

Octobre 2016

# Rapport d'activité



Préface.....	4
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE RAPPORT 2016 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....</b>	<b>6</b>
Introduction.....	7
1. Activités du Haut Comité en 2015-2016 .....	8
1.1. Réunions et contacts extérieurs.....	8
1.2. Consultations par les sociétés .....	8
1.3. Initiatives du Haut Comité.....	9
1.4. Règles de communication extérieure du Haut Comité .....	9
1.5. Révision du code Afep-Medef .....	10
2. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité dans ses consultations et auto-saisines en 2015-2016.....	11
2.1. Proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.....	11
2.2. Plans de succession des dirigeants mandataires sociaux.....	11
3. Suivi des recommandations émises par le Haut Comité en 2014 et 2015.....	12
3.1. Proportions d'administrateurs indépendants dans le conseil et les comités .....	12
3.2. Critères d'évaluation des « liens d'affaires significatifs » pour apprécier l'indépendance des administrateurs.....	13
3.3. Pratique des réunions hors la présence des exécutifs .....	13
3.4. Participation d'un administrateur salarié au comité des rémunérations .....	14
4. Questions relatives aux rémunérations .....	14
4.1. Bilan des résolutions consultatives d'assemblée .....	14
4.2. Sous-plafond d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux.....	16
4.3. Degré d'atteinte des performances conditionnant la rémunération variable.....	16
4.4. Indemnités de départ et de non-concurrence .....	16
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE RAPPORT ANNUEL SUR L'APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES .....</b>	<b>18</b>
Méthodologie.....	20
1. Mode de direction .....	21
1.1. Mode de direction adopté.....	21
1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration .....	25
2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent.....	27
3. Conseil d'administration ou de surveillance .....	29
3.1. Nombre d'administrateurs .....	29
3.2. Indépendance des administrateurs.....	29
3.3. Liens d'affaires significatifs.....	35

3.4.	Informations sur les administrateurs .....	38
3.5.	La proportion de femmes dans les conseils .....	38
3.6.	La proportion de représentants des salariés dans les conseils .....	39
3.7.	Rémunération des membres du conseil.....	40
3.8.	Durée et échelonnement des mandats des administrateurs.....	42
3.9.	Informations sur les séances du conseil.....	44
3.10.	Evaluation du conseil.....	44
3.11.	Réunion des administrateurs non exécutifs.....	47
3.12.	Règlement intérieur .....	48
4.	Comités du conseil .....	49
4.1.	Comité d'audit .....	49
4.2.	Comité des rémunérations.....	53
4.3.	Comité de sélection ou des nominations .....	56
5.	Nombre de mandats.....	59
6.	Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés.....	60
7.	Contrat de travail et mandat social .....	61
8.	La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	64
8.1.	Obligation de conservation d'actions.....	65
8.2.	Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	67
8.3.	Options de souscription ou d'achat d'actions.....	74
8.4.	Actions de performance .....	78
8.5.	Indemnités de prise de fonctions, de départ et de non concurrence .....	82
8.6.	Retraites .....	85
8.7.	Tableau récapitulatif des avantages des dirigeants mandataires sociaux .....	87
8.8.	Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux .....	87
	Annexe 1 Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 incluses dans l'étude.....	89
	Annexe 2 Liste des sociétés du SBF 120 non incluses dans l'étude .....	90

## Préface

Le présent rapport d'activité est le troisième publié par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise depuis sa création en 2013.

La partie statistique de ce rapport, qui rend compte de l'application d'une centaine de dispositions du code Afep-Medef, permet à nouveau de constater l'amélioration constante de la conformité des grandes sociétés françaises à ce Code. Au-delà des aspects formels de cette conformité, cela reflète une amélioration indéniable des pratiques de gouvernance, qui contribue à défendre l'attractivité de la place financière.

Les avis du Haut Comité, qu'ils soient rendus en réponse à des consultations ou à la suite de ses propres initiatives, sont largement suivis. Ils portent souvent sur des questions de gouvernance proprement dite, et non seulement sur les questions de rémunération des dirigeants qui attirent l'attention générale. Le rôle du Haut Comité est donc décisif pour renforcer l'efficacité de la régulation professionnelle, et en particulier de la règle « appliquer ou expliquer ». Affaiblir celle-ci constituerait un recul dans l'adaptation des sociétés françaises à l'évolution de l'économie mondiale.

La révision du code Afep-Medef, qui sera publiée quelques semaines après le présent rapport et à laquelle le Haut Comité a contribué, sera une nouvelle étape marquante dans l'amélioration des pratiques de gouvernance des sociétés.

Denis Ranque  
Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise



# **1<sup>ERE</sup> PARTIE**

## **RAPPORT 2016**

### **DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

## Introduction

Le présent rapport couvre la période s'étendant de septembre 2015 à août 2016. Il fait suite aux deux premiers rapports du Haut Comité, publiés en octobre 2014 et octobre 2015.

Il est rappelé que le Haut Comité, créé en 2013, est constitué de quatre personnalités compétentes, exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives dans des groupes de taille internationale (dont le Président), et de trois personnalités qualifiées représentant les investisseurs et/ou choisies pour leurs compétences en matière juridique et de déontologie. Ces personnalités sont nommées pour une durée de trois ans renouvelable une fois, avec un mécanisme d'échelonnement. Les premiers renouvellements interviendront donc d'ici à la fin de l'année 2016, certains pour des périodes plus courtes que le premier mandat.

Selon le § 25.2 du code Afep-Medef dans sa version de novembre 2015, le Haut Comité est chargé d'assurer le suivi de l'application des principes posés par ce Code. A ce titre, il peut d'une part être saisi par les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés s'y référant, sur toute disposition ou interprétation liée à ce dernier, et d'autre part s'autosaisir afin d'appeler l'attention des conseils sur les recommandations du Code que leurs sociétés n'appliquent pas sans explication suffisante. Il est également chargé « *de proposer des mises à jour du code au regard de l'évolution des pratiques y compris à l'international, des recommandations ou pistes de réflexion de l'AMF ou encore des demandes d'investisseurs* ».

Le présent Rapport est principalement nourri par la revue systématique des documents de référence des sociétés faisant référence au code Afep-Medef et appartenant à l'indice SBF 120, dont il est rendu compte dans la 2<sup>e</sup> partie. Le Haut Comité examine aussi, de manière moins détaillée, les rapports annuels de sociétés n'appartenant pas à l'indice SBF 120 : au début de 2016, il a revu les rapports annuels 2014 de celles de l'indice CAC All Tradable affichant une capitalisation boursière de plus de 250 M€, dont la moitié environ (soit 46 sociétés) font référence au code Afep-Medef.

Cette année encore, le Haut Comité a constaté l'amélioration constante de la conformité des sociétés aux principes et bonnes pratiques du Code, reflétée non seulement par les statistiques de l'analyse disposition par disposition qui constituent la 2<sup>e</sup> partie du présent Rapport, mais aussi par le fait que ses propres recommandations ont été largement suivies.

L'AMF, dans son document « Etude comparée : les codes de gouvernement d'entreprise dans 10 pays européens » publié le 30 mars 2016, souligne l'originalité du mode d'élaboration du code Afep-Medef, confié comme le prévoit la loi aux « organisations représentatives des entreprises »<sup>1</sup>. Depuis la révision substantielle de juin 2013, les associations professionnelles qui assurent la mise à jour du Code ont pris l'initiative de consulter les parties prenantes sur les projets de révision et ont décidé pour la révision en cours d'ouvrir, de mai à fin juillet 2016, une consultation publique sur un site Internet dédié. Une synthèse des réponses reçues sera publiée à l'automne sous l'égide de M. Bertrand Fages, professeur à l'université de Paris I, en même temps que le Code révisé. Il convient de souligner que les associations gardent la maîtrise de la rédaction, ce qui présente l'avantage d'assurer une meilleure adéquation des prescriptions du Code au bon fonctionnement de l'entreprise. Le rôle du Haut Comité, majoritairement composé de dirigeants ou anciens dirigeants de groupes internationaux, s'inscrit dans la même démarche.

---

<sup>1</sup> Art. L.225-37 al. 7 et L.225-68 al. 7 du Code de commerce.



## 1. Activités du Haut Comité en 2015-2016

### **1.1. Réunions et contacts extérieurs**

Le Haut Comité s'est réuni dix fois entre septembre 2014 et août 2015, avec un taux de participation de ses membres de 89 %. Entre les réunions, des échanges par courriel et des conférences téléphoniques ont été organisés en tant que de besoin, notamment pour préparer des prises de position urgentes.

Lors d'une de ses réunions, le Haut Comité a reçu des consultants spécialisés qui l'ont éclairé sur les pratiques en matière de plans de succession et d'auto-évaluation des conseils. Cela a permis notamment d'évoquer la disposition du Code qui prévoit que l'évaluation annuelle des conseils d'administration doit viser, entre autres objectifs, de « *mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations* » (§ 10.2). Les sociétés qui incluent une évaluation des contributions individuelles dans leur processus d'évaluation sont encore peu nombreuses en France. Mais elles considèrent que cette pratique, loin de nuire à la cohésion du conseil, est utile non seulement pour guider les travaux du comité chargé des nominations, mais pour les administrateurs eux-mêmes.

Le Président a rendu visite au président du Financial Reporting Council britannique, et participé à une réunion des présidents des comités chargés du suivi des codes de gouvernement d'entreprise en Allemagne, Grande-Bretagne, Italie et aux Pays-Bas. Le secrétaire général a tenu plusieurs réunions informelles avec des secrétaires généraux ou directeurs juridiques de sociétés faisant référence au code Afep-Medef, participé à diverses conférences et colloques relatifs aux questions de gouvernance, présenté le Haut Comité et ses travaux à la « Commission Corporate Governance » belge, et été auditionné par un député à propos des projets de réforme législative sur la rémunération des dirigeants.

Tout en respectant de part et d'autre la confidentialité de leurs interventions auprès des sociétés, le Haut Comité et l'Autorité des Marchés Financiers ont poursuivi leurs contacts informels afin de s'assurer de la cohérence de leurs positions respectives.

### **1.2. Consultations par les sociétés**

Le Haut Comité a reçu diverses demandes d'interprétation du code Afep-Medef, soit formellement de la part des conseils d'administration ou de surveillance, soit informellement auprès de son secrétaire général ou par l'intermédiaire des Directions juridiques de l'AFEP et du MEDEF.

Ces questions portaient notamment sur :

- la suite donnée à une consultation précédente du Haut Comité concernant une rémunération exceptionnelle ;
- la qualification d'indépendance d'administrateurs ayant aussi des fonctions dans une société-sœur ou une filiale de la société (voir la position du Haut Comité sur ce point dans son rapport d'activité 2015, p. 19);
- la possibilité de confier à un administrateur référent la mission de communiquer avec les actionnaires au nom du conseil (le Haut Comité considère que cela est possible à condition de respecter les principes du droit français, selon lequel les administrateurs ne peuvent prendre de position externe que collégialement et seul le directeur général ou le directoire peut engager la société);

- les conditions de la substitution d'un régime de retraite à cotisations définies à un régime à prestations définies ;
- la notion d'administrateur « exécutif ou interne » dans la pratique des réunions d'administrateurs non exécutifs (voir ci-après § 3.3);
- les conditions applicables au nombre de mandats détenus par des mandataires sociaux dont la fonction principale est celle de dirigeant d'une société « de portefeuille » (voir Guide d'application du code Afep-Medef, décembre 2015, p. 6).

