécutif
Sanofi	2	10	12	17%	83%	Comité Exécutif
Schneider electric	2	13	15	13%	87%	Equipe dirigeante ou Comité Exécutif
Société générale	2	11	13	15%	85%	Comité Exécutif
Solvay	0	5	5	0%	100%	Comité Exécutif
Technip	0	6	6	0%	100%	Comité Exécutif ou COMEX
Total	0	6	6	0%	100%	Comité Exécutif
Unibail Rodamco	1	5	6	17%	83%	Directoire
Valeo	1	13	14	7%	93%	Comité Opérationnel
Veolia Environnement	1	10	11	9%	91%	Comité Exécutif
Vinci	0	12	12	0%	100%	Comité Exécutif
Vivendi	0	5	5	0%	100%	Direction générale
Moyenne	1	11	12			
Effectif Total	57	439	496	11.5%	88.5%	

14 sociétés ont mis en place des Comités exécutifs resserrés, composés en moyenne de 6 membres :

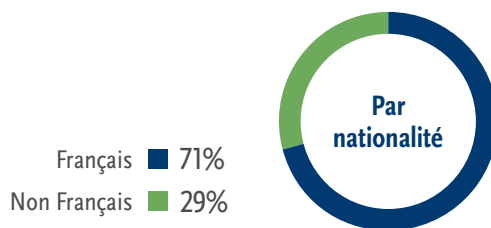
Structure et appellation des Comex resserrés

	Effectifs					Dénomination de l'Instance
	F	H	Total	% de F	% d'H	
Air Liquide	0	3	3	0%	100%	Direction générale
Alcatel Lucent	1	5	6	17%	83%	DG+Fonctions Transversales+Corporate
AXA	1	9	10	10%	90%	Comité de direction générale
BNP Paribas	0	6	6	0%	100%	Direction générale
Bouygues	0	5	5	0%	100%	PDG+Direction générale Groupe
Cap Gemini	0	6	6	0%	100%	Comité de Direction générale ou GMB
Crédit Agricole	0	13	13	0%	100%	Comité de direction
Engie (GDF Suez)	3	8	11	27%	73%	Comité de direction générale
Orange	1	6	7	14%	86%	PDG+DGD+5DGA
Pernod Ricard	0	4	4	0%	100%	Bureau exécutif
Publicis	1	3	4	25%	75%	Directoire
Schneider electric	0	2	2	0%	100%	Direction générale=PDG+DGD
Société générale	0	3	3	0%	100%	Direction générale
Vivendi	0	3	3	0%	100%	Directoire
Moyenne	1	5	6			
Effectif Total	7	76	83	8.4%	91.6%	

Diversifié du Comex



88.5% ■ Hommes
11.5% ■ Femmes



Français ■ 71%
Non Français ■ 29%

La proportion des femmes dans les Comex a augmenté par rapport à l'année dernière, pour s'établir à 11.5% (contre 10% en 2014). La proportion d'étrangers a augmenté également pour s'établir à 29% dans les Comex au 30/06/2015, contre 25% l'année précédente.

Structure des Comex

	CAC 40	CAC40 2014	Footsie100 2015
Taille moyenne	12	12	10
% de femmes dans le Comex	11.5%	10%	15%
% de Comex n'ayant aucune femme	23%	25%	20%
% de Comex ayant plus d'une femme	43%	32%	40%
% de femmes membres de Comex ayant un mandat externe	28%	18%	25%
% d'étrangers	29%	25%	23%
Age moyen	54	55	52,6

Au sein du ComEx, la part des fonctions opérationnelles occupées par les femmes a augmenté en 2015 par rapport à 2014 de 30% à 32%. Il n'en demeure pas moins que 68% des femmes occupent des positions plus souvent fonctionnelles qu'opérationnelles :

Fonctions exercées par les femmes dans les Comex

	2015	2014
Directeur de la communication/Marketing/RSE	22%	24%
DRH	15%	17%
Directeur juridique/Secrétaire général	14%	15%
Directeur de BU	12%	10%
Directeur stratégie/études	10%	6%
CFO	9%	8%
Chief Operating Officer	8%	6%
CEO Pays/Région	5%	6%
Directeur des achats	3%	4%
DSI	2%	4%
Total	100%	100%

Profil des administrateurs

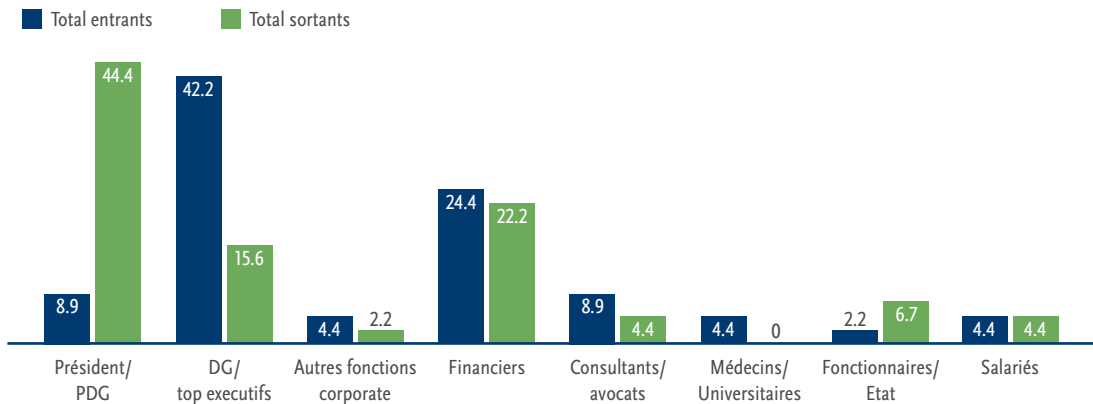
MOUVEMENTS AU SEIN DES CONSEILS EN 2014–2015

Pendant l'exercice 2014, 75 nouveaux administrateurs ont été élus, dont 25 femmes (hors représentantes des salariés).

Aux assemblées générales de 2015, les mouvements ont été les suivants :

Mouvements après AG 2015				
	Min	Max	Nombre/ Moyenne	Mouvements après AG 2014
Administrateurs sortants			46	30
dont femmes			10	7
dont étrangers			10	8
dont représentants de l'État			3	0
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			2	4
Âge des administrateurs sortants	51	91	67	67
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	1	5	1,4	3
Administrateurs entrants			45	40
dont femmes			28	20
dont étrangers			21	19
dont représentants de l'État			3	0
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			2	7
Primo entrant — Premier mandat			9	18
Âge des administrateurs entrants	35	67	55	55
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	1	4	2	2

Profils des administrateurs entrants et sortants (%)



Les administrateurs hommes et femmes sortants ont pour la moitié d'entre eux des profils de présidents et PDG, et pour un quart de CFO. La moyenne d'âge de ces administrateurs sortants est de près de 67 ans et 21% d'entre eux sont des femmes.

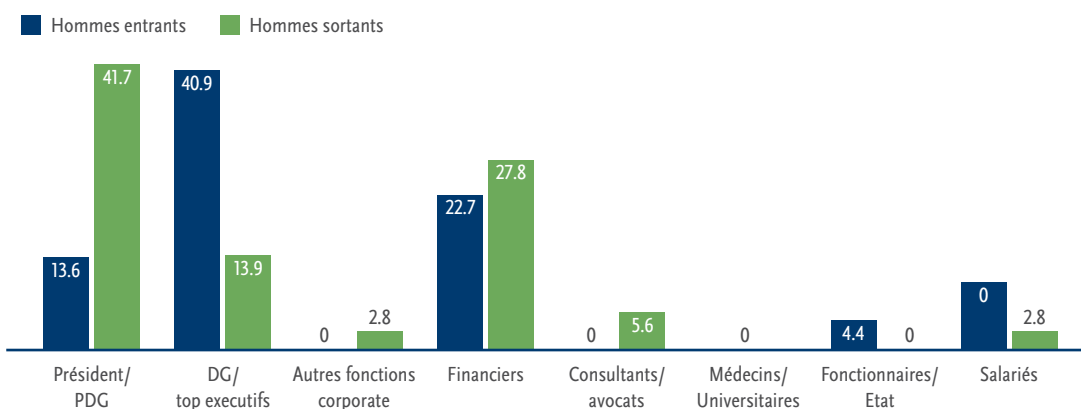
La raison de leur départ tient :

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

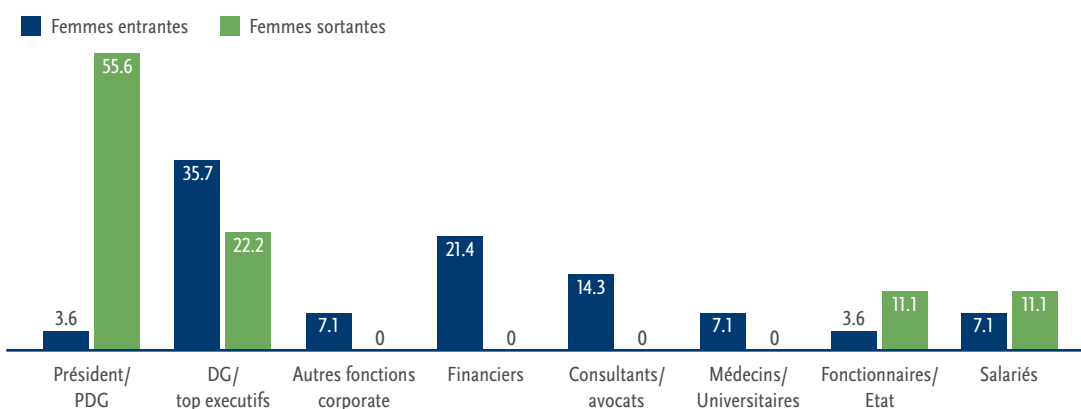
Le profil des administrateurs entrants est moins lourd que celui des sortants avec une proportion plus faible de présidents et de PDG mais par contre avec une forte proportion de directeurs généraux et membres de Comex. 62% des entrants sont des femmes, ce qui est en nette progression par rapport à l'année précédente (50%). Par contre, la part d'étrangers est stable à 47%. À la différence de l'année précédente, la part des primo-entrants (1er mandat) est plus faible, à 20% contre 45%. Ceci s'explique par le fait qu'en 2014 il y avait 39% de salariés dans les primo-entrants, contre seulement 22% cette année.

En termes des profils professionnels, la part des financiers progresse légèrement, principalement grâce aux femmes car dans cette catégorie de profils, aucune femme n'est sortie en 2015 mais 21,4% des entrantes ont un profil CFO ou financier. La progression de la part des consultants est due aux profils féminins.

Profils des hommes entrants et sortants (%)



Profils des femmes entrantes et sortantes (%)



Féminisation des conseils

Proportion de femmes dans les conseils

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% de femmes	9,8%	11,5%	16,7%	20,8%	24,1%	28,0%	31,0%	34,3%
progression		+17,3%	+45,2%	+24,6%	+15,9%	+16,2%	+10,7%	+10,6%

Représentation des femmes

Catégorie	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Représentation des femmes												
Nb de sièges occupés par une femme	94	16,7%	120	20,8%	135	24,1%	156	28,0%	172	31%	196	34,3%
dont française	67	11,9%	80	14%	93	16,6%	102	18,3%	109	19%	113	19,8%
dont étrangère	27	4,8%	40	6,9%	42	7,5%	54	9,7%	63	11%	83	14,5%
Nb d'administratrices	81	17,5%	105	22,1%	116	24,8%	136	29,3%	151	33%	170	34,8%
Concentration des mandats par femme												
1 mandat	71	87,7%	92	87,6%	101	87,6%	119	87,5%	132	87,4%	146	85,9%
2 mandats	8	9,9%	11	10,5%	12	10,5%	15	11,0%	18	11,9%	22	12,9%
3 mandats	2	2,5%	2	1,9%	3	1,9%	1	0,7%	0	0,0%	2	1,2%
4 mandats	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,7%	1	0,7%	0	0,0%

Au 30/06/2015, la proportion de sièges occupés par des femmes dans les conseils du CAC 40 atteint 34,3% (contre 31% après les AG 2014).

Après une très forte progression de la représentation féminine en 2010 et 2011, le pas de progression s'est ralenti pour se stabiliser à 10% par an depuis deux ans. Si ce taux de progression se maintient pour les deux années à venir, la part de sièges occupés par des femmes à l'issue des assemblées générales 2017 devrait s'établir autour de 41,5%, ce qui répondra aux exigences de la Loi Copé-Zimmermann.

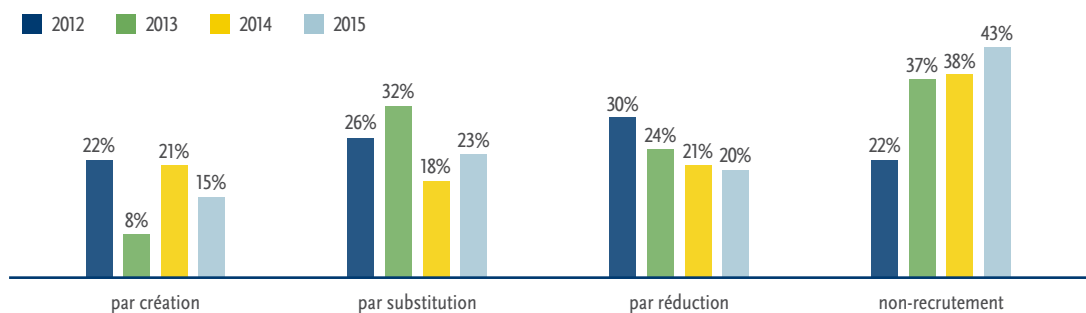
En cinq ans, le nombre de femmes administratrices et le nombre de sièges occupés par des femmes ont plus que doublé, passant respectivement de 81 à 170 administratrices et de 94 à 196 sièges en 2015.

En 2015, 28 femmes ont intégré les conseils du CAC 40, dont 26 hors représentants des salariés ou salariés actionnaires (parmi lesquelles 12 françaises) tandis que 9 ont quitté leur mandat.

Au 30/06/2015 :

- > 2 sociétés sont en-dessous du quota de 20% (contre 3 au 30/06/2014) : Airbus Group et Essilor ;
- > 10 sociétés ont entre 20% et 30% de femmes dans leurs conseils : LVMH, ArcelorMittal, Carrefour, EDF, Lafarge, Pernod Ricard, Renault, Gemalto, Safran et Crédit Agricole ;
- > 8 sociétés ont entre 30% et 35% de femmes dans leurs conseils : Alcatel-Lucent, Cap Gemini, Kering, Orange, Schneider Electric, Solvay, Valeo et Veolia Environnement ;
- > 9 sociétés sont proches du quota de 40% (entre 35% et 40%) : AXA, Sanofi, Total, Unibail-Rodamco, AccorHotels, Bouygues, Danone, L'Oréal et Vivendi ;
- > 9 sociétés ont atteint ce quota : Air Liquide, Alstom, BNP Paribas, Legrand, Michelin, Saint-Gobain, Société Générale, Technip, Vinci ;
- > 2 sociétés voient plus de la moitié de leurs sièges occupés par des femmes : Engie et Publicis.

Evolution de la proportion des femmes



Si le nombre de sièges reste constant à 572, il faudra faire entrer 33 femmes supplémentaires dans les conseils du CAC 40 pour atteindre les 40% (soit 229 sièges).

L'augmentation de la représentation des femmes dans les conseils s'est faite en 2014–2015 plus par substitution à des sièges détenus par des hommes que par création de postes, contrairement à l'année précédente.