Le Haut Comité a également reçu des courriers de la part d'actionnaires signalant, à l'occasion de conflits mettant en jeu des questions de gouvernance, des points de non-conformité au Code dans leurs sociétés. Le Haut Comité ne peut évidemment intervenir dans de tels conflits. Il rappelle qu'il ne peut donner des avis sur l'interprétation du Code qu'en réponse à des consultations des conseils d'administration ou de surveillance (directement ou par l'intermédiaire de conseils extérieurs identifiant leur mandant). Il garde cependant la possibilité de s'autosaisir si les déviations ainsi signalées s'avéraient particulièrement graves et caractérisées.

### **1.3. Initiatives du Haut Comité**

En cours d'année, le Haut Comité a adressé de sa propre initiative des lettres aux présidents de diverses sociétés, notamment :

- à l'occasion de la publication d'informations sur l'attribution de rémunérations à des dirigeants mandataires sociaux;
- pour signaler des déviations par rapport au Code, ou des insuffisances d'information, à des sociétés n'appartenant pas à l'indice SBF 120 mais faisant référence au code Afep-Medef (voir ci-après § 4.1) ;
- après la publication des rapports annuels/documents de référence, à une quarantaine de sociétés du SBF 120 pour leur signaler des déviations par rapport au Code ou des insuffisances d'explications, ou appeler leur attention sur des points qu'il considère comme importants.

Les recommandations données dans ces lettres sont, dans leur quasi-totalité, suivies par les entreprises. Celles-ci font par ailleurs de plus en plus fréquemment référence aux avis reçus du Haut Comité dans les explications qu'elles donnent sur certains points de gouvernance dans leurs documents de référence.

En outre, le Haut Comité a révisé et complété, en décembre 2015, son Guide d'application du code Afep-Medef. Les mises à jour ont porté notamment sur les paragraphes relatifs à la justification du choix du mode de gouvernance, la rémunération de présidents non exécutifs, les cessions d'actifs significatifs, la détermination de la rémunération variable par application des critères de performance préétablis, les rémunérations pluriannuelles, les rémunérations exceptionnelles, les rémunérations de gérants de Sociétés en commandite par actions, les indemnités de prise de fonctions et les accords de non-concurrence.

### **1.4. Règles de communication extérieure du Haut Comité**

Le Haut Comité rappelle que ses réponses aux consultations des sociétés, ainsi que ses avis donnés à sa propre initiative, notamment à la suite de l'examen systématique des rapports annuels, sont adressées aux présidents des conseils (ou des comités) sur une base confidentielle. Comme il l'a exposé à plusieurs reprises, il considère que cette confidentialité est une condition nécessaire à l'efficacité de son rôle de prévention.

Néanmoins, dans certains cas hors norme, le Haut Comité est amené à communiquer sur son intervention ; ces communications ne portent toutefois pas sur le contenu détaillé de ses avis. En tout état de cause, les sociétés qui reçoivent les avis du Haut Comité sont bien entendu libres d'en rendre compte. Lorsque les sociétés publient une décision de leur conseil en suivant une recommandation du Haut Comité, il est souhaitable qu'elles fassent état de la conformité à cet avis.

Enfin, il est rappelé que conformément au § 25.2 du Code, « *si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle doit mentionner dans son rapport annuel /document de référence, l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite* ». Le Haut Comité a indiqué à plusieurs reprises que, dans le cas contraire, il se réserve le droit de communiquer sur cette situation. Quoique les recommandations individuelles du Haut Comité soient suivies dans leur quasi-totalité, il a relevé quelques cas où ses remarques des années précédentes n'étaient pas prises en compte par les documents de référence 2015. Il les a signalés aux présidents des sociétés concernées, en leur rappelant que si celles-ci ne s'engageaient pas formellement à s'y conformer ou à fournir une explication appropriée, le Haut Comité serait dans l'obligation de mentionner leur nom dans son propre rapport annuel. Ces sociétés ont pour l'essentiel pris l'engagement de modifier leurs prochaines publications en conséquence.

## **1.5. Révision du code Afep-Medef**

Comme rappelé plus haut, l'une des fonctions du Haut Comité est de proposer des mises à jour du code Afep-Medef. La rédaction de celui-ci reste cependant de la responsabilité des deux associations professionnelles, l'AFEP et le MEDEF. Il était prévu de procéder à une révision complète en 2016, soit trois ans après la publication de la version 2013 qui avait notamment introduit le principe de la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*say on pay*) et institué le Haut Comité lui-même. Toutefois, l'actualité législative et réglementaire a rendu nécessaire d'effectuer sans attendre une révision sur deux points spécifiques. D'où l'adoption en novembre 2015 d'une version « intermédiaire », afin d'une part d'introduire le principe d'une consultation de l'assemblée des actionnaires en cas de cession portant sur la moitié au moins des actifs de la société (conformément aux conclusions du groupe de réflexion de l'AMF sur les cessions et acquisitions d'actifs significatifs de mai 2015), et d'autre part de mettre en cohérence le Code avec les dispositions de la loi du 6 août 2015 (loi Macron) sur les retraites supplémentaires.

Dans la perspective de la révision d'ensemble prévue pour 2016, le Haut Comité a adressé à l'AFEP et au MEDEF, en février de cette année, une lettre présentant ses propositions. Celles-ci procédaient des réflexions menées au cours de ses deux années d'expérience et transcrites dans ses rapports d'activité 2014 et 2015, d'une analyse des « pistes de réflexion » proposées par l'AMF dans ses rapports annuels sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, et d'une comparaison avec les principaux codes de gouvernement d'entreprise européens. Parmi les sujets examinés par le Haut Comité, deux en particulier justifiaient à ses yeux une révision du texte du Code, à savoir le statut des présidents non exécutifs et les rémunérations variables pluriannuelles des dirigeants mandataires sociaux. De nombreux autres points étaient également signalés, à propos desquels le Haut Comité avait eu l'occasion de s'interroger sur la bonne adaptation du texte du Code aux objectifs poursuivis. La plupart de ces points ont été repris dans la version élaborée par les deux associations et soumise à consultation publique.

En effet, en mai 2016, l'AFEP et le MEDEF ont soumis à consultation publique sur un site Internet dédié un nouveau projet de Code, renforçant notamment les dispositions en matière de rémunération. Le Haut Comité a contribué à nouveau à cette consultation en présentant ses observations sur cette rédaction.

## 2. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité dans ses consultations et auto-saisines en 2015-2016

### **2.1. Proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance**

Dès 2010, le code Afep-Medef prévoyait : « *en matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans* ». Cette dernière proportion devait donc être atteinte à l'issue de l'assemblée générale de 2016.

On sait que le législateur s'est saisi de cette question, et les mêmes quotas de parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et de surveillance ont été institués par la loi du 27 janvier 2011 (loi Copé-Zimmermann) avec un an de décalage. Le champ d'application de la loi s'étend bien au-delà des sociétés cotées faisant référence au code Afep-Medef, puisqu'étaient initialement concernées toutes les sociétés qui emploient plus de 500 salariés et dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires dépassent 50 millions d'euros. Le seuil correspondant aux effectifs a été ultérieurement abaissé à 250 salariés.

L'évolution de la composition des conseils dans les sociétés faisant référence au code Afep-Medef est globalement satisfaisante, puisque la proportion de femmes est de 39,1 % pour les sociétés du SBF 120 et 42,6 % pour les sociétés du CAC 40 analysées par le présent rapport (voir ci-après § 3.5 p. 38, 2<sup>e</sup> partie) à l'issue de l'assemblée générale de 2016<sup>2</sup>. Cependant, il ne s'agit là que d'une moyenne qui recouvre des situations différentes, et force est de constater que 47 sociétés du SBF 120 (dont 9 du CAC 40) n'ont pas atteint le pourcentage requis par le Code, plus de la moitié d'entre elles ayant indiqué dans leur document de référence 2015 qu'elles s'efforçaient d'y parvenir en 2017. Le Haut Comité a donc écrit à celles qui n'avaient pas donné cette indication pour leur rappeler qu'il était impératif de respecter le quota l'année prochaine. Pour autant, les conseils d'administration et de surveillance des sociétés françaises ont d'ores et déjà atteint un taux de féminisation supérieur à celui des autres pays européens (à l'exception de la Norvège).

### **2.2. Plans de succession des dirigeants mandataires sociaux**

L'un des thèmes prioritaires sur lesquels le Haut Comité a décidé d'orienter son analyse des documents de référence est celui des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux. Le § 17.2.2 du Code précise en effet que « *le comité de sélection ou des nominations (ou un comité ad hoc) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au conseil des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc* ».

Les documents de référence ne rendent pas toujours compte de cette démarche (voir ci-après § 4.3, p. 56, 2<sup>e</sup> partie). Il est généralement indiqué que le comité chargé des nominations s'est penché sur l'évolution de la composition du conseil lui-même, ce à quoi d'ailleurs les dispositions sur la féminisation et l'introduction d'administrateurs représentant les salariés incitaient particulièrement.

---

<sup>2</sup> A la date du présent rapport : les deux assemblées postérieures au 30 septembre n'ont pas été prises en compte.

S'agissant en revanche de la succession des dirigeants mandataires sociaux, le point n'est souvent pas traité. Beaucoup de sociétés signalent qu'il fait partie des missions du comité de sélection ou des nominations, mais ne le mentionnent pas dans le compte-rendu de ses travaux.

Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un sujet délicat, le Haut Comité considère qu'il est très important que les sociétés se préparent non seulement au départ ou à la disparition inopinés du principal dirigeant, mais aussi au départ « prévisible » en fonction notamment de la limite d'âge. Il est souhaitable que cela intervienne systématiquement dès le début mandat du dirigeant et fasse ultérieurement l'objet de mises à jour, ce qui évite de s'interroger sur la raison pour laquelle le conseil se saisit de cette question à un moment donné en cours de mandat. Il est aussi important d'indiquer aux actionnaires que cette démarche a bien été effectuée, sans qu'il soit nécessaire bien entendu d'en publier les résultats.

### 3. Suivi des recommandations émises par le Haut Comité en 2014 et 2015

Il n'est pas surprenant que certaines des recommandations émises par le Haut Comité, ayant fait l'objet d'interventions individuelles auprès de sociétés et de remarques consignées dans ses rapports annuels de 2014 et 2015, soient mises en œuvre moins facilement que d'autres. Il est donc utile de revenir ici sur quelques-uns de ces points (outre ceux relatifs aux rémunérations traités au § 4).

#### **3.1. Proportions d'administrateurs indépendants dans le conseil et les comités**

Le Haut Comité avait déjà constaté que les proportions d'administrateurs indépendants stipulées par le Code pour les comités (2/3 au comité d'audit, majorité aux comités de rémunérations et de sélection) semblent légèrement plus difficiles à respecter que les proportions au conseil lui-même (voir Rapport d'activité 2014, p. 13). Cette tendance persiste (voir ci-après 2<sup>e</sup> partie, § 3.2 p. 30 et 31, § 4.1 p. 48, § 4.2 p. 52 et § 4.3 p. 56), ce qui s'explique sans doute par des contraintes de compétence et de disponibilité des administrateurs. Par ailleurs, le Haut Comité a indiqué dans le passé qu'il préférerait que les proportions ne soient pas tout à fait atteintes plutôt que de voir « gauchir » les critères d'indépendance (par exemple en écartant celui des 12 ans de présence au conseil), et qu'il considérerait que 60 % de membres indépendants au comité d'audit ou 50 % dans les deux autres comités n'était pas une infraction grave.