Diversité géographique

Cette année encore, la proportion d'administrateurs non français a continué à augmenter, passant de 31% à 33%, pour représenter 188 sièges (contre 173) :

	% du total		% des étrangers	
	2014	2015	2014	2015
France	69%	67%		
Europe continentale	15%	16%	49%	48%
UK, USA et Canada	10%	11%	31%	34%
B.R.I.C.S	2%	2,5%	6%	7%
Asie	1%	1,5%	4%	4%
Autres	3%	2%	10%	6%
Total	100%	100%	100%	100%

Il n'y a pas d'évolution de la représentation géographique d'une année sur l'autre. Les pays les plus représentés restent l'Europe continentale (au premier rang desquels l'Allemagne et la Belgique) et les pays anglo-saxons (surtout les USA qui représentent plus de 20% des sièges occupés par des non français).

Le taux d'internationalisation s'explique aussi par le nombre important au sein du CAC 40 de sociétés ayant leur siège à l'étranger (12,5%) comme Gemalto, Unibail-Rodamco, Airbus Group, Solvay et ArcelorMittal.

Chaque conseil a son ADN propre, ce qui conditionne l'efficacité de son fonctionnement. Cet ADN est souvent fonction de la structure de l'actionariat, de sa taille, de la complémentarité et de la compatibilité des personnalités qui le composent.

La capacité d'intégration d'un administrateur étranger dans un conseil doit être l'une des préoccupations du comité des nominations lorsqu'il procède à son recrutement. Ceci implique que le comité des nominations doit :

- > déterminer si les attentes du conseil à l'égard de l'administrateur étranger sont compatibles et cohérentes avec celles que l'administrateur peut avoir à l'égard du conseil.
- > s'assurer que les autres administrateurs fassent l'effort d'intégrer un nouveau membre qui peut avoir une culture et une pratique de la gouvernance qui soient différentes.
- > éviter que les administrateurs étrangers n'aient le sentiment qu'il y a un conseil à deux vitesses, avec un sous-groupe d'administrateurs français plus influents que les autres.

Classement par ordre décroissant du nombre d'administrateurs étrangers dans le CAC 40 au 30/06/2015

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de Membres
Arcelor-Mittal	92%	11	12
Gemalto	82%	9	11
Solvay	80%	12	15
Airbus Group	67%	8	12
Unibail Rodamco	64%	7	11
Alcatel Lucent	58%	7	12
Air Liquide	50%	6	12
LafargeHolcim	50%	9	18
Schneider electric	50%	8	16
Technip	50%	6	12
Alstom	43%	6	14
Pernod Ricard	43%	6	14
Legrand	40%	4	10
Vinci	40%	6	15
Sanofi	36%	5	14
LVMH	35%	6	17
Danone	33%	5	15
L'Oréal	33%	5	15
Total	33%	4	12

Classement par ordre décroissant du nombre d'administrateurs étrangers dans le CAC 40 au 30/06/2015

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de Membres
Renault	32%	6	19
Essilor Int.	31%	5	16
AXA	29%	4	14
BNP Paribas	29%	4	14
Société générale	29%	4	14
Kering	27%	3	11
Publicis	27%	3	11
Michelin	25%	2	8
Valeo	25%	3	12
Veolia Environnement	24%	4	17
Engie (GDF Suez)	21%	4	19
Safran	18%	3	17
Saint-Gobain	18%	3	17
AccorHotels	17%	2	12
Cap Gemini	17%	2	12
Vivendi	14%	2	14
Orange	13%	2	15
Carrefour	6%	1	16
Crédit Agricole	5%	1	21
Bouygues	0%	0	18
EDF	0%	0	18
Grand Total	33%	188	572

Qualification d'indépendant

STRUCTURE DES CONSEILS HORS REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

Sur ce critère la structure des conseils d'administration reste à peu près stable avec les caractéristiques suivantes :

- > le pourcentage d'indépendants est au-delà des prescriptions du code Afep-Medef (50% au moins pour les sociétés non-contrôlées). Les indépendants représentent 73% des non-exécutifs ;
- > 4 sociétés ont moins de 50% d'indépendants :
 - 2 sociétés contrôlées : EDF et Crédit Agricole ;
 - 2 sociétés à actionnariat familial : Bouygues et Kering, dont certains administrateurs indépendants ont perdu leur indépendance par application du critère des 12 ans.

En 2016, 10 administrateurs perdront leur qualification d'indépendant à cause de la règle des 12 ans, 10 en 2017 et 3 en 2018. Ce critère de perte de l'indépendance, après 12 ans de présence dans un conseil, est discutable car certains administrateurs restent indépendants d'esprit et de comportement au-delà de cette limite alors que d'autres ne le sont pas du jour même de leur nomination, quelle que soit la qualification qu'on leur donne.

Il revient donc aux comités des nominations et de la gouvernance d'être plus précis sur la façon dont est évaluée l'indépendance réelle des administrateurs par leurs soins, afin de leur permettre de motiver le maintien de cette qualification

Structure des conseils hors représentants des salariés



pour des administrateurs qui le justifieraient. Ceci passe immanquablement par une analyse plus approfondie par le comité de la contribution de chaque administrateur, en ne se satisfaisant plus d'une seule déclaration de principe.

A cet égard, Spencer Stuart assiste un certain nombre de conseils dans la mise en place de systèmes d'évaluation de la contribution des administrateurs.

AGE — ANCIENNETÉ ET DURÉE DU MANDAT

Au 30/06/2015, l'âge moyen des membres est comme en 2014 de 60 ans. La moyenne d'âge des femmes (56 ans) et des hommes (62 ans) sont stables.

Si la majorité des administrateurs ont entre 56 et 60 ans, répartis de façon très équilibrée entre hommes et femmes, la part de femmes de 41 à 55 ans est par contre plus importante que celle des hommes. Ce rapport s'inverse pour les administrateurs de plus de 61 ans qui est plus importante pour les hommes que pour les femmes.

Il est important de noter que la tranche d'âge des hommes la plus représentée en 2014 était celle de 61 à 65 ans alors qu'en 2015, c'est celle des 56–60 ans, ce qui prouve un certain rajeunissement de la population masculine.

Il y a 5 administrateurs, dont deux femmes ayant moins de 35 ans, 4 administrateurs dont une femme ayant plus de 80 ans, et 15 (dont une femme) ayant plus de 75 ans.

Âge



Le conseil ayant la moyenne d'âge la plus faible est celui d'AccorHotels (53 ans) et celui ayant la plus élevée est Publicis (66 ans).

Aux assemblées générales de 2015, la moyenne d'âge des 46 administrateurs sortants était de 67 ans, alors que celle des 45 nouveaux élus était de 55 ans (le plus jeune ayant 35 ans et le plus âgé, 67 ans).

- > 13 sociétés imposent une limite d'âge individuelle stricte aux administrateurs, entre 65 et 75 ans : AccorHotels, Air Liquide, Airbus Group, AXA, Crédit Agricole, Gemalto, L'Oréal, Lafarge, Renault, Saint-Gobain, Solvay, Unibail-Rodamco et Vinci ;
- > 19 sociétés s'en tiennent aux prescriptions de la loi à savoir que la proportion d'administrateurs ayant plus de 70 ans ne dépasse pas $\frac{1}{4}$ ou $\frac{1}{3}$ des membres du conseil ;
- > 6 sociétés ne prévoient pas de limite d'âge des administrateurs mais seulement du président du conseil ou du directeur général : BNP Paribas, Bouygues, EDF, Engie, Orange, Société Générale;
- > 2 sociétés ne prévoient aucune disposition liée à l'âge des administrateurs ni à aucun mandataire social : Alstom et ArcelorMittal.

Ces deux dernières catégories de sociétés, n'ayant rien spécifié, relèvent aussi des prescriptions générales de la loi.

L'ancienneté moyenne des membres non-exécutifs des conseils est de 6,3 ans ; le conseil ayant les administrateurs présents depuis le plus longtemps est Publicis (moyenne de 13 ans) et ceux ayant l'ancienneté la plus courte sont EDF et Safran (3 ans), du fait du récent renouvellement en bloc.

En 2015, la durée de mandat est de 3 ans pour 32,5% des sociétés (13) et de 4 ans pour les 67,5% autres (27). Plus aucun mandat d'administrateur n'excède aujourd'hui 4 ans. En effet, la durée du mandat chez Publicis est passée à 4 ans en 2013. EDF en 2014 et Safran en 2015 ont réduit la durée de mandat de 5 à 4 ans et Airbus Group de 5 à 3 ans :

Durée des mandats					
		3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
2015	Nombre de sociétés	13	27	0	0
	%	32,5%	67,5%	0%	0%

A ce jour, la durée moyenne des mandats s'établit ainsi à 3,7 ans, contre 3,8 l'année dernière.

EDF et Airbus Group, après le renouvellement de 2015, ont abandonné le système de renouvellement en bloc. Le système de renouvellement annuel qui est pratiqué au Royaume-Uni n'est heureusement adopté par aucune société française. Ce système a des effets pervers, car il pousse les administrateurs à privilégier le court terme sur le long terme et à être beaucoup plus vulnérables à la pression des activistes.

Fonctionnement des conseils d'administration

NOMBRE DE RÉUNIONS

En 2014, le nombre moyen de réunions des conseils d'administration est de 9 par an contre 8,3 l'an dernier, mais certains conseils se sont réunis plus souvent que d'autres en cas de situations spéciales (20 réunions du conseil dont 13 exceptionnelles pour BNP Paribas en 2014).

MISSIONS

Dans leurs documents de référence, les sociétés du CAC 40 restent assez générales sur les missions du conseil, en se référant aux prescriptions du nouveau code Afep-Medef :

- > définir la stratégie,
- > désigner les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie,
- > choisir le mode de gouvernance (cumulé ou dissocié),
- > contrôler la mise en œuvre de la stratégie et la performance de l'entreprise,
- > veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires.

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

- > fixer au bon niveau l'intervention du conseil,
- > challenger la direction générale de façon positive, mais sans concession,
- > soutenir la direction générale quand elle est attaquée ou sous pression,
- > agir et prendre ses responsabilités en cas de crise.

L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

70% des sociétés du CAC 40 ont nommé soit un vice-président du conseil (30%), soit un administrateur qualifié officiellement de référent (40%), ce qui traduit une stabilité par rapport à l'année dernière.

Le vice-président a souvent un rôle plus honorifique et moins réel que celui de l'administrateur référent, qui est par ailleurs dans 87% des cas indépendant (14 sur 16), ce qui n'est pas forcément le cas pour le vice-président.

Enfin, pour être complet, quelques administrateurs référents ont le titre de vice-président.

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

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

- > convoquer et présider le conseil en cas d'empêchement du président ;
- > être le contact privilégié avec les actionnaires non représentés au conseil ;
- > Veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'accomplir leur mission, notamment en recevant les informations requises à temps et de façon adéquate ;
- > être l'animateur des administrateurs indépendants qu'il peut réunir en session exécutive à son initiative, à chaque fois que lui ou les administrateurs l'estiment nécessaire ;
- > prendre l'initiative de rencontrer le président et/ou le directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les indépendants lors de ces executive sessions ;

-
- > superviser les évaluations formelles du fonctionnement du conseil d'administration, et en valider le rapport ;
 - > éventuellement, participer avec le président à l'établissement de l'ordre du jour des réunions du conseil ;
 - > traiter les cas de conflit d'intérêt pouvant survenir au sein du conseil ;
 - > participer à toutes les réunions des comités, même s'il n'en est pas membre.

Dans 63% des cas, l'administrateur référent est également le président du comité des nominations et de la gouvernance.

Parmi les 36 sociétés à conseil d'administration, 23 réunissent leurs administrateurs non-exécutifs au moins une fois par an pour réaliser l'évaluation des performances du président, du DG ou des DGD. Dans 13 cas, ces « executive sessions », « sessions exécutives » ou « sessions sans exécutifs » sont réunies à l'initiative de l'administrateur référent.

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Parmi les sociétés du CAC 40, la proportion de celles procédant tous les trois ans à une évaluation externe du fonctionnement de leur conseil progresse régulièrement, cette pratique devenant la norme pour 75% d'entre elles et nous escomptons qu'en 2016 le taux de 90% soit atteint.

Proportion de sociétés faisant une évaluation externe						
	2005	2011	2012	2013	2014	2015 (prévisions)
% des sociétés	12,5%	45%	55%	60%	68%	75%

En termes de périodicité de l'évaluation externe, l'usage est de procéder à une évaluation tous les 3 ans, les 2 années intermédiaires donnant lieu à une évaluation effectuée par l'administrateur référent, le président du comité de nomination et de gouvernance ou le secrétaire du conseil. Chaque année, la majorité des conseils consacre formellement une partie d'une réunion à l'analyse de son fonctionnement, sur la base des travaux du comité des nominations ou de la gouvernance.

En 2014, 13 sociétés ont procédé à une évaluation externe, 70% d'entre elles l'ayant confié à Spencer Stuart.

Depuis 15 ans que nous menons ce type de missions :

- > le taux de satisfaction concernant notre prestation exprimé par les comités de nominations est supérieur à 95% ;
- > le pourcentage de sociétés confiant à nouveau à Spencer Stuart l'évaluation suivante 3 ans après la première est de 90%.

CONTENU DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Les principaux sujets analysés durant une telle évaluation sont :

- > le dynamisme de fonctionnement du conseil (climat, travail en équipe, parité des échanges, implication du conseil) ;
- > l'organisation des travaux du conseil (information, ordre du jour, logistique, conduite des débats) ;
- > les domaines d'intervention du conseil et la pertinence des sujets traités ;
- > la composition et la taille du conseil ;
- > les relations entre le conseil et la direction générale ;
- > l'adéquation de la gouvernance ;
- > l'appréciation personnelle par l'administrateur de la qualité de la gouvernance et de sa propre contribution.

LES SIX QUESTIONS RÉCURRENTES

Quelles que soient les différences de cultures ou de pratiques entre les sociétés ou les pays, le résultat de l'évaluation tourne souvent autour de six questions récurrentes :

1. Quel est le vrai rôle du conseil au-delà des prescriptions de la loi ?
2. Quel degré d'implication le conseil doit-il avoir dans la définition de la stratégie ?
3. Les fonctions de président et de directeur général doivent-elles restées jointes ou séparées ?
4. À qui le conseil doit-il rendre compte et cela induit-il un rôle spécifique pour les administrateurs indépendants ?
5. Quelle implication le conseil doit-il avoir dans la préparation des successions et la fixation des rémunérations ?
6. Comment améliorer la dynamique de fonctionnement du conseil et des comités ?