Sauf exceptions, toutes les sociétés qui ne respectent pas ces proportions le signalent et présentent une justification, souvent liée à l'actionnariat. Le Haut Comité a déjà eu l'occasion d'indiquer que la présence d'un actionnaire de référence ne suffit pas à expliquer la déviation, car elle renforce au contraire l'utilité des administrateurs indépendants dans les fonctions de contrôle que facilitent les comités (voir Rapport d'activité 2014, p. 14). Les sociétés ne doivent donc pas relâcher leurs efforts, notamment à l'occasion des renouvellements de mandats, pour rétablir les proportions requises.

### **3.2. Critères d'évaluation des « liens d'affaires significatifs » pour apprécier l'indépendance des administrateurs**

Le Haut Comité avait insisté en 2015 (voir Rapport d'activité 2015, p. 19) sur l'importance de préciser dans le document de référence les critères définis par le conseil d'administration ou de surveillance pour évaluer le caractère significatif ou non des relations d'affaires avec la société qu'entretiennent éventuellement ses membres susceptibles d'être considérés comme indépendants. Il n'est pas souhaitable en effet que le Code fixe des critères quantitatifs, en raison de la diversité des situations. Ce point, qui préoccupe aussi l'AMF, n'est pas encore totalement respecté, puisque 33 % des sociétés du SBF 120 ne le mentionnent pas (voir ci-après 2<sup>e</sup> partie, § 3.3 p. 34). Il est fréquent que les liens d'affaires significatifs soient simplement cités dans une énumération des critères du code Afep-Medef, voire que l'obligation pour le conseil de fixer et d'explicitier les critères soit rappelée, mais que les critères ne soient pas explicités pour autant. En revanche, certaines sociétés donnent des détails sur la façon dont le conseil a examiné la situation individuelle des administrateurs concernés, ce qui peut être une façon de fournir une explication satisfaisante. Il s'agit cependant d'un sujet sur lequel subsiste une marge de progrès significative.

### **3.3. Pratique des réunions hors la présence des exécutifs**

Dans son Rapport d'activité 2015 (p. 13), le Haut Comité avait appelé l'attention des sociétés sur le § 10.4 du Code qui recommande que « *les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes* ». Il avait souligné l'importance de cette bonne pratique de gouvernance, qui selon lui ne doit pas être limitée à l'évaluation de la performance des dirigeants mandataires sociaux. Les sociétés ne mentionnant pas cette pratique ou l'écartant sont encore relativement nombreuses (voir ci-après 2<sup>e</sup> partie § 3.11, p. 46). Il est fréquent aussi que le document de référence indique que la possibilité est prévue par le Règlement Intérieur du conseil, ou que l'organisation de ces réunions fait partie des prérogatives de l'administrateur référent, sans mentionner si elle a été effectivement mise en œuvre.

Le Haut Comité a été interrogé sur le point de savoir si les administrateurs représentant les salariés peuvent ou non participer à ces réunions. Il considère que c'est à chaque conseil de préciser les règles sur ce point, en fonction de la façon dont sont organisées ces réunions et des thèmes qu'elles abordent. Les conseils peuvent également choisir de mettre en œuvre des réunions des seuls administrateurs indépendants.

Quoiqu'elle ne soit pas précisée explicitement dans le Code, l'application aux sociétés à directoire et conseil de surveillance, c'est-à-dire le fait de réunir ce dernier hors la présence du directoire, est considérée comme une pratique utile par le Haut Comité (voir Rapport d'activité 2015, p. 13). De la même manière, il considère que cette pratique n'est pas incompatible en principe avec le statut de société en commandite par actions : certaines de ces sociétés n'ont pas de difficulté à la mettre en œuvre.

### **3.4. Participation d'un administrateur salarié au comité des rémunérations**

Le Haut Comité a confirmé dans son Rapport d'activité 2015 (p. 12) que la disposition du Code (§ 18.1) « conseiller » qu'un administrateur représentant les salariés soit membre du comité des rémunérations était soumise, comme les autres recommandations, à la règle « appliquer ou expliquer ». Il constatait par ailleurs qu'une partie seulement des sociétés appartenant à l'indice SBF 120 était assujettie à l'obligation de faire désigner un ou plusieurs administrateurs salariés en application de la loi du 14 juin 2013. La loi du 17 août 2015 (loi Rebsamen) a élargi le champ de cette obligation, mais ses délais d'entrée en vigueur font que celle-ci ne sera pleinement applicable qu'en 2017 ou 2018 en fonction des effectifs salariés des entreprises (voire plus tard en ce qui concerne certaines sociétés dont une filiale est soumise à la loi dans sa rédaction initiale). Un bilan de la conformité de ces sociétés à la disposition du Code (voir ci-après 2<sup>e</sup> partie, § 4.2 p. 53) n'a donc qu'une signification partielle.

En attendant, les sociétés dont les conseils comprennent un ou plusieurs administrateurs salariés mais n'en ont pas nommé à leur comité des rémunérations (20 sociétés du SBF 120 dont 7 appartenant au CAC 40) fournissent généralement une explication à ce sujet, la plupart du temps pour indiquer qu'il est prévu de le faire ultérieurement. Celles qui ne mentionnent pas cette question sont peu nombreuses, et le Haut Comité a l'intention d'intervenir auprès d'elles lors d'un prochain exercice, lorsque la présence des administrateurs salariés sera généralisée.

## 4. Questions relatives aux rémunérations

### **4.1. Bilan des résolutions consultatives d'assemblée**

Pour la grande majorité des sociétés de l'échantillon étudié par le présent rapport, c'est-à-dire celles appartenant au SBF 120, l'application de la règle du *say on pay* introduite par la version 2013 du Code (§ 24.3) n'appelle pas de commentaire particulier. Toutes se sont conformées à cette obligation, et presque toutes (88 %) ont fait usage du tableau préconisé par le Guide émis par le Haut Comité. Les autres ont fait, avec suffisamment de précision aux yeux du Haut Comité, référence à des informations assez détaillées figurant dans le document de référence. Comme indiqué les années précédentes, l'usage du tableau du Guide n'est en rien obligatoire mais, par sa présentation standardisée, il facilite la lecture par les actionnaires et les investisseurs.

En revanche, lors de son examen des sociétés faisant référence au code Afep-Medef mais n'appartenant pas à l'indice SBF 120 (voir ci-dessus p. 7), il a relevé quelques cas où la disposition du Code relative au *say on pay* était ignorée. Certaines s'en justifient au motif que la rémunération est versée par l'actionnaire de référence ou majoritaire au terme d'une convention réglementée, donc que l'assemblée a l'occasion de se prononcer sur cette rémunération. Le Haut Comité a déjà présenté sa position à l'égard des rémunérations par contrats de service (rapport annuel 2014, p. 20, rapport annuel 2015, p. 22) : elles ne sont pas contraires au Code, mais exigent une transparence renforcée. Force est de constater cependant que les informations figurant dans les rapports joints aux résolutions d'approbation des conventions réglementées ne donnent pas toujours le niveau de détail permettant aux actionnaires de s'assurer de l'alignement du mode de rémunération avec les objectifs stratégiques de la société, comme s'efforcent de le faire les résolutions *say on pay* telles que généralement pratiquées. En effet, il est fréquent que la convention couvre les services de plusieurs dirigeants, ou que les critères de performance portent sur l'activité de la maison-mère et non de la filiale cotée faisant référence au code Afep-Medef.



Le même examen a fait apparaître trois sociétés en commandite par actions qui ne pratiquaient pas le *say on pay*, alors que toutes celles qui appartiennent au SBF 120 le font. Le Haut Comité avait indiqué qu'à son avis le fait que la rémunération de la gérance est fixée par les statuts (généralement sous forme d'un pourcentage du bénéfice de la société), donc adoptée en assemblée générale extraordinaire, n'est pas une raison pour se dispenser de cette procédure (rapport annuel 2014, p. 23). En effet, on observe d'une part que la disposition statutaire est souvent ancienne, et d'autre part que les SCA mettent en place des modes d'alignement de la rémunération aux performances plus proches de ceux pratiqués dans les sociétés anonymes. Sur les trois sociétés en question, deux justifiaient leur position par le fait que la rémunération est versée par une société-mère, ce qui appelle les commentaires mentionnés ci-dessus. Pour la troisième, selon une approche originale, la rémunération de la gérance est fixée de façon contraignante par l'AGO tous les trois ans (et non par les statuts adoptés pour une durée indéterminée en AGE), ce qui constitue une formule acceptable.

La moyenne des taux d'approbation des résolutions consultatives aux assemblées 2016 des sociétés du SBF 120 s'établit à 88,9 %, contre 87,6 % en 2015 et 91,4 % en 2014, ce qui n'appelle pas de remarque particulière. Plus significatif est le nombre de sociétés ayant obtenu un « score » relativement faible. Les observateurs considèrent qu'un taux inférieur à 70 %, ou selon certains 80 %, doit constituer une préoccupation pour le conseil. On constate que 15 sociétés de l'échantillon ont obtenu moins de 75 % de votes favorables à cette résolution en 2016 pour le principal dirigeant, contre 20 en 2015. Cette amélioration reflète sans doute une meilleure attention donnée à l'information sur le mode de calcul de la rémunération et sur le degré d'atteinte des critères de performance.

Mais le développement le plus significatif de l'année 2016 est le rejet par deux assemblées générales des résolutions *say on pay* relatives à la rémunération de leur président-directeur général. Le premier cas, qui a suscité d'abondants commentaires, concerne la société Renault dont la résolution a été rejetée à 54,12%. Le code Afep-Medef prévoit que « *lorsque l'assemblée générale ordinaire émet un avis négatif, le conseil, sur avis du comité des rémunérations, délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et publie immédiatement sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes exprimées par les actionnaires lors de l'assemblée générale* » (§ 24.3). Le Haut Comité a adressé au conseil d'administration de la société un avis lui rappelant que l'esprit du Code et les principes de la démocratie actionnariale imposent qu'après consultation des principaux actionnaires pour mieux comprendre leurs attentes, il décide d'introduire des évolutions significatives du mode de rémunération. Cet avis a malencontreusement fait l'objet de fuites dans la presse. Le conseil d'administration a ensuite procédé à la consultation recommandée et adopté une décision modifiant le mode de rémunération, publiée le 27 juillet 2016, qui ne répond que partiellement aux observations du Haut Comité. Après plusieurs échanges avec la société, il lui a rappelé la règle prévue par le code Afep-Medef, qui veut que « *si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle doit mentionner dans son rapport annuel / document de référence, l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite* ».