LA COMPLÉMENTARITÉ DES ÉVALUATIONS EXTERNES ET INTERNES

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

L'évaluation externe permet :

- > de faire s'exprimer tous les administrateurs de façon approfondie et confidentielle sur leur appréciation de la gouvernance et sur leurs recommandations sur la base d'entretiens ouverts menés par un consultant expérimenté ;
- > d'aller plus loin que la simple réponse à un questionnaire, qui peut rester assez formelle ;
- > de faire s'exprimer les éventuels non-dits grâce à la garantie de l'anonymat des réponses ;
- > d'améliorer la communication entre les administrateurs ;
- > d'avoir un échange interactif et riche avec les administrateurs, le consultant étant totalement neutre et n'ayant aucun lien de subordination avec aucune des parties prenantes ;
- > de benchmarker les pratiques de la société avec les meilleures pratiques des sociétés comparables, en tenant compte du contexte spécifique de la société ;
- > d'aller bien au-delà des simples questions de processus et de conformité pour aborder sur le fond celles des missions et de la dynamique du fonctionnement du conseil ;
- > d'analyser de façon positive les forces et les faiblesses du conseil d'administration pour en dégager des pistes d'amélioration sur :
 - son rôle et son implication
 - ses processus
 - sa dynamique de fonctionnement et son interaction avec la direction générale
 - tout sujet spécifique relevé par les administrateurs

L'évaluation interne permet :

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

LA RESTITUTION DES ÉVALUATIONS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

55% des sociétés du CAC 40 font un compte-rendu assez détaillé de l'évaluation du conseil en indiquant la méthodologie suivie, la mise en place des préconisations issues des évaluations précédentes ainsi que les principales recommandations d'améliorations qui ont été proposées, qui concernent le plus souvent les domaines suivants :

- > implication du conseil dans la définition et la revue de la stratégie
- > format du reporting des comités au conseil
- > engagement et participation des administrateurs
- > fonctionnement général du conseil et de ses comités
- > dynamique du conseil
- > suivi de l'exécution des décisions prises
- > efficacité des relations avec la Direction Générale
- > information du conseil sur les sujets liés aux RH et à la RSE
- > réalisation d'analyse à posteriori d'opérations majeures

En revanche, 45% se limitent à un compte-rendu plus court traitant plus de la méthodologie utilisée que des recommandations.

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

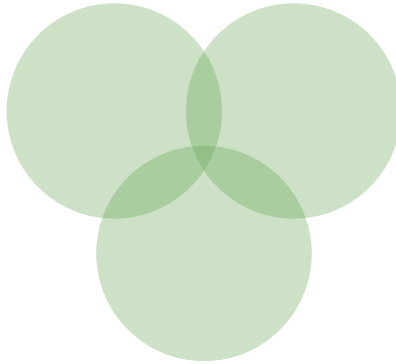
POURQUOI CONFIER À SPENCER STUART L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DE SON CONSEIL ?

Expertise

Leadership dans le recrutement d'administrateurs (plus de 500 par an)

Forte expertise en matière de gouvernance (chaque consultant rencontre plus de 400 administrateurs chaque année)

Forte contribution aux réflexions de place



Crédibilité et Séniorité

Equipe de consultants expérimentés et totalement dédiés

Approche multi-culturelle

Senior consultants sans intervention de jurors

Pratique de la diversité des systèmes de gouvernance

Pratique des évaluations

Plus de 50 évaluations conduites en Europe chaque année

Habitude à opérer dans des environnements spécifiques (sociétés privées/publiques)

Connaissance et pratique de différentes formes de gouvernance

Absence de conflits d'intérêt

Très nombreuses références

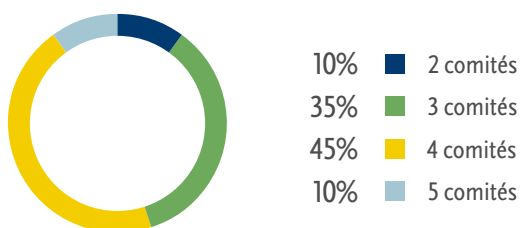
Les comités

STRUCTURE

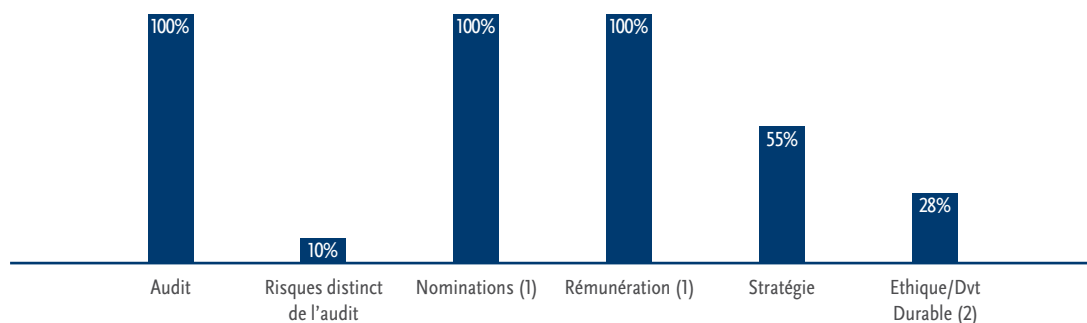
Avec un total de 142 comités (141 en 2013, 139 en 2012), la moyenne par conseil est de 3,6 comités dans le CAC 40. La constante est de retrouver un comité en charge de l'audit et un comité en charge des nominations et des rémunérations (ces rôles pouvant être séparés entre deux comités distincts).

- > Taille moyenne par comité : 4,7 membres (4,6 en 2013 et 4,7 en 2012)
- > Nombre moyen de réunions : 4,8 (4,5 en 2013 et 4,6 en 2012)
- > % indépendants : 72% (72% en 2013 et 70% en 2012)
- > Nombre moyen de femmes : 1,4 par comité
- > Nombre moyen d'étrangers : 1,4 par comité

Distribution du nombre de comités par société



ATTRIBUTIONS DES COMITÉS SPÉCIALISÉS



Si le nombre des comités n'a pas nécessairement augmenté ces dernières années, leurs attributions se sont élargies, de sorte que certains comités traitent à la fois des nominations, des rémunérations et de la RSE/Ethique/Développement Durable (Orange), ou de la Stratégie ainsi que des Risques (Publicis).

- > 100 % des sociétés ont mis en place un comité d'audit, un comité des nominations et un comité des rémunérations
- > Il existe 22 comités stratégiques
- > 4 sociétés ont créé un comité des risques distinct du comité d'audit
- > 11 sociétés disposent d'un comité d'éthique ou de développement durable
- > 6 sociétés ont créé des comités spécifiques à leur activité (comité des engagements pour AccorHotels, comité de suivi des engagements nucléaires pour EDF, comité technologique chez Alcatel-Lucent ou encore un comité ad hoc dédié au suivi de la vente de SFR chez Vivendi).

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

21 sociétés ont mis en place un comité stratégique (Renault en différencie 2 : un comité de stratégie internationale et un comité de stratégie industrielle), qui se réunit en moyenne 4,5 fois par an.

Danone a créé fin 2014 un comité stratégique. Le comité stratégique de Kering ne s'est pas réuni en 2014. En 2015, Pernod-Ricard a mis en place un nouveau comité stratégique.

En revanche, Orange a supprimé en mars 2014 son comité stratégique pour lui substituer un séminaire stratégique auquel participent tous les membres du conseil puis auquel s'ajoutent les membres du Comité Exécutif.

Le comité stratégique peut répondre à plusieurs finalités :

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

Les comités stratégiques sont structurés, suivant les cas, de deux façons différentes :

- > c'est soit un petit groupe d'administrateurs plutôt seniors ou légitimés par l'actionnaire qu'ils représentent, qui se réunit en amont du conseil plusieurs fois par an. Cette formule a, par contre, l'inconvénient de générer une assez forte frustration des administrateurs qui n'en font pas partie, car ils ont le sentiment que ce comité induit un fonctionnement à deux vitesses du conseil.
- > soit, au contraire, il est ouvert à tous les administrateurs, selon deux formules :
 - Il y a une liste restrictive de membres du comité (qui, seuls, touchent des jetons de présence au titre de ce comité) mais tout autre membre du conseil peut s'inviter aux réunions. Une telle solution peut présenter le risque que quelques administrateurs ne pouvant pas y participer, une minorité du conseil se trouve alors moins bien informée que le reste du conseil.
 - Le comité est composé de l'ensemble des membres du conseil et se réunit sous forme d'un séminaire stratégique annuel ou biennuel. Dans cette formule, le comité est un lieu d'échange et de partage entre le conseil et la direction générale sur les questions de stratégie. C'est aussi une manière d'exposer de façon plus informelle l'équipe de direction générale au conseil.

LE COMITÉ D'AUDIT

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

- > d'effectuer l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'entreprise et de s'assurer de la précision des méthodes comptables choisies
- > le suivi et la mise en place des procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- > la préparation de l'information destinée aux actionnaires et aux marchés

LE COMITÉ D'AUDIT / COMITÉ DES RISQUES

100% des sociétés ont un comité d'audit comprenant en moyenne 4,6 membres se réunissant comme en 2013 5,7 fois par an. La moyenne des membres indépendants de ces comités a augmenté entre 2013 et 2014, passant de 79% à 82%. Cependant, tandis que 16 comités étaient constitués à 100% d'indépendants en 2013, ils ne sont plus que 14 en 2014.

Le comité d'audit / comité des risques

	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité d'audit	100%	100%	100%
% de comités des risques distincts du comité d'audit	10%	7,5%	5%
Nombre moyen de réunions	5,7	5,7	5,8
Nombre moyen de membres	4,6	4,5	4,5
% d'indépendants	82%	79%	76%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	14	16	15

L'enjeu pour la constitution des comités d'audit ou leur renouvellement est l'exigence de plus en plus forte des régulateurs pour la justification de la compétence de leurs membres combinée à une exposition en termes de risques de mise en cause de leur responsabilité et à une charge de travail importante (6 réunions par an avec beaucoup de préparation). Il devient dès lors de plus en plus difficile de trouver des volontaires pour ce comité qui était il y a encore 10 ans le comité le plus recherché car permettant un accès très ouvert à l'information sur la société.

Aujourd'hui les sociétés financières, banques et assurances, vont devoir séparer comité d'audit et comité des risques si elles ne l'ont pas déjà fait. Les 4 sociétés qui ont un comité des risques distinct du comité d'audit sont des établissements financiers.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Le comité des nominations a pour fonctions :

- > de présenter ses recommandations sur la composition du Conseil et de ses comités ainsi que sur la qualification d'indépendants de certains administrateurs ;
- > l'évaluation du fonctionnement du conseil ;
- > le choix, l'appréciation du rôle et l'élaboration des plans de succession des mandataires sociaux.

La fonction de président du comité des nominations, qui a mis un certain temps à s'imposer car la tradition française voulait que beaucoup de ces questions relèvent directement de la compétence du président-directeur général, est devenue aujourd'hui une des positions clés du fonctionnement du conseil, la meilleure preuve étant que de plus en plus de présidents de comité des nominations sont aujourd'hui également administrateurs référents.

Le comité des nominations

	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité des nominations	100%	100%	97,5%
% de comités des nominations distincts du comité des rémunérations	55%	55%	55%
Nombre moyen de réunions	4,4	3,6	3,8
Nombre moyen de membres	4,3	4,4	4,4
% d'indépendants	74%	70%	70%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	10	11	10

100% des sociétés ont un comité traitant des nominations et/ou de la gouvernance (21 comités dédiés aux nominations et 19 comités combinés à d'autres attributions).

À ce jour, sur 16 administrateurs référents, 10 sont également présidents du comité des nominations (dont 9 de sociétés à PDG). Surtout dans les modèles de gouvernance unifiée, le président du comité des nominations est donc souvent administrateur référent. Il peut également s'agir de l'ancien président du conseil d'administration (dans les cas de Vinci, Essilor, Kering et Total) ou de l'actuel président du conseil de surveillance (comme pour Publicis et Unibail-Rodamco).

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

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

Le comité des rémunérations			
	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité des rémunérations	100%	100%	100%
% de comités des rémunérations distincts du comité des nominations	55%	55%	55%
Nombre moyen de réunions	4,6	4,0	4,5
Nombre moyen de membres	4,2	4,3	4,4
% d'indépendants	80%	82%	81%
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	14	17	15

100% des sociétés ont un comité qui traite des rémunérations (21 comités dédiés et 19 comités combinés à d'autres attributions, un seul comité qui ne porte pas le nom de comité des rémunérations mais dont la fonction est incluse dans celle du comité de gouvernance et de RSE).

La part d'indépendants dans ce comité est stable à 80% (contre 82% l'année dernière). Le nombre de comités ayant 100% d'indépendants est passé de 17 l'an dernier à 14 cette année du fait de la recommandation pour une présence systématique d'un administrateur salarié dans ce comité. Dans 38 cas sur 40 le président du comité des rémunérations est indépendant, dans les 2 autres cas c'est le président du conseil.

LES AUTRES COMITÉS

Deux thèmes sont souvent couverts par des comités spécifiques :

- > la technologie et la recherche : trois sociétés ont mis des comités du conseil sur ce thème :
 - Alcatel-Lucent (Comité Technologique)
 - Orange (Comité Innovation et Technologie)
 - Veolia Environnement (Comité de la Recherche, Innovation et du Développement Durable)

- > L'éthique, la conformité et le développement durable :
 - 7 sociétés ont mis en place un comité spécifique sur ces sujets: Alstom, Essilor, Bouygues, Engie, Danone, Kering, EDF
 - 4 sociétés ont dévolu au comité de gouvernance ou de RH le suivi de ces sujets : Orange, Technip, Schneider Electric, Total

JETONS DE PRÉSENCE

Les administrateurs et membres de conseils de surveillance ont perçu en 2015 une rémunération annuelle moyenne de 72.608 euros, contre 64.719 euros en 2013. En effet, 3 raisons justifient cette augmentation :

- > un meilleur taux d'assiduité (moyenne de 93% contre 91% en 2012 et 2013) ;
- > nombre de réunions (moyenne de 9 contre 8,1 en 2012 et 8,3 en 2013) ;
- > augmentation de l'enveloppe globale de 8,5%.

On note que 46 administrateurs n'ont pas accès à des jetons de présence pour des raisons statutaires ou dans certaines entreprises où l'État est actionnaire. Dans le cas de ces derniers, les jetons de présences dus au titre de l'année sont versés directement au Trésor Public.

Toutes les sociétés communiquent le montant des jetons de présence reçus individuellement par leurs administrateurs. 78% d'entre elles décrivent avec précision leur mode de répartition. Ainsi, 31 conseils versent un jeton fixe annuel à leurs membres qui est en moyenne de 25 796€ contre 25 416€ en 2013 et un jeton variable (par réunion du conseil) qui est de 3 642€ en moyenne, contre 3 501€ en 2013.

Structure des jetons de présence

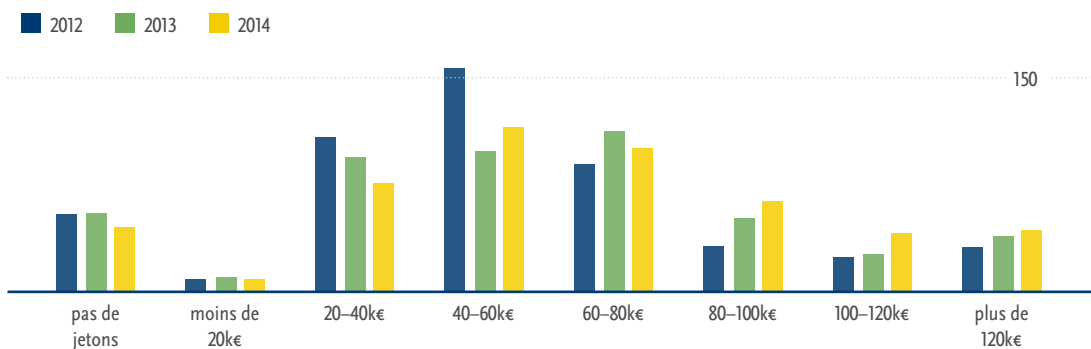
	2014	2013	2012
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs au titre de l'année	72 608 €	64 719 €	65 257 €
Dont part fixe annuelle	25 796 €	25 416 €	24 825 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	3 642 €	3 501 €	3 269 €

Les recommandations de l'Afep/Medef préconisent une partie fixe égale à 40% de l'enveloppe annuel et une partie variable liée à l'assiduité de 60%. Ces préconisations sont également applicables aux réunions des comités spécialisés dont la tendance est à l'augmentation de la part variable et à la diminution de la part fixe.