Le deuxième cas concerne la société Alstom, dont une résolution consultative a été rejetée à 62,1%. Celle-ci portait essentiellement sur une rémunération exceptionnelle versée à l'ancien président-directeur général à l'occasion d'une opération stratégique à l'issue de laquelle l'intéressé a quitté la société. Le Haut Comité a noté que cette rémunération, décidée par le conseil d'administration après avoir recueilli l'avis du Haut Comité, avait été présentée dans la résolution consultative soumise à l'assemblée générale ordinaire de 2015 qui l'avait approuvée à 87,2%. Le conseil d'administration a indiqué qu'il se réunirait « dans un délai raisonnable » pour délibérer après avoir analysé les attentes des actionnaires. Le Haut Comité rappelle la position qu'il avait prise précédemment à propos de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle liée à une opération qui déclenche également le départ du dirigeant : il est souhaitable dans ce cas de ne pas s'éloigner des règles du Code en matière d'indemnité de départ (voir Rapport d'activité 2015, p. 25).



#### **4.2. Sous-plafond d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux**

Le § 24.2 du Code recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « *la part rapportée au capital des options ou actions de performance attribuée à chacun des dirigeants mandataires sociaux* ». Outre cette obligation de reporting, le § 23.2.4 précise que les résolutions proposées à l'assemblée générale pour l'émission d'options ou d'actions de performance doivent comporter un « *sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux* » (voir Rapport d'activité 2015, p. 22). Certaines sociétés préfèrent faire voter des résolutions séparées d'attribution aux salariés d'une part et aux dirigeants mandataires sociaux d'autre part, ce qui donne plus de flexibilité aux actionnaires. Les sociétés ne respectant pas la recommandation du Code sont peu nombreuses (voir ci-après 2<sup>e</sup> partie, § 8.3 p. 73 et § 8.4 p.77), et le Haut Comité est intervenu auprès d'elles pour la leur rappeler.

#### **4.3. Degré d'atteinte des performances conditionnant la rémunération variable**

Dans ses rapports annuels 2014 (p. 19) et 2015 (p. 22), le Haut Comité a souligné l'importance de la recommandation du § 24.2 du Code selon laquelle il convient d'indiquer lors du versement de la partie variable « *comment [les critères] ont été appliqués par rapport à ce qui était prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints* ». Les actionnaires, ou certains d'entre eux, sont attachés à recevoir cette information, et son absence peut expliquer une partie des votes négatifs sur les résolutions consultatives relatives aux rémunérations.

Certaines sociétés invoquent des raisons de confidentialité pour écarter cette disposition, et d'ailleurs le Code précise ne pas « *remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments de détermination de cette rémunération variable* ». Néanmoins, on constate que d'autres sociétés, qui évoluent sur des marchés tout aussi concurrentiels, fournissent à leurs actionnaires des informations relativement détaillées sur ce point. On trouvera quelques exemples de bonnes pratiques dans la 2<sup>e</sup> partie du présent rapport (§ 8.2 p. 68).

#### **4.4. Indemnités de départ et de non-concurrence**

Certaines sociétés signalent que leur conseil préfère conclure avec le dirigeant mandataire social un accord de non-concurrence, plutôt que de lui accorder une indemnité de départ (voir ci-après 2<sup>e</sup> partie, § 8.5 p. 80). Cette démarche ne doit pas avoir pour seul objet d'éviter la restriction imposée par le Code qui limite les indemnités de départ au seul « *départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie* » (§ 23.2.5), et l'obligation légale de les subordonner à des conditions de performance. Elle doit correspondre au besoin réel d'apporter une protection à la société. Le Haut Comité rappelle que le conseil doit « *peser soigneusement le risque réel encouru par la société et le préjudice effectif subi par l'intéressé* », et se ménager la possibilité de se prononcer sur l'application ou non de l'accord au moment du départ du dirigeant (voir Rapport d'activité 2015, p. 26). En tout état de cause, l'indemnité de non-concurrence ne doit pas excéder le plafond de deux ans de rémunération fixe et variable annuelle.



# **2<sup>EME</sup> PARTIE**

## **RAPPORT ANNUEL**

### **SUR L'APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES**



## Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef comme leur code de référence<sup>3</sup>. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

- les sociétés étrangères ;
- les sociétés françaises ne se référant pas au code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

**Au total, 105 sociétés du SBF 120, dont 35 sociétés du CAC 40 à la date du 1<sup>er</sup> avril 2016, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 105 sociétés et par CAC 40 les 35 sociétés concernées.**

Les statistiques ont été établies sur la base des informations présentées dans les rapports annuels et/ou documents de référence, complétées par des informations figurant sur le site des sociétés, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. Cette année, 71 sociétés, soit 67,62 % des sociétés, ont répondu à cette consultation.

Sept sociétés faisant référence au code Afep-Medef ont quitté l'indice SBF 120 entre le 23 mars 2015 et le 23 mars 2016, et huit sociétés y sont entrées. Certaines variations substantielles dans les statistiques, par rapport à l'exercice précédent, peuvent s'expliquer par la modification de la composition de cet indice.

Ce rapport analyse la mise en œuvre des différentes recommandations du code Afep-Medef dans sa dernière version datant de novembre 2015 et donne des exemples de justifications fournies par les entreprises lorsqu'elles déclarent ne pas mettre en œuvre certaines recommandations. Le fait que ces explications soient reproduites dans le présent rapport n'implique pas automatiquement qu'elles recueillent l'approbation du Haut Comité.

---

<sup>3</sup> Depuis la loi du 3 juillet 2008, transposant la directive 2006/46/CE du 14 juin 2006, les sociétés cotées ont l'obligation de publier, dans le rapport du président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, une déclaration de gouvernement d'entreprise. Hors le cas où la société ne se réfère à aucun code de gouvernement d'entreprise, cette déclaration doit comporter la mention du code auquel elle se réfère volontairement et indiquer, le cas échéant, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

## 1. Mode de direction

### 1.1. Mode de direction adopté

Le choix entre la forme statutaire à directoire et conseil de surveillance (société « duale ») et la forme à conseil d'administration (société « moniste ») revient à l'assemblée générale. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction et de contrôle appartient au conseil d'administration (Président-Directeur général ou Président et Directeur général).

Le code Afep-Medef précise qu'« il est indispensable que les actionnaires et les tiers soient parfaitement informés de l'option retenue entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions » et que « le conseil doit exposer les motivations et justifications de ses choix » (§ 3.2).

#### Répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	52,3 %	52,4 %	67,6 %	60,0 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	29,0 %	28,6 %	18,9 %	22,8 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	15,0 %	15,2 %	10,8 %	14,3 %
Société en commandite par actions	3,7 %	3,8 %	2,7 %	2,9 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

#### Changement du mode de direction

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2015	
Changement du mode de direction intervenu en cours d'année	16,2 %	14,3 %

Au cours de l'exercice 2015, on note 17 changements de mode de direction pour l'ensemble des sociétés du SBF 120 et 5 changements pour les seules sociétés du CAC 40, ce qui explique la fluctuation des proportions entre l'exercice 2014 et l'exercice 2015. Néanmoins, sur le long terme, ces proportions restent globalement stables.

On constate également qu'une plus grande proportion de sociétés du SBF 120 explique son choix de mode de gouvernance, puisque 92,4 % ont intégré cette recommandation en 2015 contre 84,1 % en 2014. Le constat est le même pour les sociétés du CAC 40 puisque cette proportion est de 97,1 % en 2015 contre 94,6 % en 2014. Pour mémoire, ces proportions étaient en 2007<sup>4</sup> respectivement de 37 % pour le SBF 120 et 21% pour le CAC 40. On notera que les sociétés en commandite par actions sont particulièrement attentives à donner une présentation pédagogique de leur mode de direction mal connu des investisseurs internationaux.

**Extraits issus des documents de référence de sociétés expliquant leur choix de l'option retenue<sup>5</sup>.**

1) SOCIETE ANONYME A CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Unicité des fonctions de président et de directeur général

« En 2014, le Conseil d'Administration a confirmé sa volonté de maintenir les fonctions de Direction unifiées en la personne de M. X. Dans le cadre du questionnaire d'évaluation du fonctionnement du Conseil établi fin 2015, les administrateurs ont confirmé leur accord sur ce mode d'exercice de la Direction Générale.

Le maintien des fonctions unifiées est conforme à l'histoire de la Société, la croissance régulière de la performance de la Société ayant été assurée majoritairement dans une forme de gouvernance unifiée (depuis l'origine à l'exception de la période 2001 à 2006). Cette organisation répond à la structure très spécifique de l'actionariat de la société qui a toujours comporté, aux côtés d'investisseurs institutionnels de tous les continents, un nombre important d'actionnaires individuels (détenant 36 % du capital fin 2015), accompagnant le Groupe dans la durée. Les échanges réguliers et personnalisés qu'offre le dialogue entre les actionnaires et la Direction Générale au travers d'un interlocuteur unique, ayant une connaissance profonde du Groupe et de ses métiers, permettent de s'assurer que la définition que la stratégie du Groupe prend bien en compte les attentes et intérêts des actionnaires sur le long terme. Le maintien de fonctions unifiées favorise donc dans la tradition de la société une relation étroite et de confiance de ses dirigeants avec les actionnaires. »

« Le 4 avril 2012, comme il l'avait déjà laissé entendre deux ans auparavant lors de la reconduction de son mandat, M. X informe les administrateurs qu'après "avoir goûté pendant 10 ans aux charmes de la dissociation", il a pris la décision de remettre ce mandat à la disposition du Conseil d'Administration mais en lui recommandant de revenir à cette occasion au mode de gouvernance "classique" (celui d'une société dans laquelle les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne) et de nommer Président Directeur Général l'actuel Directeur Général M. Y qui a largement démontré, au long d'une "période probatoire" d'une durée plutôt exceptionnelle, sa capacité à tenir ce rôle. Le Conseil, qui a suivi ces recommandations, a considéré qu'un tel mode de gouvernance, avec unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, semblait le plus approprié afin de permettre à M. Y de succéder à M. X et d'assurer la conduite d'un groupe de plus en plus internationalisé et décentralisé, supprimant ainsi les risques de conflit existant entre les titulaires de ces deux fonctions lorsqu'elles sont séparées.

---

<sup>4</sup> Les statistiques de l'exercice 2007 sont les plus anciennes figurant dans le rapport annuel sur le code Afep-Medef, publié par l'AFEP et le MEDEF de 2009 à 2013.

<sup>5</sup> Il est rappelé que les explications reproduites dans le présent rapport ne recueillent pas nécessairement l'approbation du Haut Comité.

Le Conseil a par ailleurs considéré qu'un équilibre satisfaisant des pouvoirs était en place au sein du Conseil d'Administration, permettant ainsi d'assurer une gouvernance équilibrée et efficace. Le Conseil a relevé en particulier :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil,
- l'existence de quatre Comités Spécialisés du Conseil, ayant différentes missions en termes d'Audit, Rémunérations, Éthique et Gouvernance ainsi que Stratégie, et
- les limitations apportées par le Règlement Intérieur aux pouvoirs du Directeur Général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'Administration concernant les décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société. »

« Après une période de cinq années, entre 2006 et 2011, durant laquelle les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées afin d'assurer une transition harmonieuse entre M. X et M. Y, le Conseil d'Administration a décidé en 2011 de réunifier ces fonctions et de nommer M. Y Président-Directeur Général de la société.

Le 17 avril 2014, l'Assemblée Générale des actionnaires a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Y. Le Conseil d'Administration, lors de sa séance tenue le même jour, a décidé de reconduire le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et de les confier à nouveau à M. Y, considérant que cette modalité d'exercice de la Direction Générale répondait le mieux aux spécificités de la société.