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

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

Distribution des jetons de présence au sein du CAC40



Douze sociétés prévoient des dispositions particulières quant à la rémunération des administrateurs non-résidents (Air Liquide, BNP Paribas, Capgemini, Danone, Safran, Technip, Total, Lafarge, Pernod Ricard, Sanofi, Schneider Electric et Unibail-Rodamco). Elles se distinguent en trois catégories :

- > l'augmentation indifférenciée de la rémunération pour tous les administrateurs résidant à l'étranger ;
- > l'augmentation de la rémunération en fonction de l'éloignement géographique qui distingue les résidents européens des résidents hors Europe, voire ne s'applique qu'en cas d'éloignement intercontinental ;
- > l'augmentation des jetons conditionnée par l'assiduité physique des administrateurs aux réunions du conseil et des comités, et ce même si la présence par visioconférence est tolérée. Il est à noter que ce dispositif peut aussi bien concerner les administrateurs résidant en France, en particulier dans le cas de sociétés binationales.

Rémunération supplémentaire des administrateurs non-résidents

Société	Dispositif
Air Liquide	Jeton variable par déplacement: > En Europe: +2500€ > Intercontinental: +5000€
BNP Paribas	Jeton variable : > par séance programmée : +3600€ > par séance exceptionnelle : +4000€
Danone	Jeton variable par déplacement des administrateurs résidant: > en Europe: +2000€ > hors Europe: +4000€
Lafarge	Jeton variable pour assiduité (+1250€) doublé pour les administrateurs éloignés (déplacements intercontinentaux)
Pernod Ricard	Jeton augmenté par séance du conseil (+1500€)
Safran	Jeton variable x2
Sanofi	Jeton variable pour les administrateurs résidant: > en Europe: +7000€ par séance du conseil, +7500€ par séance d'un comité (+10000€ pour le président du comité d'audit) > hors Europe: +10000€ par séance du conseil
Schneider Electric	Jeton variable par déplacement: > En Europe: +1000€ > Intercontinental: +2000€
Unibail Rodamco	Jeton augmenté par séance du conseil (+1350€) hors pays de résidence

Préparer son renouvellement: une des missions stratégiques du conseil

Au travers de leur comité des nominations, les conseils d'administration commencent à s'impliquer de plus en plus dans la préparation des successions au sein de la direction générale.

La revue des plans de succession, l'identification de potentiels successeurs internes, leur benchmarking avec des références externes et la préparation des scénarios de crise en cas de vacance du pouvoir deviennent une pratique courante pour une grande majorité des comités des nominations, qui se font assister par Spencer Stuart.

Ce faisant, les conseils adoptent des procédures beaucoup plus rigoureuses et systématiques tant pour sécuriser la continuité du leadership, que pour valider son aptitude dans l'évolution des challenges que l'entreprise doit affronter.

Pour ou contre la stabilité au sein du conseil ?

Faire évoluer régulièrement la composition de son conseil a ses avantages et ses inconvénients :

Pour la stabilité

Un conseil composé dans la durée avec une certaine stabilité bénéficie de l'habitude qu'ont ses membres à travailler ensemble. Ils connaissent la société, ses dirigeants et les drivers du succès. Ils sont ainsi plus compétents et peuvent réagir avec plus d'acuité aux challenges ou événements imprévus que l'entreprise doit affronter.

Leur habitude à travailler ensemble leur donne une plus grande efficacité dans la prise de décision. Ils se connaissent et savent interagir entre eux. Ils ont une bonne connaissance de l'équipe de direction et en cas de succession imprévue, ils sont plus à même de savoir si la solution existe en interne. Leur bonne connaissance de la société et leur expérience d'avoir éventuellement géré ensemble des crises leur donnent une légitimité certaine vis-à-vis de l'équipe de direction générale.

Pour l'évolution

Un conseil qui évolue peu dans sa composition présente des risques. D'abord celui de l'obsolescence de ses connaissances ; un conseil qui ne se renouvelle pas vieillit et voit sa part de retraités augmenter, ce qui le rend moins opérationnel qu'un conseil composé d'exécutifs en fonction. C'est l'évolution que l'on constate dans les conseils américains.

La compréhension des enjeux du secteur peut s'étioler, par exemple concernant l'impact du digital ou des nouvelles technologies sur les modes de distribution ou le comportement des consommateurs.

Avoir l'habitude de travailler trop souvent ensemble peut également être source de routine ou d'anesthésie face à l'apparition de signaux faibles de retournement de conjoncture. Une équipe qui a traversé avec succès plusieurs crises graves, peut parfois pécher par excès de confiance en soi, même si, dans beaucoup de cas, son expérience s'avère souvent être un atout. Ne pas avoir un regard neuf sur un environnement qui change en raison de la concurrence, de la réglementation ou de l'apparition de nouveaux acteurs ou produits peut s'avérer une faiblesse. Enfin, un long concubinage entre un conseil et son équipe de direction générale peut amener le premier à être moins vigilant ou moins provoquant à l'égard du second.

Pour une approche pragmatique

Entre ces deux propositions (stabilité versus évolution), une réponse unique ne peut être donnée. Prenons l'exemple d'une société du secteur technologique comme IBM, dont on s'attendrait à ce qu'elle ait un board composé d'une majorité de spécialistes des nouvelles technologies et d'Internet dans une tranche d'âge proche des 40 ans. Il n'en est rien, car ce board a une moyenne d'âge de 64 ans avec 9 administrateurs ayant plus de 65 ans (4 d'entre eux ayant plus de 70 ans).

Par contre, la moitié des administrateurs sont des dirigeants en activité de grands groupes américains à dimension internationale. Dans cette société, ce n'est pas au board d'être le moteur de l'innovation, c'est au management. Par contre, le rôle du premier est de remettre en question la stratégie du second pour s'assurer qu'elle est créatrice de valeurs pour les actionnaires, d'où un conseil composé pour deux tiers de dirigeants d'entreprise ayant fait leur preuve dans des secteurs très variés n'ayant pas grand-chose à voir avec la technologie, et pour un tiers de scientifiques et de financiers. À en juger par la performance d'IBM dans son repositionnement stratégique, cette stratégie est efficace. La conclusion de ces premières réflexions est que tout doit être :

- > Une question d'équilibre entre stabilité et renouvellement.
- > Une question de définition précise des attentes envers le conseil pour bien choisir les profils dont le conseil a besoin.

Questions que le comité des nominations doit se poser quand il traite des successions au sein du conseil

1. Quels sont les nouveaux challenges à relever par l'entreprise dans l'avenir ? La composition actuelle de son conseil permet-elle d'y répondre ?
 - > Quels mouvements stratégiques, commerciaux, technologiques ou réglementaires peut-on prévoir pour les 3 à 5 ans à venir ?
 - > Pour y faire face, quelles compétences ou expériences sont les plus adaptées pour aider le conseil à apporter les bonnes réponses ?
 - > Quelles sont les attentes des actionnaires à l'égard du conseil ?
 - > Y-a-t-il des enjeux de succession à attendre au niveau de la direction générale dans les années à venir ?
 - > Le profil des futurs dirigeants impose-t-il un ajustement au niveau de la composition du conseil ?
2. Quels avantages le conseil peut-il tirer d'une meilleure préparation des successions en son sein ?
 - > Qui doit mener cet exercice ?
 - > Le comité a-t-il un dialogue ouvert avec les administrateurs sur leur contribution escomptée ?
3. Comment le processus d'évaluation du fonctionnement du conseil peut-il aider à préparer les successions au sein du conseil ?
 - > A quel préavis le comité prépare-t-il les successions au sein du conseil ?
 - > Comment le comité prépare-t-il sa décision pour proposer la réélection d'un administrateur dont le mandat arrive à échéance. Sur quels critères ?
 - > Comment et quand le comité avise-t-il un administrateur qu'il ne sera pas proposé pour une réélection ? Qui s'en charge ?
 - > L'évaluation collective du conseil comporte-t-elle une évaluation individuelle de la contribution des administrateurs ?
 - > Si oui, comment est évaluée la contribution individuelle des administrateurs ?
 - > Sinon, est-ce souhaitable de prévoir une telle évaluation ?
 - > Qui doit conduire ce processus ?

Tester au fil du temps l'adéquation de la composition du conseil et la faire évoluer

La cinquantaine d'évaluations de conseils d'administration que nous menons chaque année nous a appris qu'un bon mix d'âges, d'expériences et de backgrounds favorise l'épanouissement du débat et la capacité de prise de décision.

Dans un article publié par Spencer Stuart dans le Harvard Business Review¹, nous avons démontré qu'il existe une corrélation positive entre un certain degré de turnover au sein du conseil et la performance de l'entreprise.

Il convient donc pour le conseil et surtout pour le comité des nominations de s'interroger régulièrement sur l'adéquation de sa composition avec les défis à relever par l'entreprise, les changements de son environnement, l'évolution ou le renouvellement de sa direction générale et l'évolution de son actionnariat.

Pour ce faire, le comité des nominations doit se poser un certain nombre de questions :

La première

est de savoir si la périodicité des renouvellements est adaptée. Il n'y a pas de système plus archaïque que celui des renouvellements de conseil en bloc, car il peut être source de changements trop brutaux dans la composition du conseil et ne permet aucune progression dans le processus. Heureusement, seules certaines sociétés publiques ont conservé un tel archaïsme même si nombre d'entre elles sont en train de l'abandonner progressivement.

La deuxième

est de savoir si la durée du mandat est la bonne. La moyenne des durées de mandat est entre 3 et 4 ans avec une durée maximale de présence au conseil de 12 ans pour ne pas perdre sa qualification d'indépendants. C'est une pratique équilibrée. Il convient d'éviter que la gouvernance française se laisse contaminer par la pratique britannique de la réélection à chaque AG de l'ensemble du conseil. Ce soi-disant progrès de la démocratie actionnariale a un effet pervers évident qui pousse les administrateurs à être de plus en plus adeptes du court terme et sous l'influence unique des actionnaires, car ils savent que chaque année, leur mandat est remis en jeu.

¹ *How much board turnover is best*, Georges Anderson et David Chun, Harvard Business Review

La troisième

qui est la plus importante, concerne l'adéquation et l'évolution de la composition du conseil avec les orientations stratégiques de la société. Au moins une fois par an, le conseil est invité par le code Afep-Medef à réexaminer l'indépendance des administrateurs à la lumière des critères fixés par son code. En réalité, il ne procède pas toujours à une analyse approfondie de l'adéquation de sa composition, car pour mener à bien celle-ci, il ne peut pas s'exonérer de s'interroger sur la qualité de la contribution de chacun de ses membres, point sur lequel nous allons revenir plus loin.

Le comité doit revoir régulièrement la pertinence des compétences qu'il estime nécessaire de réunir autour de la table du conseil et éventuellement de les faire évoluer et les enrichir. L'idée n'est pas de changer pour le plaisir de changer, mais de s'assurer que le conseil dans sa composition actuelle lui permet de bien conseiller la direction générale, de statuer sur ses propositions en toute connaissance de cause et d'évaluer sa performance sur les bons critères.

Ensuite, il convient de s'assurer que ceux qui sont censés apporter ces compétences le font réellement et de façon appropriée (cf. l'évaluation de la contribution). Cet examen périodique peut ainsi déboucher sur le besoin de faire évoluer la composition ou de rechercher de nouveaux profils.

La quatrième

consiste à statuer à l'avance sur les renouvellements de mandats prévus à l'assemblée suivante, à la différence d'une pratique bien ancrée qui consiste à renouveler sans trop se poser de questions, car il s'avère souvent difficile d'informer un administrateur que son mandat ne sera pas renouvelé. Il convient de décider du renouvellement ou du non renouvellement en fonction de deux critères :

- > La contribution de l'administrateur concerné est-elle à la hauteur de l'attente de ses pairs ?
- > Son profil et sa contribution sont-ils cohérents avec les compétences recherchées ?

La cinquième

est l'appréciation de l'indépendance des administrateurs indépendants sur laquelle le Haut Comité du gouvernement d'entreprise a pris des positions assez strictes sur la justification du maintien du caractère indépendant après 12 ans de

Les qualités recherchées chez un administrateur

Heureusement, il n'existe pas un profil idéal d'administrateur, car le conseil doit réunir des compétences complémentaires diverses et adaptées à son environnement. Toutefois, il existe un certain nombre de qualités communes qu'un administrateur doit réunir pour remplir avec justesse et efficacité sa mission :

- > Avoir le sens du collectif, car le conseil est un organe collégial.
- > Avoir bien intégré la différence entre une fonction exécutive et une fonction non exécutive. Ce n'est pas le conseil d'administration qui dirige la société.
- > Considérer que le rôle de l'administrateur tout comme celui du conseil est :
 - d'être garant de l'intérêt des actionnaires et de la société,
 - d'établir son intervention au bon niveau (stratégie, contrôle de la gestion, nomination des dirigeants),
 - de soutenir l'équipe de direction générale en toute indépendance,

- et pour ce faire, la challenger réellement,
- intervenir en cas de crise

- > Apporter une réelle contribution au débat grâce à sa compétence, à son implication et à son travail de préparation.
- > Assumer en toute indépendance ses responsabilités.

Spencer Stuart, pour évaluer ces qualités, a développé un modèle d'assessment, Board Intrinsic, qui est utilisé pour tout recrutement d'administrateur.

mandats. Si un conseil d'administration estime qu'un administrateur ayant passé cette limite mérite toujours cette qualification, le comité des nominations doit apporter une justification qui ne se limite pas à la pétition de principe. Il faut qu'il justifie de façon publique et argumente pourquoi l'administrateur concerné doit être toujours considéré comme indépendant. Encore une fois, le comité des nominations ne peut le faire qu'en adoptant une démarche plus structurée pour évaluer la nature de la contribution des administrateurs.

La sixième

doit traiter du profil à rechercher et de la méthode à utiliser pour le trouver. Le comité sélectionnera un cabinet de conseil spécialisé sur la recherche d'administrateurs avec lequel il définira le profil recherché et le type de contribution attendu. Le comité devra avoir un vrai choix pour chaque poste concerné, ce qui lui permettra de justifier auprès de l'assemblée générale du processus mis en place.

La septième

touche à la capacité du conseil à réellement intégrer de nouveaux profils d'administrateurs. Le comité doit s'assurer que l'intégration s'effectue sereinement et efficacement par exemple en prévoyant la mise en place d'un programme d'induction ou de mentoring des nouveaux administrateurs.

L'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs

Les comités des nominations sont de plus en plus challengés par les proxys, les investisseurs et les autorités de contrôle sur la façon dont ils procèdent pour :

- > qualifier l'indépendance des administrateurs,
- > rendre compte de la contribution individuelle des administrateurs,
- > justifier des critères qui amènent à recommander la réélection d'un administrateur,
- > donner un feedback aux administrateurs.

Pour répondre à cette demande de plus en plus pressante, Spencer Stuart a développé une méthodologie spécifique pour

assister les comités des nominations dans la réponse à cette question à travers un module qui s'inscrit dans le processus d'évaluation du fonctionnement collectif du conseil d'administration.

Ce module combine :

- > une auto-évaluation faite par l'administrateur lui-même,
- > un feedback de ses pairs ;

et donne lieu à un retour à l'intéressé qui est conduit par le Président du comité des nominations.