Cette décision a été prise, suite aux recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance, dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

En effet, le Conseil d'Administration considère que la qualité et la pérennité de cette performance est indissociable d'une vision claire des perspectives futures du Groupe, directement partagée avec les membres du Conseil. Cette vision est portée par un Président-Directeur Général qui, ayant fait toute sa carrière dans le Groupe, dispose d'une connaissance précise et opérationnelle des affaires et des métiers. Le secteur d'activité de la société requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, le métier de la beauté nécessitant également une communication forte et cohérente.

Par ailleurs, cette modalité d'exercice de la Direction Générale convient à la structure particulière de l'actionnariat de la société : des actionnaires stables et fidèles avec, en particulier, deux grands actionnaires, très attachés au développement à long terme du Groupe. »

« Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ont été unifiées par le Conseil d'administration du 21 mars 2005. Le Conseil d'administration a constamment renouvelé cette décision et ces fonctions sont assurées depuis cette date par M. X, seul dirigeant mandataire social de la Société. Dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur de M. X lors de l'assemblée générale du 13 mai 2016, le Conseil d'administration du 13 mai 2016 sera appelé à se prononcer sur la proposition de maintien de l'unicité des fonctions et à reconduire M. X dans ses fonctions de Président-Directeur général.

Cette unification permet, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et de rendre plus efficaces les processus de décisions. »



b) Dissociation des fonctions de président et de directeur général

« L'assemblée générale du 23 avril 2015 a nommé M. X et M. Y en qualité d'administrateurs, pour une durée de quatre ans.

Le Conseil d'administration, réuni à l'issue de cette assemblée générale, a opté pour la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur Général, et nommé :

- M. X en qualité de président du Conseil d'administration pour la durée de ses fonctions d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; et
- M. Y en qualité de Directeur Général pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Ce choix permet à la Société de bénéficier à la fois du parcours managérial du Directeur Général, de son expertise industrielle et de sa crédibilité dans le secteur [...], et de la stature internationale du président, ainsi que de son expérience en matière de gouvernement d'entreprise. La complémentarité de ces deux profils assure une transition harmonieuse de la gouvernance du Groupe. »

« Dans un souci de transparence au sein de la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration du 12 décembre 2003 a décidé de scinder les fonctions de président et de directeur général au sein de la Société.

Cette dissociation des fonctions permet l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration grâce à la nomination d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence et le renforcement du contrôle de la direction générale de la Société par le Conseil.

Ainsi, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, par une personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de directeur général, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Le président du Conseil d'administration exerce les missions qui lui sont confiées par la loi. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. »

« La Société est administrée par un Conseil d'administration et un Directeur Général. M. X est Président du Conseil d'administration depuis le 22 mai 2014 et administrateur depuis 2004. M. Y assure les fonctions de Directeur Général depuis le 1er septembre 2008 ; il est également administrateur. La durée de son mandat de Directeur Général est indéterminée La décision de séparer les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général a été prise en 2009 afin de permettre à M. Y de se concentrer sur ses missions d'exécution de la stratégie et de la gestion du Groupe. »

2) SOCIETE ANONYME A DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SOCIETE EN COMMANDITE PAR ACTIONS

a) Société à directoire et conseil de surveillance

« La Société, constituée en 1968, a la forme d'une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance depuis le 21 mai 2007.

La Société a été transformée en société anonyme européenne à Directoire et Conseil de Surveillance par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 14 mai 2009.

Cette structure de gouvernance permet l'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives, dévolues au Directoire, et les fonctions non exécutives de supervision, dévolues au Conseil de Surveillance, ce dernier contrôlant le Directoire dans sa gestion de la Société.

Ce choix de gouvernance permet d'assurer une structure équilibrée entre exécution et supervision, réactive et efficace tout en conservant un fonctionnement souple et rapide du Directoire qui s'exerce dans le respect des prérogatives du Conseil de Surveillance, dont la composition équilibrée et diversifiée garantit l'indépendance du contrôle et l'équilibre des pouvoirs ».

« La société a adopté depuis 1972 la forme de société à Conseil de Surveillance et Directoire, qui permet de distinguer les fonctions de direction et de gestion, assumées par le Directoire, et les fonctions de contrôle, dévolues au Conseil de Surveillance.

Cette séparation répond particulièrement bien aux préoccupations d'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle qui inspirent les principes du gouvernement d'entreprise. »

#### b) Société en commandite par actions

« La Société, société mère du Groupe, possède depuis sa création, un statut de société en Commandite par Actions (S.C.A.).

La commandite présente trois avantages :

- elle aligne la gestion du Groupe avec les intérêts des actionnaires ;
- elle garantit la séparation des pouvoirs de direction et de contrôle ;
- elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives. »

« La Société a été transformée en société en commandite par actions par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 décembre 1990, afin de préserver son identité et sa culture et d'assurer ainsi, à long terme, la pérennité de l'entreprise, dans l'intérêt du groupe et de l'ensemble des actionnaires.

Cette forme sociale, dont le capital est divisé en actions, regroupe, d'une part, un ou plusieurs associés commandités ayant la qualité de commerçant et répondant indéfiniment et solidairement des dettes sociales et, d'autre part, des associés commanditaires non commerçants et tenus au passif seulement dans la mesure de leurs apports.

Les règles de fonctionnement d'une commandite par actions sont les suivantes :

- le ou les associés commandités, apporteurs en industrie, sont responsables, indéfiniment et solidairement, des dettes sociales ;
- les associés commanditaires (ou actionnaires), apporteurs de capitaux, ne sont responsables, en cette qualité, qu'à concurrence de leur apport ;
- une même personne peut avoir la double qualité d'associé commandité et de commanditaire ;
- un Conseil de surveillance est nommé par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires comme organe de contrôle (les commandités, même commanditaires, ne peuvent participer à leur désignation) ;
- un ou plusieurs gérants, choisis parmi les associés commandités ou étrangers à la société, sont désignés pour diriger la société. »

## **1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration**

Le code Afep-Medef précise que « *les sociétés à conseil d'administration ont le choix entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions. [...] Lorsque la société choisit la dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, doivent être décrites* » (§ 3.1).

Toutes les sociétés à conseil d'administration qui ont fait le choix de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, sauf une, soit 29 sociétés du SBF 120 dont 8 du CAC 40, indiquent les missions confiées au président du conseil d'administration.

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence des sociétés à présidence et direction générale dissociées qui ont indiqué les missions confiées au président du conseil d'administration en sus de celles conférées par la loi.**

« Le Président représente le Conseil d'administration et, sauf circonstance exceptionnelle, est seul habilité à agir et à s'exprimer au nom du Conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration et veille à un fonctionnement efficace des organes sociaux dans le respect des principes de bonne gouvernance. Il s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille notamment à ce qu'ils disposent de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette mission. Il rend compte annuellement à l'assemblée générale des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société. Il est tenu régulièrement informé par le Directeur Général des événements et des situations significatifs relatifs à la vie du Groupe et peut lui demander toute information propre à éclairer le Conseil d'administration et ses Comités. Il peut entendre les Commissaires aux Comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil d'administration. À la demande de la Direction Générale, il peut également représenter la Société dans ses relations de haut niveau avec les pouvoirs publics et les grands partenaires du Groupe, tant au plan national qu'international. »

« Le Président veille au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires en étroite coordination avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale. Il préside, à ce titre, le Comité de liaison des actionnaires dont la mission est d'accompagner la société dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel ; plusieurs fois par an, il invite les actionnaires à des rencontres au cours desquelles la stratégie de l'entreprise est exposée.

Le Président apporte son aide et ses conseils au Directeur Général tout en respectant les responsabilités exécutives de celui-ci. Le Président organise son activité pour garantir sa disponibilité et mettre son expérience au service du Groupe. Ses missions sont de nature contributive et ne lui confèrent aucun pouvoir exécutif. Elles ne limitent en rien les pouvoirs du Directeur Général, qui assume seul la responsabilité opérationnelle du Groupe.

En étroite coordination avec la Direction Générale, le Président peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients, les pouvoirs publics et les institutions, aux plans national, européen et international. Il participe activement au débat sur l'évolution de la régulation et des politiques publiques qui concernent la société et, plus généralement, le secteur des services financiers.

Le Président contribue à la promotion des valeurs et de l'image de la société tant au sein du Groupe qu'à l'extérieur de celui-ci. Il s'exprime sur les principes d'action de la société, en particulier dans le domaine de l'éthique professionnelle. Il contribue à la réputation du Groupe au travers de responsabilités qu'il exerce à titre personnel au sein d'instances publiques nationales ou internationales.

À la demande du Directeur Général, il peut participer à toute réunion interne portant sur des sujets qui concernent la stratégie, l'organisation, les projets d'investissement ou de désinvestissement, les risques et l'information financière. Il exprime son avis sans préjudice des compétences du Conseil d'administration ; il apporte son appui aux équipes responsables de la couverture des grandes entreprises et institutions financières internationales et contribue également au développement des activités de conseil de la société, notamment en apportant son assistance à la réalisation d'opérations majeures de Corporate Finance. »

« Le Président, en étroite coordination avec la Direction Générale, représente le Conseil d'Administration. Il agit et s'exprime en son nom et veille à l'animation du Conseil d'Administration et de ses Comités, et à leur bon fonctionnement. Il s'assure que l'ensemble des administrateurs reçoit en permanence une information complète et pertinente sur la mise en œuvre de la stratégie. Il anime les débats du Conseil et contribue à leur synthèse. En étroite coordination avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale, le Président veille au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires de la Société, les grands partenaires ou clients du groupe, ainsi que les pouvoirs publics, les autorités institutionnelles et réglementaires, les médias, et les investisseurs, acteurs de l'économie. Le Président assure également la présidence des Assemblées Générales de la Société et participe au contrôle de la gouvernance des filiales de la Société. Il apporte son aide et ses conseils au Directeur Général pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, tout en respectant ses responsabilités exécutives. Le Président contribue également à la promotion des valeurs et de l'image de la société tant au sein du groupe qu'à l'extérieur de celui-ci. »

## 2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent

Le code Afep-Medef recommande que « lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment avec le titre d'administrateur référent ou de vice-président, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, doivent être décrits dans le règlement intérieur » (§ 6.5).

### Informations sur le nombre de sociétés ayant mis en place un administrateur référent / vice-président au sein de leur conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant mis en place un administrateur référent	24,3 %	28,6 %	43,2 %	42,9 %
dont sociétés indiquant les missions et prérogatives qui lui sont confiées	100 %	100 %	100 %	100 %

Au cours de l'exercice 2015, 30 sociétés du SBF 120 dont 15 sociétés du CAC 40 ont fait le choix de se doter d'un administrateur référent ou d'un vice-président à qui ont été confiées des missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires. Ce choix, laissé à la discrétion du conseil, concerne donc majoritairement des sociétés du CAC 40.

Plus précisément, on constate que sur les 55 sociétés du SBF 120 ayant opté pour l'unicité des fonctions, 28 ont nommé un administrateur référent. S'agissant du CAC 40, sur les 21 sociétés ayant fait le choix d'unifier les fonctions de président et de directeur général, 14 ont désigné un administrateur référent.

Enfin, toutes les sociétés ayant mis en place un administrateur référent / vice-président ont indiqué ses missions et prérogatives.

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence des sociétés qui ont mis en place un administrateur référent.**

« Le conseil d'administration a procédé à la nomination de Mme X en qualité d'Administrateur Référent. Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, cet administrateur doit être un administrateur indépendant au sens du code Afep-Medef. L'Administrateur Référent est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur.

L'Administrateur Référent exerce les missions suivantes :

- Surveiller et gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du conseil d'administration,
- Proposer, selon le cas, au président des points à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration ;
- Veiller au respect de la gouvernance au sein du conseil d'administration et des comités ;
- Diriger chaque année l'évaluation du conseil d'administration sur la base d'un questionnaire anonyme détaillé portant sur les rôles et compétences du conseil, le fonctionnement d'ensemble et les domaines d'activité du conseil et de ses comités.

L'administrateur référent étant libre d'intérêt, n'est pas rémunéré au titre de cette fonction. »

« Le Conseil a décidé de nommer un Administrateur indépendant en tant que Vice-président du Conseil d'administration, celui-ci assurant le rôle et les fonctions d'Administrateur référent. Bénéficiant de l'assistance du bureau du Secrétariat général pour les tâches administratives résultant de ses fonctions, l'Administrateur référent remplit les fonctions suivantes, conformément aux dispositions du Règlement intérieur:

- il peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions ;
- il est le contact privilégié pour les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée [...], adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions ;
- il remplit le rôle d'animateur des Administrateurs indépendants. Il prend l'initiative d'organiser régulièrement, lorsqu'il le juge nécessaire et en tout état de cause au moins une fois par an, des réunions réservées aux Administrateurs indépendants et dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Il fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque Administrateur indépendant a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. A l'issue de ces réunions, l'Administrateur référent peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les Administrateurs indépendants. Le cas échéant, il peut également décider de commenter les travaux des indépendants au cours de réunions plénières du Conseil d'administration ;
- il est chargé de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;
- il a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, il approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général ;
- il est chargé de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice 2015, M. X a organisé et présidé une réunion réservée aux Administrateurs indépendants, à laquelle tous les Administrateurs indépendants du Conseil ont participé. »

### 3. Conseil d'administration ou de surveillance

#### 3.1. Nombre d'administrateurs<sup>6</sup>

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Nombre moyen d'administrateurs	12,6	12,6	14,5	14,3
Nombre moyen d'administrateurs, sans les administrateurs salariés ou représentant les actionnaires salariés	11,5	11,3	12,7	12,6

Au cours de l'exercice 2015, les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 ont compté de 5 à 21<sup>7</sup> membres. Toutes les sociétés du SBF 120 précisent cette information dans leur rapport annuel. Pour mémoire, le nombre moyen d'administrateurs était en 2007 respectivement de 11,9 pour le SBF 120 et 13,9 pour le CAC 40 : on peut penser que cette relative stabilité s'explique par la volonté des conseils de maintenir un chiffre modéré pour préserver un bon fonctionnement, alors que la nomination de nouvelles administratrices et l'introduction d'administrateurs représentant les salariés aurait pu amener une augmentation significative.

#### 3.2. Indépendance des administrateurs

##### Nombre d'administrateurs indépendants

Pour l'exercice 2015, toutes les sociétés étudiées du SBF 120 publient la liste nominative de leurs administrateurs indépendants, contrairement à l'exercice 2014 pour lequel une société faisait défaut.

##### Les critères d'indépendance

Le code Afep-Medef souligne que « *la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue par le comité des nominations et revue chaque année par le conseil d'administration avant la publication du rapport annuel* ». En outre, il est prévu qu'il « *appartient au conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessous, puis de porter à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et à l'assemblée générale lors de l'élection des administrateurs les conclusions de son examen* » (§ 9.3).

Toutes les sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance).

<sup>6</sup> On entend ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance.

<sup>7</sup> Une seule société, en raison d'un statut dérogatoire, a un conseil d'administration de 21 membres.

Par ailleurs, toutes les sociétés étudiées se réfèrent explicitement à la définition d'administrateur indépendant posée par le Code. Cependant, certaines sociétés ont écarté un ou plusieurs des six critères d'indépendance du Code :

- le critère d'ancienneté de plus de 12 ans a été écarté en 2015 par 24 sociétés du SBF 120 (22,9 % des sociétés) contre 22 sociétés en 2014 (20,6 % des sociétés). Plus spécifiquement, 15 sociétés du CAC 40 (44,1 % des sociétés), contre 12 sociétés (32,4%) en 2014, ont écarté ce critère ;
- le critère selon lequel l'exercice d'un mandat dans une autre société du groupe fait obstacle à la qualification d'administrateur indépendant a été écarté en 2015 par 6 sociétés du SBF 120 tout comme en 2014. Plus spécifiquement, 2 sociétés du CAC 40 ont écarté ce critère.

Cinq sociétés ont, soit proposé d'autres critères d'indépendance, soit renforcé les critères existants :

- trois sociétés considèrent que « recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la société ou du groupe en dehors de jetons de présence, y compris la participation à toute formule d'option sur action ou toute autre formule de rémunération liée à la performance » fait obstacle à la qualité d'administrateur indépendant ;
- une société choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef, en estimant que « les anciens salariés ou dirigeants de la Société ne peuvent être considérés comme indépendants même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans » ;
- une société estime qu'un administrateur ne peut être considéré comme indépendant s'il est « associé ou membre du Conseil de gérance [d'une société qui est elle-même associé commandité de la société] ».

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence des sociétés qui ne retiennent pas certains critères du code Afep-Medef afin de déterminer la qualité d'administrateur indépendant.**

1) Exemples de sociétés qui se justifient de ne pas retenir le critère selon lequel il ne faut pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

« Afin de qualifier un administrateur d'indépendant, le Conseil d'Administration tient compte de la recommandation du code Afep-Medef qui stipule que "les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants : [...] ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans."

Le Conseil d'Administration considère qu'appartenir à un conseil depuis plus de douze années consécutives ne fait pas perdre *ipso facto* la qualité d'administrateur indépendant. Ce critère d'ancienneté au Conseil vise notamment à rechercher si le temps passé ne fait pas perdre à un administrateur son indépendance économique, professionnelle et son esprit critique vis-à-vis de la Direction Générale. Cette préoccupation est légitime et doit être appréciée et évaluée par le Conseil d'Administration *in concreto*.

Le Conseil d'Administration considère que M. X est indépendant vis-à-vis du Groupe sur le plan économique du fait de la retraite significative qu'il perçoit et des revenus de ses diverses activités professionnelles qu'il exerce par ailleurs.

Ainsi, les jetons de présence qu'il reçoit de la société ne représentent qu'une faible part de ses revenus totaux.

De plus, M. X est indépendant sur le plan professionnel dans la mesure où il exerce de nombreuses autres activités sans lien avec le Groupe.

Enfin, M. X démontre par sa personnalité une complète indépendance d'esprit. Son ancienneté au sein du Conseil renforce sa compréhension des enjeux et des risques, sa capacité de questionnement de la Direction Générale, et d'expression. Ainsi, le Conseil ne considère pas que la durée du mandat de M. X affecte d'une quelconque manière son indépendance au vu de la grande

liberté de jugement et de l'esprit critique dont il fait preuve. En conséquence, le Conseil a confirmé la qualification précédemment retenue, selon laquelle M. X est indépendant. »

« Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. X, lors de sa séance du 1er décembre 2015, dont la durée du mandat a dépassé 12 ans après son renouvellement, intervenu le 17 avril 2014. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve M. X lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Il a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. »

« Sur avis du Comité des nominations, le Conseil d'administration a constaté que M. X (membre du Conseil de surveillance puis Administrateur depuis janvier 1999) a quitté toute responsabilité dans le domaine bancaire depuis début 2010. Suite à la lettre adressée par le Haut Comité de Gouvernement d'entreprise en juillet 2014, le Conseil d'administration a examiné à nouveau la situation de M. X et, à l'unanimité, continue de considérer que ses hautes compétences, ses autres fonctions hors du Groupe (dont celles d'Administrateur de sociétés prestigieuses exigeant également une personnalité indépendante) et l'autorité morale reconnues témoignent qu'une telle ancienneté au sein du Conseil est, d'une part, un élément positif pour sa connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités et, d'autre part, traduit une contribution continue et éminente aux travaux de ce Conseil, et auparavant du Conseil de surveillance qui a connu plusieurs présidences depuis la première nomination de M. X.

Cette conviction se trouve de surcroît renforcée s'agissant d'une personnalité exerçant en outre dans deux Conseils de sociétés cotées, des missions d'Administrateur référent et présidence de comités d'audit.

Enfin, il convient d'indiquer qu'une réflexion a été entamée sur le sujet de l'indépendance des administrateurs dans le cadre de l'expiration des mandats de quatre d'entre eux, dont celui de M. X. »

## 2) Exemples de sociétés qui écartent le critère lié à l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une société du groupe<sup>8</sup>.

« En ce qui concerne M. X, le Conseil d'administration a estimé, après consultation du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance, que l'appartenance de M. X au Conseil d'administration de la société Y, société consolidée, comme la société, dans les comptes de la société W n'était pas de nature à remettre en cause sa qualité d'administrateur indépendant. En effet, ce sont précisément ses qualités d'indépendance et sa compétence en tant que Président du Comité d'audit qui ont conduit le Conseil d'administration de la société à proposer à l'Assemblée générale de la société Y la nomination de M. X au Conseil d'administration dans la perspective de la séparation et de la cotation de cette société en juin 2011. »

« La société considère que le fait que certains membres du Conseil d'Administration de la société exercent un mandat non exécutif dans une ou plusieurs filiales du Groupe détenues directement ou indirectement à 100 % par la société ne les place pas en situation de conflit d'intérêts et ne remet pas en cause leur indépendance de quelque manière que ce soit. Le Conseil estime que le fait que certains de ses membres détiennent des mandats dans certaines filiales du Groupe améliore la connaissance globale du Conseil en matière d'opérations, de stratégie et de profil de risque. Toutefois, les administrateurs détenant des mandats au sein de filiales du Groupe doivent s'abstenir de participer aux décisions du Conseil d'Administration de la société qui pourraient affecter les intérêts de la filiale dans laquelle ils exercent leur mandat et ce afin d'éviter toute difficulté potentielle liée à leur indépendance. »

---

<sup>8</sup> Voir la position du Haut Comité sur cette question dans son Rapport d'activité 2015, p. 19.



## Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef souligne que « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlée<sup>9</sup>, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » (§ 9.2).

Depuis le premier rapport du Haut Comité, ces chiffres n'ont cessé d'augmenter. Ainsi, pour l'exercice 2015, sociétés contrôlées et non contrôlées confondues, 94 sociétés du SBF 120 et 34 sociétés du CAC 40 respectent cette recommandation, soit respectivement 89,5 % et 97,1 % des sociétés. Néanmoins, nous notons que la présence d'administrateurs représentant l'Etat rend plus difficile le respect de la proportion d'administrateurs indépendants pour les sociétés contrôlées comme pour les sociétés non contrôlées.

### Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein de l'indice SBF 120

SBF 120	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	41	38,3 %	43	41,0 %
Sociétés non contrôlées	66	61,7 %	62	59,0 %

### Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein du CAC 40

CAC 40	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	6	16,2 %	7	20,0 %
Sociétés non contrôlées	31	83,8 %	28	80,0 %

### Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants préconisée pour les sociétés contrôlées

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
85,4 %	88,4 %	100 %	100 %

88,4 % des sociétés contrôlées du SBF 120, soit 38 sociétés sur 41, appliquent la recommandation selon laquelle « *dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » ; cette proportion s'établissait à 52% en 2007 et à 82 % en 2012, ce qui témoigne d'une tendance générale d'amélioration constante du respect de cette recommandation.