La culture d'entreprise : un levier stratégique que le conseil ne peut pas ignorer

Les conseils d'administration s'intéressent de plus en plus aux leviers de la performance de l'entreprise et à leur impact sur la valeur de celle-ci, en suivant de façon plus précise les facteurs du succès que sont la stratégie, la gestion des risques, les opérations de M&A et les hommes tant au niveau de leur choix, de leur succession et de leur rémunération.

Cependant, la culture d'entreprise qui est un autre levier du succès, n'apparaît que rarement sur l'agenda des conseils d'administration, alors qu'elle peut avoir un impact notable sur la performance.

Une stratégie particulièrement bien pensée par une équipe managériale de qualité peut produire des effets décevants si elle n'a pas été conçue en intégrant les spécificités de l'ADN de la société. Il n'est pas rare de voir une nouvelle équipe de direction générale rater sa prise de contrôle par méconnaissance ou incompréhension de l'ADN de la société. Or, combien de conseils d'administration intègrent le paramètre culturel dans leur réflexion stratégique ou dans le choix des dirigeants ?

Très souvent, les administrateurs n'ont qu'une perception lointaine des traits marquants de la culture d'entreprise, alors que celle-ci peut favoriser ou freiner la capacité innovatrice, la prise de risques, la croissance, l'éthique, la qualité des rapports entre les hommes ainsi que l'engagement.

Quand Pernod Ricard, par exemple, met au centre de ses valeurs la convivialité et que celle-ci est réellement vécue par tous en interne en plus d'être considérée par le conseil d'administration comme l'un des éléments fondateurs du groupe dont la perpétuation est l'une de ses missions, un climat interne très spécifique, peu visible dans d'autres sociétés, s'installe.

Culture d'entreprise : réalité ou concept ?

La culture d'entreprise est un terme souvent employé mais rarement défini, qui est synonyme de valeurs de l'entreprise ou encore ADN de l'entreprise.

Selon sa définition académique, la culture d'entreprise regroupe les valeurs et les comportements qui caractérisent la façon dont les employés et la direction interagissent entre eux. Souvent, la culture d'entreprise est implicite et non explicitement caractérisée et se développe spontanément de façon continue au cours de la vie de l'entreprise. Elle n'est pas figée et évolue au gré des hommes et des circonstances.

La culture d'une entreprise renvoie à des valeurs partagées, des attitudes, des

normes et des croyances qui caractérisent les rapports entre ses membres. Elle influence les objectifs, les stratégies, la structure de l'organisation, les approches de travail, les relations avec les clients, les investisseurs et l'ensemble des stakeholders, le mode d'organisation ou de vie en commun (dress code, horaire, type de bureau) et la politique de recrutement (profil, comportement...).

Souvent, l'entreprise communique sur sa culture au travers de l'affichage de ses valeurs. Il peut y avoir parfois un écart notable entre valeurs affichées et réalité de la culture.

Pourquoi les conseils d'administration s'impliquent encore peu dans la culture de l'entreprise ?

Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- > Absence d'« appropriation », le conseil considérant que c'est un sujet qui relève de la direction générale et qu'intervenant dans la société de façon intermittente et extérieure, il est mal placé pour en être acteur.
- > Perception limitée, car le conseil n'étant pas dans l'entreprise, a plus de mal à en saisir le caractère propre.
- > Incertitude sur le rôle du conseil en la matière, car la perception de l'influence de la culture d'entreprise est encore limitée et récente, même au niveau de la direction générale.
- > Absence d'un vocabulaire commun sur ce sujet, la nouveauté du concept faisant qu'il est abordé de façons parfois convergentes.

Comment aider le conseil à mieux percevoir les caractères clés de la culture d'entreprise ?

Dans nos missions d'évaluation de leur fonctionnement, nous avons constaté que bien souvent les conseils d'administration étaient assez désemparés pour appréhender la culture de leur entreprise. Nous avons donc jugé utile de mettre à leur disposition une grille d'analyse visant, d'une part, à aider le PDG ou le directeur général à mieux partager avec le conseil, ce qui fait la spécificité des gênes de la société, et d'autre part à faire partager la compréhension et la perception de celle-ci.

Les 7 questions suivantes peuvent servir à structurer le dialogue entre les administrateurs et la direction générale. Celles-ci peuvent être utilisées non seulement auprès du directeur général et de ses adjoints, mais aussi lors de l'Induction Program d'un nouvel administrateur avec tous les interlocuteurs qu'il rencontre au sein de l'entreprise.

1. Comment caractérisez-vous la culture de la société ?

La culture de la société ne se limite pas aux 3 ou 4 valeurs qui sont affichées en 3ème page du rapport annuel. Il faut aller au-delà de ces stéréotypes qui, souvent, peuvent être plus des vœux pieux que la traduction de la réalité. L'administrateur devra remettre en questions les réponses de son interlocuteur pour bien comprendre ce qui finalement sous-tend les rapports humains dans la société et quels sont les véritables facteurs de son développement. C'est pourquoi la question doit être abordée bien au-delà de la seule direction générale.

2. La stratégie de l'entreprise est-elle conforme à la culture d'entreprise ?

Pour obtenir une réponse candide à cette question, il est peut-être utile de demander au préalable : « Quels sont les comportements managériaux attendus de l'encadrement pour mettre en œuvre la stratégie ? Les mesure-t-on ? Qu'apprend-on en suivant leur mise en œuvre ? » Les réponses à ces questions permettront de savoir si les attentes envers les collaborateurs sont en phase ou non avec la culture.

Enfin, il serait intéressant de s'interroger sur les comportements managériaux susceptibles de mettre l'entreprise en danger.

3. En quoi la culture réelle de l'entreprise est-elle différente de la culture affichée ?

Partant du principe que la culture affichée (culture cible) est celle qui est définie comme la plus appropriée pour la société, il serait intéressant de savoir où se situent les écarts avec la réalité en posant, par exemple, les questions suivantes :

- > Quels sont les obstacles que l'entreprise rencontre dans la pratique de sa culture ?
- > Où sont les plus grandes résistances ?
- > Qui sont les moteurs les plus efficaces pour le développement de la culture ?
- > Quelle est la réalité de notre culture ?

4. Comment notre organisation ou nos pratiques favorisent-elles le développement de notre culture cible ?

L'idée, ici, est de s'assurer qu'entre les objectifs et la réalisation, la technostucture ne vienne pas réduire les ambitions pour atteindre la culture cible.

La structure de la société, ses process et ses pratiques managériales exercent une influence incontestable sur les comportements individuels et concourent au succès ou aux échecs. Elles ont une influence certaine sur la culture de la société.

Par exemple, une société marquée par une forte culture de délégation et de décentralisation peut devenir non performante le jour où la direction remet en cause ce type d'organisation.

Autre exemple, une société régie par l'ordre et un modèle d'organisation hiérarchique pourra être déstabilisée par la mise en place d'initiatives transversales visant à débloquer la créativité et l'innovation.

Le conseil d'administration doit en avoir conscience et mieux mesurer l'impact culturel de certaines décisions managériales, qui lui sont soumises. Pour ce faire, il peut se poser les questions suivantes :

- > Lors d'un changement d'organisation qui ne se déroule pas comme prévu ou ne délivre pas les résultats attendus, quelles en sont éventuellement les raisons qui tiennent à la culture d'entreprise ?
- > Les systèmes de rémunération et d'incitation sont-ils cohérents avec l'objectif à atteindre et la culture de l'entreprise ?

5. Comment prenons-nous en compte l'aspect culturel dans la préparation des successions ?

La culture d'une entreprise évolue au cours du temps et les futurs dirigeants opèreront peut-être dans un contexte culturel différent, qui n'est pas aujourd'hui intégré dans le système d'évaluation de la performance des dirigeants en place. Le conseil doit avoir une vue prospective en la matière quand il travaille sur les plans de succession.

Les questions à se poser sont alors les suivantes :

- > Dans quelle mesure les comportements individuels des dirigeants façonnent-ils la culture que l'on essaie de préserver ou de faire évoluer ?
- > Quels sont les manques ou les zones de progrès en matière de leadership que le management doit traiter ?
- > Dans quelle mesure notre politique de développement des talents est cohérente avec notre culture cible ?

6. Le comportement du conseil est-il en cohérence avec la culture que l'on veut développer ?

Les administrateurs doivent aussi se demander si leur comportement est cohérent avec les valeurs qu'ils veulent promouvoir. Quels changements voudrions-nous apporter pour faire évoluer notre comportement pour que notre contribution soit plus en phase avec la culture cible ?

7. Où insérer les questions de culture d'entreprise dans l'agenda du conseil ?

Au vu de l'agenda chargé de beaucoup de conseils, ce sujet ne relève pas de l'ordre du jour périodique, mais néanmoins, les administrateurs doivent trouver un moment pour en parler.

Par exemple, il peut faire l'objet d'une session lors du séminaire stratégique ou d'un off site ou d'un voyage du conseil.

Un cadre pour appréhender la culture d'entreprise

Quel rôle joue la culture dans la performance ou la contre-performance de la société ? Que le but soit de soutenir la performance ou de conduire des transformations, la culture de la société doit être en phase avec la stratégie et les pratiques opérationnelles, faute de quoi les objectifs risquent de ne pas être atteints.

Prenons l'exemple d'un producteur de biens de consommation, filiale d'un fonds de private equity. Deux ans après l'entrée du fonds, la société faisait face à une stagnation de ses résultats et à une crise d'identité dues à une transition managériale initiée à tort par le fonds.

Alors que le plan stratégique était basé sur la croissance à l'innovation, notre diagnostic culturel a montré que la société avait une culture fondée plus sur la stabilité et les résultats récurrents d'un réseau de distribution que sur l'innovation produits. La nouvelle stratégie avait désorientée la force de vente tout en étant décevante sur le côté innovant des nouveaux produits. Le diagnostic culturel a permis de lancer un programme de formation de la force de vente et de générer un meilleur dialogue entre celle-ci et le département recherche et innovation. La performance commerciale de la société a été rétablie en un an.

Notre modèle d'évaluation culturelle est fondé sur l'idée que chaque organisation et chaque individu doit gérer l'équilibre entre deux dimensions :

- > L'attitude vis-à-vis du changement : ouverture au changement (flexibilité, innovation, questionnement) versus conduite du changement (stabilité, processus robuste, contrôle).
- > L'attitude vis-à-vis des individus : individualisme (indépendance, initiative personnelle, pouvoirs et actions personnels) versus travail en équipe (interdépendance, collaboration, pouvoir du groupe, interaction).

En évaluant la place de la société entre ces deux dimensions et le mode de gestion des tensions entre celles-ci, la culture de l'entreprise peut être appréhendée.

En appliquant cette méthode de diagnostic culturel, nous aidons les sociétés à mieux comprendre leur style culturel qui sous-tend leur stratégie et leur organisation et à savoir comment les faire évoluer pour mieux s'aligner sur la stratégie mise en œuvre. C'est un sujet que le conseil d'administration ne peut ignorer.

Comparaison Internationale

Les Board Indexes que Spencer Stuart publie sur les autres marchés permettent de tirer les enseignements suivants :

- > La forme de gouvernance la plus largement utilisée est toujours celle du « Unitary board of directors » même si une majorité de pays laisse possible la pratique du « Dual Board ». Si elle n'existe pas aux USA, au UK, en Russie ni en Espagne, elle est la seule forme de gouvernance pratiquée en Allemagne et au Danemark ;
- > Seuls quelques pays pratiquent le cumul des fonctions de président et de directeur général, parmi eux la France, suivis de l'Espagne et des USA. Toutefois, la tendance à garder ces fonctions unies est en régression pour ces pays ;
- > La pratique de l'évaluation externe se développe de plus en plus chaque année même si les USA, le UK et la France ont la pratique la plus développée, l'Italie, les Pays-Bas et l'Allemagne sont en nette progression par rapport à 2013 ;
- > La fonction de vice-président ou d'administrateur référent (Senior Independent Director) est présente dans pratiquement tous les conseils Anglais et Américains, dans 70% des entreprises du CAC 40 ;
- > La taille moyenne des conseils est de 10,9, alors qu'elle était de 10 en 2014. Les conseils français et allemands restent les plus pléthoriques avec en moyenne 14,3 pour l'un et 16,2 pour l'autre tandis que les pays nordiques restent ceux dont les conseils sont les plus ramassés (>10 membres) ;
- > L'indépendance des administrateurs est stable avec une moyenne de 60% ;
- > La moyenne d'âge des conseils a relativement augmenté pour passer de 55 à 57,6 ans. La moyenne d'âge des conseils français, stable à 60 ans, reste parmi les plus hautes ;
- > La proportion de femmes dans les conseils reste la plus élevée en Norvège avec 42%, puis en France avec 34,3% ce qui constitue une forte avance devant les USA et le UK. La Russie et la Turquie restent loin derrière avec une proportion de femmes inférieure à 10% ;

- > Les Pays-Bas et la Suisse comptabilisent le plus d'étrangers dans leurs conseils. Cela s'explique par le nombre de groupes internationaux présents dans ces pays. En troisième position avec une moyenne de 33%, les pays nordiques et la France sont également constitués d'un nombre important d'administrateurs étrangers. Il est intéressant de souligner que les USA, qui constituent la deuxième nationalité représentée dans les conseils français, n'ont pratiquement pas d'étrangers dans leurs conseils (8% en 2014) ;
- > Enfin, concernant les jetons de présence versés aux administrateurs (fixes et totaux), la France reste encore bien en retard comparée aux principaux pays de l'OCDE. Pour être compétitifs dans le recrutement de profils internationaux, de plus en plus de conseils d'administration prévoient ainsi une réévaluation de la rémunération des administrateurs étrangers.

Constituent companies of Spencer Stuart EMEA & US Board Indexes

BELGIUM		BeL20 + BelMid
FRANCE		CAC40
GERMANY		DAX30
ITALY		38 (FTSE MIB) + 63 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS		AEX
NORDICS	Denmark	OMX Copenhagen
	Finland	OMX Helsinki
	Norway	Oslo Stock Exchange
	Sweden	OMX Stockholm
RUSSIA		Top companies from Expert 400
SOUTH AFRICA		JSE Top 40 + top companies by market cap + select SOEs
SPAIN		IBEX-35 + top companies by market cap
SWITZERLAND		SMI
TURKEY		BIST 30
UK		FTSE 150
USA		S&P 500

Footnotes for Comparaison Internationale

General

N/A = Not applicable

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

Fees for committee membership are based on those boards which provide a separate breakdown. We exclude fees where committees are combined, for example NomCo and RemCo in the Nordics.