---

<sup>9</sup> Au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

**Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants  
préconisée pour les sociétés non contrôlées**

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
87,9 %	90,3 %	96,8 %	96,4 %

90,3 % des sociétés non contrôlées du SBF 120, soit 56 sociétés sur 62, appliquent la recommandation selon laquelle « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle* ». Cette proportion s'établissait à 87,9% en 2014, 79 % en 2012 et 74 % en 2007, ce qui confirme l'amélioration constante du respect de cette recommandation.

96,4 % des sociétés non contrôlées du CAC 40, soit 27 sociétés sur 28, appliquent cette recommandation en 2015, marquant un léger recul par rapport à l'année 2014. Pour mémoire, cette proportion était de 78% en 2007 et 90 % en 2012 ; ainsi, les sociétés du CAC 40 sont de plus en plus nombreuses à appliquer cette recommandation.

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui ne respectent pas la proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le code Afep-Medef.**

1) Sociétés contrôlées ne respectant pas cette proportion

« Depuis les départs de Mme X en janvier 2016 et de Mme Y en mars 2016 et la nomination de M. W en avril 2016, parmi les huit administrateurs que compte la Société à la date du présent document de référence, le Conseil comprend deux administrateurs indépendants. Toutefois, il est prévu de nommer à l'assemblée générale du 21 juin 2016 M. Z, désigné par la société A, et Mme B, en qualité d'administrateur indépendant. A l'issue de cette assemblée générale, le Conseil comprendra donc trois administrateurs indépendants pour dix administrateurs, portant la représentation des administrateurs indépendants à 30 % au sein du Conseil, soit très légèrement inférieure au seuil des 33%. La Société compte atteindre le taux de représentation des administrateurs indépendants prévu par le code Afep-Medef au plus tard à la fin de l'année 2016. »

« La composition actuelle du conseil d'administration ne permet pas de respecter totalement les recommandations du code Afep-Medef, qui préconise 1/3 de membres indépendants dans les sociétés contrôlées ; le ratio actuel pour la société est de 22 % avec quatre administrateurs indépendants sur 18.

Cette situation s'explique en premier lieu par les dispositions précitées du pacte d'actionnaires. Il y a lieu toutefois de noter que ce même pacte prévoit l'intention de ses signataires de rester durablement au capital de la société et de mettre en œuvre une politique commune dans le cadre notamment de projets d'investissements (hors placements financiers) et de toute autre décision stratégique, ce qui constitue un gage de confiance pour son développement. »

« Selon le code Afep-Medef, le conseil d'administration de la Société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants, les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La Société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation. Toutefois, [la Société] s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le code Afep-Medef en dépit des contraintes législatives et réglementaires.

La dérogation à cette recommandation s'explique par les textes à observer sur la composition du conseil d'administration :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés ; ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le code Afep-Medef ne sont pas comptabilisés dans le calcul ;
- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'État un nombre de sièges proportionnel à sa participation dans le capital de la Société, soit six membres désignés par décret ; ces six administrateurs ne peuvent être qualifiés d'indépendants car l'État contrôle [la Société];
- les six autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. Quatre administrateurs sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du code Afep-Medef. »

## 2) Sociétés non-contrôlées ne respectant pas cette proportion

« La Société, qui compte 40 % d'administrateurs indépendants, ne se conforme pas entièrement aux recommandations du code Afep-Medef qui préconisent qu'ils représentent la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Toutefois, dans la mesure où tant le comité d'audit que le comité des nominations et des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant et que les deux tiers de leurs membres sont des administrateurs indépendants, cette proportion ne porte pas atteinte au bon fonctionnement du conseil d'administration. »

« Au 23 février 2016, les administrateurs indépendants (hors administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, conformément à l'article 9.2 du code Afep-Medef) sont au nombre de six sur treize, soit une proportion de 46 %. Cette proportion était de 37,5 % au 31 décembre 2014. Selon l'article 9.2 alinéa 2 du code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés, ainsi que les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

En réponse à une remarque du Haut Comité de gouvernement d'entreprise sur ce point, M. X a attiré son attention sur le fait que la société n'est pas "contrôlée" au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, mais que son capital n'est pas non plus "dispersé" La société W et les fonds communs de placement de l'épargne salariale, investisseurs de long terme, détiennent au total, au 31 décembre 2015, 41,84 % du capital et 56,56 % des droits de vote. Le conseil d'administration a donc estimé que la proportion d'un tiers d'administrateurs indépendants était adaptée à la structure du capital de la société et suffisante pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêts, et assurer une bonne gouvernance de la société. Le Conseil a, par ailleurs, porté une particulière attention à la qualité des administrateurs indépendants proposés au vote de l'assemblée générale. À l'avenir, le Conseil continuera, au fur et à mesure de l'arrivée à échéance des mandats en cours, à faire évoluer sa composition afin de renforcer la proportion des administrateurs indépendants. »

« La part des administrateurs indépendants est passée à l'issue de l'Assemblée du 27 juin 2013 de 16,66 % à 29 % puis à l'issue de l'Assemblée du 20 novembre 2013 de 29 % à 44,44 % soit, compte tenu de la composition du Conseil d'administration de 9 membres, le montant arithmétique se rapprochant au plus près du seuil de 50 %. Le Conseil d'administration bien qu'estimant que la proportion de 44,44 % de membres indépendants se révèle suffisante du fait notamment de l'optimisation de son fonctionnement à travers ses trois comités constitués à 100 % d'administrateurs indépendants, a décidé de soumettre au vote de l'Assemblée générale du 29 septembre 2016 la nomination d'administratrice(s) indépendante(s) afin d'atteindre, sous réserve du vote de l'assemblée, le pourcentage édicté par le code Afep-Medef. »

### 3) Sociétés qui indiquent qu'elles se sont conformées ou se conformeront à cette recommandation

« Le conseil d'administration compte deux membres sur neuf qualifiés d'administrateurs indépendants. Le conseil d'administration avait décidé de ne pas appliquer le pourcentage d'administrateurs indépendants recommandé par le Code pour conserver un conseil d'une taille raisonnable et en fonction de son actionnariat. Le comité des nominations et des rémunérations a entamé une réflexion portant sur la composition du conseil d'administration pour tenir compte des changements de l'actionnariat initié en mai et en octobre 2015 avec la cession par certains de ses actionnaires de référence (i.e. : les sociétés actionnaires du Groupe contrôlées par les fonds X et les fonds Y) d'une quotepart significative de leur participation dans le capital de la société. La Société s'est fixé pour objectif d'atteindre au plus tard en 2018 le taux de 50% d'administrateurs indépendants. »

« Le Conseil ayant décidé d'appliquer les critères d'indépendance au sens strict du code Afep-Medef au cours de l'exercice, Mme X et M. X, soit deux membres du Conseil de Surveillance, ont été requalifiés en tant que membres "non indépendants" au sens strict du code Afep-Medef du fait de l'ancienneté de leurs mandats depuis plus de 12 ans. Le Comité de Sélection a été chargé au cours de l'exercice de rechercher des candidats indépendants afin d'atteindre le nombre requis par le code Afep-Medef. Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité de Sélection, propose à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 la nomination de deux nouveaux membres remplissant les critères d'indépendance du code Afep-Medef. À l'issue de l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016, le taux de membres du Conseil de Surveillance qualifiés d'indépendants au sens du code Afep-Medef serait de 60 % si les deux nouveaux membres proposés sont élus. »

« La Société n'étant plus contrôlée, au sens du code Afep-Medef, le Conseil d'administration doit comporter 50 % d'administrateurs indépendants. La Société s'est mise en conformité avec le Code puisque le Conseil d'administration de la société comptait au 31 décembre 2015 cinq administrateurs indépendants sur un total de 11 dont l'administrateur représentant les salariés, étant précisé que ce dernier n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage d'administrateurs indépendants. »

### **3.3. Liens d'affaires significatifs**

Au § 9.4, le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur. Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, il ne faut pas « être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ». De plus, le Code précise que « l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence ».

#### **Mention des liens d'affaires**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés mentionnant des liens d'affaires	79,4 %	89,5 %	91,9 %	88,6 %

**Parmi les sociétés mentionnant des liens d'affaires,  
mention des critères de significativité de ces derniers**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation de liens d'affaires significatifs ou non	57,6 %	67,0 %	70,6 %	83,9 %

Pour respecter cette exigence introduite par la révision de juin 2013 du code Afep-Medef, 94 sociétés du SBF 120 et 31 sociétés du CAC 40 ont mentionné en 2015 des liens d'affaires. Parmi ces sociétés faisant mention de liens d'affaires, 63 des sociétés du SBF 120 et 26 sociétés du CAC 40 précisent les critères ayant conduit à l'appréciation de la significativité ou non de ces liens, marquant ainsi une nette augmentation. Le Haut Comité a insisté sur l'importance de cette disposition (voir 1<sup>ère</sup> partie, § 3.2, p. 13), et les sociétés s'y conforment de plus en plus largement.

**Extraits issus des documents de référence de sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation des liens d'affaires significatifs.**

1) Sociétés ayant conclu à l'indépendance des administrateurs concernés

« Le conseil d'administration, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, s'est assuré de l'absence de relations d'affaires significatives entre les sociétés du Groupe d'une part et les sociétés du groupe au sein duquel les administrateurs indépendants de la société exercent également un mandat social.

Le conseil d'administration s'est appuyé sur l'analyse multicritères du comité des nominations et des rémunérations. Le conseil d'administration a examiné un tableau récapitulatif des flux (achats et ventes) intervenus au cours de l'exercice écoulé entre :

- les sociétés du Groupe d'une part ; et
- les sociétés du groupe au sein duquel les administrateurs indépendants de la société exercent également un mandat social.

Ces flux sont rapportés au poids total des achats et ventes de chaque groupe pour en mesurer l'importance. Pour l'exercice 2015, ce tableau fait apparaître que les montants des ventes du Groupe de la société à l'un quelconque des groupes concernés ou de ses achats à l'un de ces groupes n'excèdent pas 0,2 % de la totalité des ventes ou achats du Groupe de la société ou de l'un quelconque des groupes concernés, à l'exception de deux fournisseurs X et Y dont Mme Z est administrateur.

En premier lieu, le conseil d'administration a constaté la pratique de procéder à des appels d'offres. Le conseil d'administration a procédé à une analyse qualitative des paramètres permettant de considérer qu'une telle relation est non significative et exempte de conflit d'intérêts, tels que et sans que cela soit limitatif :

- la durée et la continuité (antériorité, historique, renouvellements) ;
- l'importance ou l'"intensité" de la relation (éventuelle dépendance économique ; exclusivité ou prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires ; répartition du pouvoir de négociation...);
- l'organisation de la relation : Mme Z n'est pas membre du conseil d'administration des sociétés contractantes et ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires ; Mme Z n'a perçu aucune rémunération liée au contrat, lien ou relation d'affaires éventuels avec X ou Y.