France

- 1 Only includes new directors appointed after the 2015 AGM
- 2 Total average remuneration

Germany

- 3 According to goals regarding the portion of independent shareholder representatives
- 4 Shareholder representatives only
- 5 Chairperson only
- 6 Total average remuneration is 132,896 Euros. Half of the DAX companies offer directors equity-linked performance-related pay
- 7 Only 3 companies have a remuneration committee

Netherlands

- 8 Excludes Luxembourg-based ArcelorMittal which is a statistical outlier. Its ExCo has 29 members, none of whom are from Luxembourg

Finland

- 9 Excluding non-execs holding academic or government posts
- 10 Only 3 executive directors
- 11 Figures based on meeting fees multiplied by the number of meetings

Norway

- 12 Excluding Olav Thon Eiendomsselskap ASA
- 13 Only 4 executive directors, including 2 exec chairmen
- 14 Only 4 executives in total
- 15 Excluding non-execs holding academic or government posts

Sweden

- 16 Includes 2 exec chairmen
- 17 Excluding non-execs holding academic or government posts

Russia

- 18 In-person meetings only. The average number of meetings in total, including absentee votes, is 21
- 19 Female executive directors as a percentage of all directors
- 20 9.5% if two companies listed outside Russia are included

Switzerland

- 21 Only includes cash element of fees. 15 companies also pay directors in shares

Turkey

- 22 18% excl chairmen

UK

- 23 TUI AG has a supervisory board

USA

- 24 98% of S&P 500 boards conduct some type of evaluation; 33% conduct an evaluation on the full board, committees & directors — not possible to confirm what percentage are conducted externally.
- 25 Independent directors only
- 26 Top 200 S&P 500 companies only
- 27 CEOs only. On most US boards, the CEO is the only executive director.
- 28 Average for all committees when paid the same amount

Comparison Internationale

	BELGIUM	FRANCE	GERMANY	ITALY	NETHERLANDS	
GENERAL INFORMATION	Size of sample	53	40	30	100	25
	Supervisory board /unitary board of directors	1/52	4/36	30/0	3/97	18/7
	Average number of board meetings per year	9,5	9	6,5	11,1	8,5
	% companies which conducted an external board evaluation	1,9%	30%	23,3%	35%	28%
	Combined chairman and CEO	7,5%	62,5%	0	22%	4%
% boards with SID, lead director or equivalent	0%	70%	0	43%	60%	
BOARD	Average board size (total)	10,3	14,3	16,2	11,9	10,7
	Average board size (excluding employee representatives)	10,2	12,7	8,2	n/a	n/a
	Average number of independent board members	4,4	8,4	n/a	5,9	7,2
	Percentage of independent board members	43,3%	58%	60% ³	49,2%	66,8%
	Average number of non-executive directors	7,8	11,2	7,3 ⁴	8,9	6,9
	Average number of executive directors	1,6	1,2	0,0	2,6	3
AGE	Average age: all directors	56,9	59,7	-	58,9	58,7
	Average age: non-executive directors	57,4	60,9	61,4 ⁴	59,0	61,3
	Average age: executive directors	54,1	58,4	n/a	58,5	52
FOREIGN	Percentage of foreign board members (all)	32,6%	33%	n/a	7,7%	42,7%
	Percentage of foreign non-executive directors	33%	37%	18,1%	9%	45,8%
	Percentage of foreign executive directors	32,6%	12%	n/a	3,1%	33,3%
	Average number of nationalities represented on the board	3,1	4,6	2,8 ⁴	1,7	4,4
GENDER	Percentage of female board directors (all)	24,2%	34,3%	-	22,4%	21,6%
	Percentage of female non-executive directors	26,7%	37%	24,9%	26,2%	26,4%
	Percentage of female executive directors	10,5%	4%	n/a	8,2%	9,3%
	Percentage of companies with at least one woman on the board	96,2%	100%	93%	96%	80%
NEW MEMBERS	Percentage of new board members	12,5%	8%	10,3%	18,2%	16,8%
	Percentage of women among new board members	44,1%	62% ¹	24%	33,8%	33,3%
	Percentage of non-nationals among new board members	50%	47% ¹	20%	10,2%	44,1%
OTHER BOARDS	Average number of boards per director (total)	1,9	2,1	3 ⁵	3,5	2,1
	Average number of foreign boards per director	31,4%	71%	n/a	56,8%	30,7%
	Percentage of executive directors with an outside board	65,2%	49%	37,9% ⁴	n/a	30,6%
AGE LIMITS	Percentage of companies with a mandatory retirement age	41,5%	33%	73,4%	4%	4,0%
	Average mandatory retirement age	70,1	72,4	73	72	70
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors	€ 32.646	€ 72.608 ²	€ 70.000 ⁶	€ 43.000	€ 64.383
	Average fee for audit committee membership	€ 22.513	€ 18.460	€ 34.500	€ 17.000	€ 11.551
	Average fee for remuneration committee membership	€ 32.834	€ 13.997	- ⁷	€ 10.000	€ 7.710
	Average compensation for nomination committee membership	€ 12.016	€ 15.106	€ 23.250	€ 13.000	€ 6.972
EXCOM	Average board size of ExCo	6,3	12,5	-	5,4 ⁸	7,1
	Percentage of foreigners on the ExCo	31,9%	28,5%	-	3,6% ⁸	47,4%
	Percentage of women on ExCo	16,1%	11,6%	-	8,6% ⁸	12,9%

	NORDICS										
Denmark	Finland	Norway	Sweden	RUSSIA	SOUTH AFRICA	SPAIN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA	
25	25	25 ²	50	47	79	95	20	30	150	486	
25/0	1/24	0/25	1/49	4/43	0/79	0/95	0/20	0/30	1/149 ²³	0/486	
11,4	11,7	12,6	10,9	6,8 ¹⁸	6,1	10,7	9,9	20	7,6	8,1	
17%	0%	0%	11%	8,5%	17,7%	15%	5%	-	44%	- ²⁴	
0%	0%	0%	0%	4,3%	5,1%	57%	0%	7%	1,3%	52%	
0%	0%	4%	0%	14,9%	55,7%	27%	20%	n/a	98,7%	89%	
9,9	7,9	8,2	9,7	10,3	12,5	10,9	10,3	9,8	10,4	10,8	
7	7,8	5,8	8,1	8,6	n/a	10,9	10,2	8,8	10,3	n/a	
4,6	6,4	4,7	5,0	3,6	7,2	4,2	9,1	3,2	6,3	9,1	
76%	84%	80%	62%	35%	58,1%	39%	88,3%	33%	60,9%	84%	
6	6,6	4,8	6,4	7,1	8,6	8,6	9,8	8,7	6,7	-	
0,0	0,1 ¹⁰	0,2 ¹³	0,7 ¹⁶	1,6	2,9	1,9	0,45	1,1	2,7	-	
57,2	57,3	55,3	57,3	53,1	56,8	60	60,5	57,6	57,5	-	
57,2	57,3	55,2	57,7	53,7	58,2	n/a	60,5	58,3	59,2	63,1 ²⁵	
n/a	55	59,3	53,9	49,5	52,5	n/a	58,7	54,9	52,6	-	
42%	35%	29,6%	24%	22,2%	21,3%	12,5%	62%	15%	32,1%	-	
42%	35%	28,9%	25%	21%	23,3%	14%	61,7%	14,6%	35,3%	8,2% ²⁶	
n/a	0%	50%	14%	0,4%	14,6%	4%	66,7%	0,4%	23%	-	
3,3	3,1	2,6 ¹⁴	2,8	2,8	2,9	-	6,1	1,87	3,2	-	
23%	30%	42%	25%	7,3%	20,9%	14%	19%	9,5%	23%	19,8%	
23%	30%	43%	37%	7,2%	24,8%	16%	19,9%	8,8%	28,4%	-	
n/a	0%	0%	8%	1% ¹⁹	8%	3%	0%	0,7%	7,9%	-	
88%	100%	96%	100%	38%	97,5%	74%	90%	57%	99,3%	97,3%	
15%	16%	19%	11%	20,2%	9,6%	14%	11,7%	16%	14,4%	7,1% ²⁵	
31%	35%	46%	57%	2%	28%	18%	29,2%	10%	35,7%	31% ²⁵	
50%	48%	29%	50%	3,5%	30%	28%	70,8%	18,8%	43,3%	9% ²⁵	
2	1,9	1,7	2,6	1,5	2,1	1,13	2,4	1,5	2,0	2,1 ²⁵	
n/a	33%	25%	59%	2,7%	27%	10%	22,2%	24%	28,4%	43% ²⁷	
59%	49% ⁹	56% ¹⁵	44% ¹⁷	9%	36,1%	n/a	46,9%	16% ²²	36,5%	-	
68%	8%	0%	0%	0%	6%	24%	65%	34%	n/a	73%	
70,6	68,5	n/a	n/a	n/a	70,4	71,6	71	60,9	n/a	73,1	
€ 47.835	€ 52.644	€ 35.319	€ 49.032	€ 144.104	€ 26.830	€ 67.686	€ 127.346 ²¹	€ 51.450	€ 80.874	\$91.857	
€ 19.728	€ 4.533 ¹¹	€ 9.063	€ 11.460	-	€ 9.253	€ 25.118	€ 35.288 ²¹	-	€ 16.669	\$10.178	
€ 15.458	€ 3.573 ¹¹	€ 6.486	€ 7.319	-	€ 7.129	-	€ 25.839 ²¹	-	€ 14.387	\$9.646	
€ 11.443	€ 1.620 ¹¹	€ 2.532	n/a	-	€ 5.689	€ 21.094	€ 25.035 ²¹	-	€ 9.484	\$7.311 ²⁸	
7,6	9,5	8	9,2	10,2	10,4	-	9,4	11,9	10,3	-	
32%	31%	21%	27%	5,2%	16,8%	-	67,6%	2,3%	28,2%	-	
10%	15%	20%	22%	11,3% ²⁰	13,5%	-	6,4%	9,8%	17,3%	-	

Composition

	Conseil d'administration ou de surveillance	PDG ?	Pdt non exécutif	Nombre d'administrateurs au 31/12/14	total admin. exécutifs (PDG inclus)	total admin. non exécutifs (Pdt inclus)	Adm. non exéc. Indépendants		Adm. État	Adm. Salariés	Nombre d'étrangers	
							nb	%				
AccorHotels	CA	Y	N/A	12	1	10	6	50%	0	1	0	2
Air Liquide	CA	Y	N/A	13	2	10	10	77%	0	1	0	7
Airbus Group	CA	N	T. Partiel	12	1	11	10	83%	0	0	0	8
Alcatel Lucent	CA	N	T. Plein	11	1	10	10	91%	0	0	0	6
Alstom	CA	Y	N/A	14	1	13	10	71%	0	0	0	8
Arcelor-Mittal	CA	Y	N/A	11	1	10	7	64%	0	0	0	10
AXA	CA	Y	N/A	14	2	11	11	79%	0	0	1	4
BNP Paribas	CA	N	T. Plein	15	1	12	10	67%	0	2	0	4
Bouygues	CA	Y	N/A	20	6	10	6	30%	0	2	2	0
Cap Gemini	CA	Y	N/A	12	2	10	7	58%	0	0	1	2
Carrefour	CA	Y	N/A	14	1	13	9	64%	0	0	0	1
Crédit Agricole	CA	N	T. Partiel	21	0	18	6	29%	0	3	0	1
Danone	CA	N	T. Plein	15	1	12	10	67%	0	2	0	5
EDF	CA	Y	N/A	18	1	11	4	22%	1	6	0	0
Essilor Int.	CA	Y	N/A	15	1	10	7	47%	0	1	3	4
Engie (GDF Suez)	CA	Y	N/A	17	2	11	7	41%	4	3	1	3
Gemalto	CA	N	T. Partiel	11	1	10	10	91%	0	0	0	8
Kering	CA	Y	N/A	11	2	8	4	36%	0	1	0	3
L'Oréal	CA	Y	N/A	15	1	12	7	47%	0	2	0	5
Lafarge	CA	Y	N/A	18	1	15	10	56%	0	2	0	9
Legrand SA	CA	Y	N/A	10	1	9	7	70%	0	0	0	4
LVMH	CA	Y	N/A	17	4	13	9	53%	0	0	0	6
Michelin	CS	N/A	T. Partiel	8	0	7	6	75%	0	1	0	1
Orange	CA	Y	N/A	15	1	10	7	47%	3	3	1	2
Pernod Ricard	CA	N	T. Partiel	16	2	12	7	44%	0	2	0	5
Publicis	CS	N/A	T. Partiel	13	0	13	8	62%	0	0	0	2
Renault	CA	Y	N/A	19	1	14	10	53%	2	3	1	5
Safran	CA	Y	N/A	17	1	12	7	41%	4	2	2	2
Saint-Gobain	CA	Y	N/A	18	1	14	8	44%	0	2	1	3
Sanofi	CA	N	T. Partiel	15	1	14	11	73%	0	0	0	5
Schneider electric	CA	Y	N/A	15	1	13	10	67%	0	0	1	7
Société générale	CA	Y	N/A	14	1	10	10	71%	0	2	0	5
Solvay	CA	N	T. Partiel	15	1	14	9	60%	0	0	0	12
Technip	CA	Y	N/A	12	1	11	9	75%	0	0	0	6
Total	CA	N	T. Plein	14	0	12	7	50%	0	1	1	4
Unibail Rodamco	CS	N/A	T. Partiel	9	0	9	9	100%	0	0	0	6
Valeo	CA	N	T. Partiel	12	1	11	9	75%	0	0	0	3
Veolia Environnement	CA	Y	N/A	16	1	13	11	69%	0	2	0	3
Vinci	CA	Y	N/A	15	1	11	9	60%	0	2	1	5
Vivendi	CS	N/A	T. Partiel	14	0	12	10	71%	0	1	1	1

total	Nombre de femmes		Age moyen (au 30/06/15)	Nombre de Membre du ComEx	Durée du mandat	Nombre de réunions en 2014	Taux d'assiduité	Ancienneté moyenne des admin. non exéc. (Pdt exclus)	Ancienneté du Pdt du Conseil au 30/06/2014	Ancienneté du DG ou Pdt (ou Pdt Directoire) à son poste au 30/06/2014	Limite d'âge
	%	dt exéc. ou rep. salariés									
5	36%	1	53.4	13	3	10	92%	4	2	4	Mbre 75, Pdt 70
4	33%	0	60.8	14	4	6	93%	6	8	6	1/3>70 (Statuts) et 70 (Règl. Intérieur)
1	8%	0	63.0	14	3	7	88%	4	2	4	75
3	27%	0	60.3	10	3	10	96%	5	7	5	Mbre, Pdt; 1/3>70 et DG 68
5	36%	0	64.0	8	4	15	93%	8	12	8	N
2	18%	0	60.7	5	3	5	95%	6	12	6	ND
5	36%	1	59.0	19	4	9	98%	4	5	4	Mbre 74, Pdt 70, DG, DGD 65
6	36%	1	60.1	17	3	20	94%	6	0	6	63 DG; 68 Pdt
7	33%	3	61.5	10	3	12	91%	9	26	9	70 Pdt et DG; 70 DGD, Mbre=Non
4	33%	1	64.0	18	4	7	92%	8	3	8	Mbre 1/3>75, PDG 70, DG 70
3	21%	0	62.4	6	3	8	85%	5	3	5	1/3>70, Pdt 70
6	28%	2	58.0	23	3	7	99%	4	5	4	65 Adm; 67 Pdt
6	38%	2	55.4	12	3	6	95%	7	19	7	1/4>70
5	25%	2	55.9	12	4	11	87%	3	0	3	Pdt 68; Mbre ND
3	21%	2	60.0	27	3	6	97%	9	3	9	1/3>70
7	43%	3	59.0	21	4	12	83%	5	7	5	Pdt et DG 67, DGD 65; Mbre=ND
3	27%	0	62.3	9	4	9	>90%	7	8	7	74
4	30%	1	56.2	10	4	8	93%	6	10	6	1/3>70;
6	39%	1	58.9	16	4	7	94%	9	4	9	73
4	25%	0	58.0	10	4	9	94%	6	8	6	Mbre 73, Pdt 67
4	40%	0	58.0	12	4	6	88%	6	9	6	1/3 >70, V-P, DG et Pdt 65
4	24%	0	63.6	13	3	5	88%	10	26	10	Mbre 1/3>70, Pdt 75
3	43%	0	58.0	13	4	6	97%	5	2	5	1/3 >75, Pdt 75
4	25%	1	57.0	12	4	15	93%	5	4	5	Pdt et DG 70, Mbre=ND
4	29%	0	55.8	14	4	8	98%	10	3	10	1/3 >70, Pdt 79, DG 65
7	54%	0	66.0	21	4	11	96%	13	19	13	1/3 >75
4	19%	1	61.0	11	4	7	86%	6	6	6	Mbre 72
5	33%	0	58.4	17	5	11	91%	3	4	3	1/4 >70; Pdt/V-P 75, DG 65
6	38%	0	59.4	4	4	7	92%	7	5	7	PDG=65; et Mbre=70
5	33%	0	62.7	12	4	11	92%	7	5	7	1/3 >70; Pdt 70, DG 65
5	33%	1	61.0	15	4	8	94%	8	2	8	1/3 >70; Pdt 70
6	33%	2	59.0	13	4	9	97%	5	6	5	DG et Pdt 70; Mbre=ND
4	27%	0	58.0	5	4	6	98%	9	3	9	70
5	42%	0	58.0	6	4	10	96%	6	8	6	1/3 >70
5	39%	0	60.0	6	3	10	92%	7	1	7	1/3 >70
2	22%	0	58.2	6	3	8	97%	6	3	6	75
3	25%	0	64.0	14	4	8	99%	6	6	6	1/3 >70, Pdt 70; DG 65
3	21%	0	61.6	11	4	8	87%	6	4	6	1/3 >70
5	39%	1	60.7	12	4	8	95%	6	5	6	75
5	39%	1	54.6	5	4	10	92%	4	1	4	1/3 >70

Rémunération, comités et évaluation

	Présence d'un Vice-Président du Conseil/ Administrateur référent	Rémunération supp. versée au V-P ou SID?	Si oui, montant de cette rémunération	Quel type d'évaluation en 2014?	Pratique d'une évaluation Externe	Année de la dernière évaluation externe
AccorHotels	Vice-Président Administrateur référent	Y	ND	Externe	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Air Liquide	Administrateur Référent	Y	20.000 €	Interne	N	Interne = 1 an
Airbus Group	N	N/A	N/A	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Alcatel Lucent	Vice-Président	N	N/A	Externe	Y	Interne = 1 an Externe = 2 ans
Alstom	Administrateur Référent	Y	27.500 €	Externe	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Arcelor-Mittal	Administrateur Référent	Y	55.000 €	Interne	N	1 an
AXA	Administrateur Indépendant Référent	Y	89.230 €	Interne	Y	Interne=1 an, Externe=ND
BNP Paribas	N	N/A	N/A	Externe	N	1 an
Bouygues	N	N/A	N/A	Interne	N	1 an
Cap Gemini	1 Vice Président + 1 Administrateur Référent	Y	45.000 €	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Carrefour	Administrateur Référent	Y	40.000 €	Interne	Y	Interne = 1 an, Externe=ND
Crédit Agricole	Deux Vice-presidents	N/A	N/A	Externe (2011)	Y	3 ans
Danone	Vice-president + Administrateur référent	Y	50.000 €	Interne	N	2 ans
EDF	N	N/A	N/A	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Essilor Int.	N	N/A	N/A	Interne	N	1 an
Engie (GDF Suez)	Vice-Président	N	N/A	Interne	Y	1 an
Gemalto	N	N/A	N/A	Interne	Y	1 an
Kering	Vice-Présidente	Y	1 jeton supp/part variable	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
L'Oréal	2 Vice-Présidents	N	N/A	Interne	N	1 an
Lafarge	Administrateur Référent	Y	2.500 euros par reunion du Conseil	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 2 ans
Legrand SA	Administrateur Référent	Y	20.000 €	Externe	Y	1 an

Dernière évaluation externe connue (excepté 2014)	Montant total des jetons de présence relatif à l'exercice 2014(€)	Montant moyen des jetons de présence que recevront les membres du Conseil ayant siégé pendant au moins un an déjà	Part fixe	Montant versé pour assiduité aux réunions (fee ou €)	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. Exécutifs	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
2007	541.241 €	58.298 €	20.019 €	moy=38.279 €	Y	Y	N	Y
N/A	756.000 €	77.726 €	20.000 €	5000	Pdt = Y	Mbr = Y	N	Y
2010 2007 SpencerStuart	1.530.000 €	139.091 €	80.000 €	5000	Y	N	N	Y
ND	990.000 €	110.000 €	66.100 €	4400	Y	Y	N	Y
2010 Spencerstuart	1.264.000 €	100.250 €	27.500 €	3500	Pdt = Y	Y	N	Y
N/A	1.525.680 €	156.320 €	134.000 €	N/A	Y	N	N	Y
2013 SpencerStuart	1.450.000 €	120.833 €	44.615 €	7387	N	Y	N	Y
ND	975.000 €	63.234 €	17.000 €	2.400/3.800 (résidents FRA) ou 3.600/4.000	N	Y	Y	Y
N/A	635.725 €	33.915 €	7.500 €	3500	Y	Y	Y	Y
2013	719.225 €	71.778 €	15.000 €	4000	Y	Y	N	N
2009 SpencerStuart	832.745 €	59.444 €	35.000 €	10000€ (100% d'assiduité)	Y	Y	Y	N
2014	796.600 €	36.350 €	0 €	3300	Pdt = Y	Y	N/A	Y
N/A	599.000 €	50.300 €	10.000 €	2000	N	Y	N	Y
2013	174.444 €	26.552 €	14.537 €	2 jetons	N	Y	N	Y
N/A	504.409 €	37.500 €	6.800 €	2000	Y	Y	N	Y
2013	1.017.822 €	98.164 €	15.000 €	50.000€ (si 100% d'assiduité)	Y	Y	N	Y
2012	1.142.000 €	103.818 €	70.000 €	0	Y	N	Y	Y
2013 Spencerstuart	860.989 €	76.387 €	10.778 €	Mbre 1 jeton. V-P 2 jetons	Y	Y	Y	ND
N/A	1.110.083 €	87.053 €	30.000 €	5000	Y	Y	N	Y
ND	688.750 €	44.018 €	10.000 €	2500	N	Y	Y	Y
2013	557.000 €	46.111 €	20.000 €	5000	Pdt = Y	Y	N	Y

Rémunération, comités et évaluation

	Présence d'un Vice-Président du Conseil/ Administrateur référent	Rémunération supp. versée au V-P ou SID?	Si oui, montant de cette rémunération	Quel type d'évaluation en 2014?	Pratique d'une évaluation Externe	Année de la dernière évaluation externe
LVMH	Vice-Président	Y	2 jetons	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Michelin	N	N	N/A	Interne	N	1 an
Orange	Administrateur Référent	Y	15.000 €	Interne avec l'aide d'un consultant externe	Y	1 an
Pernod Ricard	Vice-Président	N	N/A	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Publicis	Vice-Président	N	N/A	Interne	N	1 an
Renault	Administrateur Référent	N	N/A	externe	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Safran	Vice-président	Y	1 part	externe	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Saint-Gobain	N	N/A	N/A	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Sanofi	N	N/A	N/A	Interne	N	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans
Schneider Electric	Vice-Président administrateur référent	Y	250.000 €	Interne	N	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans
Société générale	Premier V-P et Second V-P	Y	145.833 €	Interne	Y	Interne = 1 an, Externe = 3 ans
Solvay	N	N/A	N/A	Aucune	Y	externe = 2 ans
Technip	Senior Ind. Director	Y	10.000 €	Externe, CT Partners	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Total	N	N/A	N/A	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Unibail Rodamco	Vice-président	Y	15.000 €	Interne	N	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans
Valeo	N	N/A	N/A	Externe	Y	Interne = 1 an Externe = 2 ans
Veolia Environnement	Vice President Administrateur référent	Y	100.000 €	Externe	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Vinci	Vice-Président Administrateur référent	Y	100.000 €	Interne	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans
Vivendi	Vice President	N	N/A	Interne	N	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans

Dernière évaluation externe connue (excepté 2014)	Montant total des jetons de présence relatif à l'exercice 2014(€)	Montant moyen des jetons de présence que recevront les membres du Conseil ayant siégé pendant au moins un an déjà	Part fixe	Montant versé pour assiduité aux réunions (fee ou €)	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. Exécutifs	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
ND	1.100.000 €	62.868 €	2 jetons	abattement sur 2/3 des jetons de la part fixe en fct de l'assiduité	Y	Y	Y	N
N/A	295.000 €	23.357 €	ND	ND	ND	Y	N/A	N
2012 SpencerStuart	750.000 €	54.217 €	10.000 €	2000	N	Y	N	Y
2012	817.000 €	72.909 €	11.500 €	4000	Y	Y	N	Y
N/A	970.000 €	67.308 €	0 €	5000	N	Y	N/A	N
2008 Spencer Stuart	1.182.000 €	64.125 €	18.000 €	6000	Y	Y	Y	Y
2011	767.400 €	53.259 €	1 part pour les Mbres et 2 parts Pdt et V-P	1 part pour 100% d'assiduité, proportionnelle à l'assiduité globale	Y	Y	N	Y
2013	800.000 €	53.079 €	22.500 €	3000	Y	Y	N	Y
N/A	1.500.000 €	109.756 €	15.000 €	5000	N	Y	N	Y
N/A	1.300.000 €	89.000 €	15.000 €	6000	Y	Y	N/A	Y
ND	1.250.000 €	97.699 €	1 part	ND	Y	Y	N	Y
2013	1.306.000 €	70.731 €	35.000 €	4000	N	Y	Y	Y
2011	795.960 €	72.360 €	33.360 €	2000	Y	Y	N	Y
2013 SpencerStuart	1.340.000 €	99.199 €	20.000 €	5000	audit = Y	Y	N	Y
N/A	583.901 €	68.371 €	39.000 €	1625	Y	Y	N/A	Y
2012	555.400 €	55.540 €	22.000 €	2700	Pdt = Y	Y	N	Y
2011 SpencerStuart	755.550 €	52.568 €	13.440 €	20.160€ (si 100% d'assiduité)	N	Y	N	Y
2013	802.501 €	60.076 €	20.000 €	2500	Y	N	N	Y
N/A	1.090.000 €	80.750 €	0 €	60.000€ (si 100% d'assiduité)	N	Y	N	Y

Comités

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
AccorHotels	comité d'audit et des risques	6	6	67%	3	1	0	1 part	ND	2 parts	ND
	comité des engagements	5	5	60%	2	0	0	1 part	ND	2 parts	ND
	comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise	3	5	60%	1	1	0	1 part	ND	2 parts	ND
Air Liquide	comité d'audit et des comptes	4	4	100%	1	2	0	0 €	4.000 €	20.000 €	4.000 €
	comité des nominations et de la gouvernance	3	3	100%	1	2	0	0 €	3.000 €	10.000 €	3.000 €
	comité des rémunérations	3	3	100%	0	1	0	0 €	3.000 €	10.000 €	3.000 €
Airbus Group	comité d'audit	4	4	100%	1	2	0	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des nominations et rémunérations	3	4	100%	0	3	0	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
Alcatel-Lucent	Comité de l'Audit et des Finances	5	4	100%	1	3	0	15.000 €	ND	25.000 €	ND
	comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	5	5	100%	0	3	0	10.000 €	ND	15.000 €	ND
	Comité des Rémunérations	6	4	100%	1	1	0	10.000 €	ND	15.000 €	ND
	Comité technologique	5	5	100%	2	4	0	10.000 €	ND	15.000 €	ND
Alstom	Comité d'audit	4	5	80%	2	3	0	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité de nominations et de rémunérations	5	6	67%	1	3	0	0 €	3.000 €	10.000 €	3.000 €
	comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable	3	3	100%	2	2	0	0 €	3.000 €	10.000 €	3.000 €
ArcelorMittal	Comité d'audit	5	4	100%	0	3	0	16.000 €	0 €	26.000 €	0 €
	comité de gestion de risques	4	4	75%	1	4	0	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	5	3	100%	1	3	0	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
AXA	comité d'audit	5	4	100%	2	2	0	0 €	1,5 jeton	0 €	1,5 jeton
	comité financier (risque)	5	4	75%	2	3	1	0 €	1 jeton	0 €	1 jeton
	comité de rémunération et de gouvernance	5	4	100%	2	1	0	0 €	1 jeton	0 €	1 jeton
BNP Paribas	comité des comptes	7	5	80%	2	2	1	0 €	2.000 €	0 €	5.000 €
	comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	5	4	75%	2	1	1	0 €	2.000 €	0 €	5.000 €
	comité de gouvernement d'entreprise et des nominations	6	4	75%	2	0	0	0 €	2.000 €	0 €	5.000 €
	comité des rémunérations	6	4	75%	2	0	1	0 €	2.000 €	0 €	5.000 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Bouygues	comité des comptes	6	4	50%	2	0	1	14.000 €	ND	14.000 €	ND
	comité des rémunérations	1	3	100%	1	0	0	7.000 €	ND	7.000 €	ND
	comité de sélection des administrateurs	1	4	50%	0	0	0	7.000 €	ND	7.000 €	ND
	comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	4	3	66%	3	0	1	7.000 €	ND	7.000 €	ND
Cap Gemini	comité d'audit	6	4	75%	1	1	0	0 €	2.500 €	35.000 €	0 €
	comité des rémunérations	6	3	67%	2	1	1	0 €	2.500 €	25.000 €	0 €
	comité éthique et gouvernance (Nominations)	4	5	60%	1	0	0	0 €	2.500 €	45.000 €	0 €
	comité stratégie et investissements	6	5	60%	2	1	0	0 €	2.500 €	25.000 €	0 €
Carrefour	comité des comptes	7	4	75%	1	0	0	10.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des rémunérations	1	3	100%	0	0	0	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €
	comité des nominations	1	4	75%	2	0	0	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €
Crédit Agricole	comité d'audit et des risques	9	6	50%	3	0	0	0 €	2.200 €	20.000 €	0 €
	comité des rémunérations	5	6	50%	1	0	1	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	comité stratégique	4	7	29%	1	0	0	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	5	6	33%	2	1	0	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
Danone	comité d'audit	6	3	100%	1	2	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de nomination et de rémunération	6	3	100%	0	1	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité stratégique	0	5	40%	1	0	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de responsabilité sociale	4	4	75%	0	0	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
EDF	comité d'audit	6	8	75%	4	0	4	0 €	1 jeton	0 €	2 jetons
	comité de suivi des engagements nucléaires	5	5	33%	2	0	2	0 €	1 jeton	0 €	2 jetons
	comité de la stratégie	6	9	20%	2	0	4	0 €	1 jeton	0 €	2 jetons
	comité d'éthique	10	6	33%	3	0	3	0 €	1 jeton	0 €	2 jetons
	comité des nominations et des rémunérations	7	4	67%	0	0	1	0 €	1 jeton	0 €	2 jetons
Essilor	comité d'audit et des risques	4	5	60%	1	0	1	4.200 €	2.200 €	22.000 €	2.200 €
	comité des nominations	4	4	75%	0	0	0	4.200 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	comité des mandataires sociaux et des rémunérations	4	4	100%	0	0	0	4.200 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	comité stratégique	4	15	47%	3	4	3	0 €	1.000 €	0 €	1.000 €
	comité responsabilité sociale de l'entreprise	3	4	50%	2	1	1	4.200 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Engie (GDF Suez)	comité d'audit	13	6	80%	4	1	1	5.000 €	20.000€ (si 100% d'assiduité)	15.000 €	40.000€ (si 100% d'assiduité)
	comité de la stratégie et des investissements	10	6	60%	1	1	1	5.000 €	15.000€ (si 100% d'assiduité)	10.000 €	25.000€ (si 100% d'assiduité)
	comité des nominations et des remunerations	7	5	75%	2	1	1	5.000 €	15.000€ (si 100% d'assiduité)	5.000 €	20.000€ (si 100% d'assiduité)
	comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable	5	4	67%	2	1	1	5.000 €	15.000€ (si 100% d'assiduité)	5.000 €	20.000€ (si 100% d'assiduité)
Geralto	comité d'audit	6	5	100%	2	4	0	16.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	6	5	100%	1	4	0	8.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comités des rémunérations	4	4	100%	1	3	0	8.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité stratégique	6	5	100%	2	4	0	8.000 €	0 €	15.000 €	0 €
Kering	comité d'audit	4	3	67%	2	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comité des nominations	1	3	0%	1	1	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comité des remunerations	5	4	75%	1	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comité de developpement durable	1	5	0%	1	2	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité
	comité strategique et de developpement	0	4	50%	2	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité
L'Oréal	comité stratégie et développement durable	6	6	33%	1	1	0	6.000 €	9.000€ (si 100% d'assiduité)	12.000 €	18.000€ (si 100% d'assiduité)
	comité d'audit	4	5	60%	2	1	0	10.000 €	15.000€ (si 100% d'assiduité)	20.000 €	30.000€ (si 100% d'assiduité)
	comité des ressources humaines et des rémunérations	3	4	50%	0	1	0	4.000 €	6.000€ (si 100% d'assiduité)	8.000 €	12.000€ (si 100% d'assiduité)
	comité des nominations et de la gouvernance	6	4	50%	0	1	0	4.000 €	6.000€ (si 100% d'assiduité)	8.000 €	12.000€ (si 100% d'assiduité)
Lafarge	comité d'audit	6	7	71%	2	4	0	0 €	1.250 €	0 €	2.500 €
	comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	4	7	71%	0	4	0	0 €	1.250 €	0 €	2.500 €
	comité des rémunérations	6	6	67%	1	3	1	0 €	1.250 €	0 €	2.500 €
	comité Stratégie, développement et développement durable	3	10	70%	2	6	0	0 €	1.250 €	0 €	2.500 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Legrand	comité d'audit	4	3	100%	2	1	0	0 €	2.000 €	20.000 €	2.000 €
	comité des nominations et des rémunérations	6	3	67%	1	2	0	0 €	2.000 €	10.000 €	2.000 €
	comité de la stratégie et de la RSE	4	4	50%	2	1	0	0 €	2.000 €	10.000 €	2.000 €
LVMH	comité d'audit	5	3	100%	0	0	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €
	comité de sélection des administrateurs et des rémunérations	2	3	100%	0	1	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €
Michelin	comité d'audit	4	3	100%	1	0	0	ND	ND	ND	ND
	comité des rémunérations et des nominations	3	3	67%	1	1	0	ND	ND	ND	ND
Orange	comité d'audit	10	6	75%	1	1	2	0 €	2.000 €	0 €	3.000 €
	comité de gouvernance et de Responsabilité sociale de l'entreprise (nominations et rémunérations)	9	4	67%	1	1	1	0 €	2.000 €	0 €	3.000 €
	comité Innovation et Technologie	3	4	67%	2	0	1	0 €	2.000 €	0 €	3.000 €
Pernod Ricard	comité d'audit	4	4	75%	1	2	0	5.500 €	4.000 €	11.500 €	4.000 €
	comité des nominations et de la gouvernance	5	3	67%	1	1	0	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €
	comité des rémunérations	6	4	100%	1	2	1	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €
Publicis	comité d'audit	6	3	100%	2	0	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comité des risques et stratégies	1	5	40%	5	1	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comité de nomination	2	4	75%	1	0	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comité de rémunération	7	4	75%	2	0	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
Renault	comité de l'audit, des risques et de l'éthique	4	6	67%	2	0	0	1.500 €	3.000 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations	2	5	80%	0	2	1	1.500 €	3.000 €	7.500 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	2	5	80%	1	1	0	1.500 €	3.000 €	7.500 €	0 €
	comité de stratégie internationale	2	9	44%	1	3	3	1.500 €	3.000 €	7.500 €	0 €
	comité de stratégie industrielle	2	7	38%	1	1	2	1.500 €	3.000 €	7.500 €	0 €
Safran	comité d'audit et des risques	8	5	75%	4	0	1	1 part	ND	2 parts	ND
	comité des nominations et des rémunérations	5	5	60%	1	1	0	1 part	ND	1.5 part	ND
	comité stratégique et des grands projets	7	8	38%	3	2	0	1 part	ND	1.5 part	ND
Saint-Gobain	comité des comptes	4	4	75%	1	0	0	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	comité des Nominations, des Rémunération et de la Gouvernance	3	4	75%	2	1	0	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	6	3	0%	0	0	0	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Sanofi	comité d'audit	6	6	83%	2	2	0	0 €	7.500 €	0 €	10.000 €
	comité des rémunérations	12	4	75%	1	0	0	0 €	5.000 €	0 €	7.500 €
	comité des nominations et de la gouvernance	11	4	75%	0	0	0	0 €	5.000 €	0 €	0 €
	comité de réflexion stratégique	7	5	40%	0	1	0	0 €	5.000 €	0 €	0 €
Schneider Electric	comité d'audit et des risques	5	4	75%	1	1	0	0 €	4.000 €	20.000 €	4.000 €
	comité des ressources humaines & RSE	4	5	50%	3	2	1	0 €	4.000 €	0 €	4.000 €
	comité de gouvernance et des rémunérations	4	4	66%	0	2	0	0 €	4.000 €	0 €	4.000 €
	comité stratégie	4	6	100%	1	4	0	0 €	4.000 €	0 €	4.000 €
Société Générale	comité d'audit, de contrôle interne et des risques	10	5	80%	3	3	0	3 jetons	ND	4 jetons	ND
	comité des rémunérations	7	5	60%	1	0	1	1 jeton	ND	2 jetons	ND
	comité des nominations et du gouvernement d'entreprise	5	4	75%	0	1	0	1 jeton	ND	2 jetons	ND
Solvay	comité d'audit	5	6	83%	1	6	0	0 €	4.000 €	0 €	6.000 €
	comité des finances	4	7	43%	0	4	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	comité des nominations	3	6	67%	3	5	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	comité des rémunérations	2	6	67%	3	5	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
Technip	comité d'audit	6	5	80%	2	2	0	0 €	2.000 €	12.000 €	2.000 €
	comité des nominations et des rémunérations	7	3	100%	1	2	0	0 €	1.500 €	8.000 €	1.500 €
	comité stratégique	2	6	80%	1	3	0	0 €	1.500 €	8.000 €	1.500 €
	comité d'éthique et de gouvernance	2	4	75%	2	3	0	0 €	1.500 €	8.000 €	1.500 €
Total	comité d'audit	7	4	100%	2	1	1	5.000 €	7.000 €	10.000 €	7.000 €
	comité stratégique	2	6	67%	3	3	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	comité des rémunérations	3	4	75%	1	1	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	comité de gouvernance et d'éthique	4	6	67%	2	2	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
Unibail — Rodamco	comité d'audit	4	4	100%	0	2	0	7.500 €	625 €	15.000 €	1.250 €
	comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations	4	4	100%	1	3	0	7.500 €	625 €	7.500 €	625 €
Valeo	comité d'audit	5	4	75%	1	0	0	0 €	2.700 €	15.000 €	2.700 €
	comité stratégique	4	5	100%	1	1	0	0 €	2.700 €	12.000 €	2.700 €
	comité des nominations des rémunérations et de la gouvernance	5	4	75%	1	2	0	0 €	2.700 €	12.000 €	2.700 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Veolia Environnement	comité d'audit	7	4	75%	1	0	1	8.400 €	0 €	67.200 €	0 €
	comité des nominations	4	4	75%	1	0	0	8.400 €	0 €	33.600 €	0 €
	comité des rémunérations	5	5	60%	1	0	1	8.400 €	0 €	33.600 €	0 €
	comité de recherche, d'innovation et du développement durable.	3	5	60%	1	1	1	8.400 €	0 €	16.800 €	0 €
Vinci	comité d'audit	5	4	100%	1	2	0	15.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité de la stratégie et des investissements	8	5	40%	1	2	2	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité des rémunérations	4	4	75%	2	1	1	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	4	4	50%	2	0	0	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
Vivendi	comité de gouvernance et de nomination (jusqu'au 24/06/14)	2	6	67%	2	0	0	0 €	30.000€ (si 100% d'assuidité)	0 €	40.000€ (si 100% d'assuidité)
	comité des ressources humaines (Remuneration) (jusqu'au 24/06/14)	3	7	71%	4	1	0	0 €	30.000€ (si 100% d'assuidité)	0 €	40.000€ (si 100% d'assuidité)
	comité de gouvernance, nomination et rémunération (depuis le 24/06/14)	2	8	88%	2	1	0	0 €	30.000€ (si 100% d'assuidité)	0 €	45.000€ (si 100% d'assuidité)
	comité d'audit	6	6	67%	2	0	0	0 €	40.000€ (si 100% d'assuidité)	0 €	55.000€ (si 100% d'assuidité)
	comité Ad Hoc	8	4	50%	1	0	0	0 €	30.000€ (si 100% d'assuidité)	0 €	40.000€ (si 100% d'assuidité)

La Board Practice de Spencer Stuart

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

- > Recrutement d'administrateurs
- > Évaluation du fonctionnement des Conseils et Gouvernance
- > Succession Planning
- > Formation des administrateurs
- > Évaluation de la contribution individuelle des administrateurs

Séniorité

Plus de 25 consultants seniors spécialisés sur les boards menant plus de 20 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 25 années de pratique des conseils d'administration et plus de 600 projets conduits à travers le monde dont 250 en Europe et plus de 50 missions européennes d'évaluations de conseils d'administration menées chaque année.

Connaissance candidats

Spencer Stuart approche chaque année plus de 5000 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 connaissance board, connaissance du secteur et expertise fonctionnelle souhaitée.

Qualité

Les recherches sont menées personnellement par les consultants seniors et non déléguées à des équipes juniors.

Capacité à intervenir dans des environnements divers :

- > Actionnariat public, privé, familial
- > Tout secteur industriel
- > Structures de gouvernance diverses : SA, commandite, structures étrangères
- > Nationalités diverses

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.
- > ses publications

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

- > l'évaluation des conseils
- > la composition des conseils
- > la diversité
- > l'intégration de nouveaux profils
- > la préparation des successions

Spencer Stuart publie régulièrement :

- > les *Spencer Stuart Board Index* sur 18 marchés
- > les *Boardroom Best Practices*
- > les articles sur les sujets actuels de gouvernance dans *Point of View*
- > le guide *Becoming a non-executive director*

Pour tout renseignement, contacter :

Bertrand Richard

01.53.57.81.41

brichard@spencerstuart.com

Guillaume Quéguiner

01.53.57.81.84

gqueguiner@spencerstuart.com

Angeles Poveda

01.53.57.81.19

agpoveda@spencerstuart.com

Cadre de l'étude

Les sociétés étudiées dans le présent rapport sont celles qui constituent l'indice CAC40 à la fin de l'année 2014. Par rapport à l'édition précédente, on note le changement suivant: Vallourec a été remplacé par Valeo. Les informations rassemblées dans les tableaux (cf. annexe) sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2014 (38 des 40 sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre), sauf spécification contraire. Les informations récoltées proviennent du document de référence, et ont été soumises à la vérification des sociétés concernées. Dans les sections portant sur la taille et la représentation, l'étude s'intéresse aux dernières évolutions, telles que décidées aux assemblées ayant eu lieu pour la grande majorité dans le premier semestre 2015.

Réalisation de l'étude

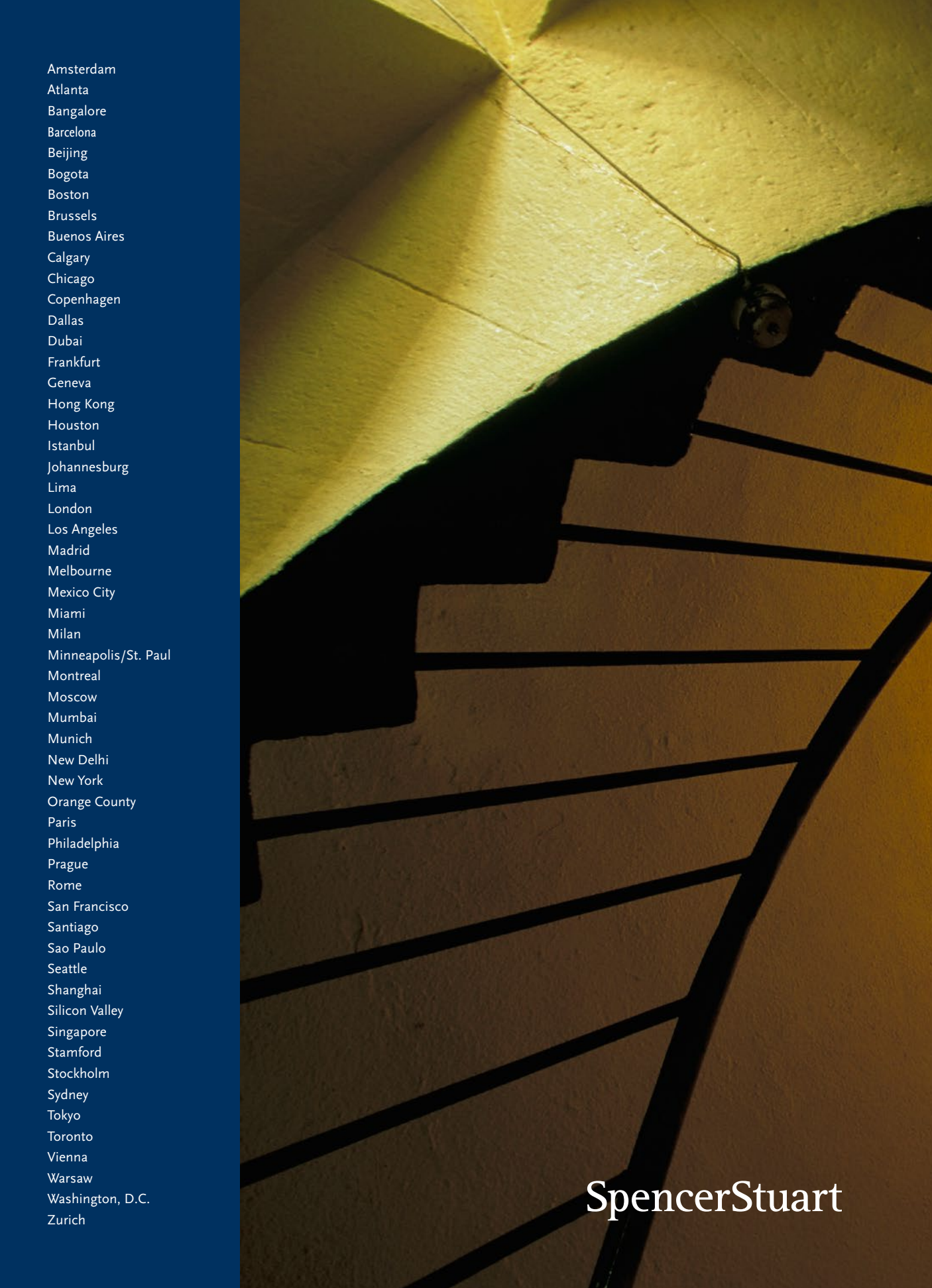
La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude et sa rédaction ont été menées par Florian Rouge et Guillaume Quéguiner. La rédaction a été supervisée par Bertrand Richard.

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2015 Spencer Stuart. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work,
contact: permissions@spencerstuart.com.



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

SpencerStuart