Ainsi, le conseil d'administration, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, a confirmé l'absence de relations d'affaires significatives en 2015. »

« La situation de deux des administrateurs extérieurs au Groupe (Mme X et M. Y) a fait l'objet d'un examen particulier au regard du 3e critère, dans la mesure où les sociétés ou les groupes au sein desquels ils exercent ou ont exercé des responsabilités en 2015 (la société W pour Mme X, jusqu'au mois de décembre 2015 ; le groupe Z pour M. Y) entretiennent des relations d'affaires avec la société.

L'examen de leur situation s'est effectué sur la base d'une fiche établie par la Direction des risques Groupe présentant l'analyse des relations d'affaires existant entre la société ou le groupe concerné et une ou des entités du groupe (montants et type d'engagement ; part de la société dans l'endettement bancaire global ; entité du Groupe concernée ; situation financière de la société ou du groupe). Il est précisé que la société n'est pas directement concernée par les relations d'affaires visées par les recommandations du Code mais au travers de filiales ou de Caisses régionales de la société.

Sur la base des résultats de cette analyse, le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a considéré que les engagements du Groupe ne sont pas suffisamment significatifs pour qualifier une situation de dépendance de ces deux administrateurs vis-à-vis de la société. »

« Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son Groupe, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 17 décembre 2015, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, a retenu :

- un critère quantitatif, en l'espèce le chiffre d'affaires consolidé de 1% réalisé par la société avec un groupe au sein duquel un administrateur exerce une fonction et/ou un mandat. Ce critère a été fixé au regard des spécificités de l'activité du Groupe, en particulier des procédures rigoureuses de soumission aux appels d'offres ;

- des critères qualitatifs, à savoir : (i) la durée et la continuité de la relation commerciale (ancienneté de la relation ou impact d'éventuels renouvellements de contrats...), (ii) l'importance ou l'intensité de la relation (éventuelle dépendance économique), et (iii) l'organisation de la relation (liberté d'intérêts de l'administrateur...).

## 2) Société ayant conclu à la non-indépendance des administrateurs concernés

« Le Conseil a tout particulièrement examiné les relations d'affaires susceptibles d'exister entre des sociétés du Groupe et les Administrateurs actuels, ou dont la nomination est proposée, en dehors de ceux représentant un actionnaire de contrôle de la société et de M. X. En effet, entrée dans le capital de la société à la suite de l'acquisition du groupe Y, sa famille détenait 5,09 % du capital du groupe à fin décembre 2015. Cette dernière a en outre conclu un pacte d'actionnaires avec le groupe W. Elle pourrait également, dans le cadre de l'intégration des activités de Y au groupe, percevoir en numéraire un complément de prix d'acquisition lié aux performances futures de ces activités, pour un montant maximal de 33 millions d'euros. Compte tenu de ces éléments, le Conseil sur la proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a confirmé l'absence de reconnaissance à M. X de la qualité de membre indépendant. En dehors des exceptions rappelées ci-dessus, le Conseil a estimé que les autres Administrateurs n'entretenaient aucun lien d'affaires avec le Groupe – ou, s'il en existait, qu'il relevait de la simple activité opérationnelle courante du Groupe et sans caractère significatif (comme pour la banque d'affaires Z au sein de laquelle Mme. A exerce des fonctions dirigeantes et n'intervient pas pour le compte du Groupe) – susceptible d'affecter leur indépendance ou de créer un conflit d'intérêt. »

### 3.4. Informations sur les administrateurs

Le code Afep-Medef prévoit que « le rapport annuel doit indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur [...]. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce, et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil ». Le Code précise également qu'« une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae » doit figurer en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur et que le nombre « d'actions de la société concernée que doit détenir personnellement chaque administrateur, doit figurer dans le rapport annuel » (§ 14).

Les tableaux suivants indiquent la proportion des sociétés faisant figurer dans leur rapport annuel ces informations sur les membres du conseil d'administration ou de surveillance.

#### Informations sur les administrateurs

Sociétés précisant dans leur document de référence :	SBF 120			CAC 40		
	Exercice 2007	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2007	Exercice 2014	Exercice 2015
- la date de début du mandat	92 %	96,3 %	96,2 %	97 %	100 %	100 %
- la date de fin de mandat	95 %	100 %	100 %	97 %	100 %	100 %
- l'âge des administrateurs	92 %	98,1 %	100 %	97 %	100 %	100 %
- la nationalité des administrateurs	-	100 %	99 %	-	100 %	100 %
- la principale fonction exercée	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
- les mandats et autres fonctions exercés dans d'autres sociétés	98 %	100 %	100 %	97 %	100 %	100 %
- le nombre d'actions détenues par chaque administrateur	71 %	97,2 %	98,1 %	86 %	100 %	100 %
- la notice biographique des administrateurs	81 %	100 %	100 %	86 %	100 %	100 %

Les sociétés étudiées affichent un très haut taux de conformité à cette recommandation, en particulier les sociétés du CAC 40 qui l'ont toutes appliquée. S'agissant des sociétés du SBF 120, 3 sociétés n'ont pas publié la date de début de mandat, 1 société n'a pas indiqué la nationalité de ses administrateurs et 2 sociétés n'ont pas précisé le nombre d'actions détenues par leurs administrateurs.

### 3.5. La proportion de femmes dans les conseils

Le code Afep-Medef précise qu'à compter d'avril 2010, « chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires » (§ 6.3).

De ce fait, « en matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'assemblée générale de 2010 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure » (§ 6.4).

**Proportion de femmes au sein des conseils après les assemblées  
(hors administrateurs élus par les salariés)**

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2014	Assemblée 2015	Assemblée 2016 <sup>10</sup>	Assemblée 2014	Assemblée 2015	Assemblée 2016
29,7 %	33,8 %	39,1 %	31,5 %	36%	42,6%

La proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance continue de croître.

**Sociétés respectant le plancher de 20 % de femmes préconisé pour la  
composition des conseils d'administration ou de surveillance**

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2014	Assemblée 2015	Assemblée 2016	Assemblée 2014	Assemblée 2015	Assemblée 2016
95,3 %	99,1 %	100 %	97,2 %	100 %	100 %

**Sociétés respectant le plancher de 40 % de femmes préconisé pour la  
composition des conseils d'administration ou de surveillance**

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2014	Assemblée 2015	Assemblée 2016	Assemblée 2014	Assemblée 2015	Assemblée 2016
8,4 %	24,3 %	54,8 %	8,3 %	29,7 %	73,5%

Pour mémoire, la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Copé-Zimmermann, a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à l'obligation de respecter la proportion des membres du conseil de surveillance de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 40 %.

En avance sur la loi précitée, le code Afep-Medef recommande qu'à l'issue de la saison des assemblées générales 2016, le conseil d'administration soit composé d'au moins 40% de femmes. On constate certes une progression notable sur les trois derniers exercices, cependant 47 sociétés du SBF 120 (9 sociétés du CAC 40) ne suivent toujours pas cette recommandation (voir 1<sup>ère</sup> partie, § 2.1, p. 11).

### **3.6. La proportion de représentants des salariés dans les conseils**

Au titre de la représentation des salariés dans les conseils, on distingue :

- les administrateurs représentant les actionnaires salariés en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce ;
- les administrateurs représentant les salariés en vertu d'autres dispositions (notamment la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi).

---

<sup>10</sup> Voir note 2 p. 11.



### Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend des représentants des salariés

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend :	SBF 120		CAC 40	
	Assemblée 2015	Assemblée 2016	Assemblée 2015	Assemblée 2016
- uniquement des administrateurs représentant les salariés	31 (29 %)	29 (27,9 %)	13 (35,1 %)	11 (32,4 %)
- uniquement des administrateurs représentant des actionnaires salariés	10 (9,3 %)	9 (8,7 %)	3 (8,1 %)	3 (8,8 %)
- à la fois des administrateurs représentant les actionnaires salariés et des administrateurs représentant les salariés	12 (11,2 %)	15 (14,4 %)	11 (29,7 %)	11 (32,4 %)
<b>TOTAL</b>	<b>43 (40,2 %)</b>	<b>44 (42,3 %)</b>	<b>24 (64,8 %)</b>	<b>22 (64,8 %)</b>

En application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, les sociétés concernées ont, lors de leur assemblée générale 2014, modifié leurs statuts en vue de prévoir une représentation des salariés au sein de leur conseil (voir 1<sup>ère</sup> partie, § 3.4, p. 14). On remarque que pour la plupart de ces sociétés, l'entrée au conseil desdits administrateurs est intervenue au cours du second semestre 2014, ce qui explique une évolution limitée entre 2015 et 2016.

Par ailleurs, au sein des sociétés accueillant des administrateurs salariés, ces derniers sont en moyenne au nombre de 2,1 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et de 2,4 administrateurs pour les sociétés du CAC 40. Rapportées à l'ensemble des sociétés, et donc y compris à celles qui n'accueillent aucun administrateur salarié au sein de leur conseil, ces moyennes s'élèvent à 1 administrateur pour les sociétés du SBF 120, et à 1,7 administrateur pour les sociétés du CAC 40.

### 3.7. Rémunération des membres du conseil

Le code Afep-Medef recommande que « *les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs doivent être exposés dans le rapport annuel* » (§ 21.3).

#### Informations sur le montant des jetons de présence

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
- indiquant le montant global	100 %	100 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation au titre de l'exercice 2015, ce qui est dans la continuité des exercices précédents.

Par ailleurs, le code Afep-Medef mentionne que « *le mode de répartition de cette rémunération [...] doit tenir compte, selon les modalités définies [par le conseil], de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable prépondérante* ». Il considère que « *la participation des administrateurs à des comités spécialisés donne lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence* » (§ 21.1).

## Informations sur les règles de répartition des jetons de présence

Sociétés ayant mis en place :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
- des règles de répartition des jetons de présence	94,4 %	98,1 %	100 %	100 %
- une part variable prépondérante	68,2 %	82,9 %	78,4 %	91,4 %

Seules deux sociétés du SBF 120 n'ont pas précisé les règles de répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2015. Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on constate une progression notable entre l'exercice 2014 (date à laquelle cette recommandation est entrée en vigueur) et 2015.

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui ne conditionnent pas l'attribution de jetons de présence à l'assiduité de leurs membres.**

« Lors de sa réunion du 10 février 2016, le Conseil d'administration a rappelé qu'indépendamment de leur qualité de membre du Conseil d'administration, chaque administrateur est également membre de deux Comités. Le Conseil d'administration s'est réuni 12 fois au cours de l'exercice 2015, le Comité d'audit et des risques 5 fois, le Comité des nominations et des rémunérations 7 fois et le Comité d'investissement stratégique 2 fois, ce qui représente pour chaque administrateur environ une vingtaine de séances. En outre, au cours du même exercice, deux journées entières ont été consacrées à un approfondissement de l'analyse des marchés du Groupe (notamment États-Unis et Canada) et de la stratégie du Groupe. Les administrateurs ont fait preuve d'une très grande disponibilité pour assister à ces différentes séances et le Conseil d'administration a en conséquence estimé qu'il n'était pas nécessaire de revoir la part variable des jetons de présence qui tient déjà compte de la participation effective des administrateurs aux séances des Comités. »

« En raison de la forte implication des administrateurs, du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses comités (taux de présence global du Conseil et de ses Comités de 94 % en 2015) et du nombre de celles-ci (35 réunions en 2015 dont 12 réunions du Conseil et 23 réunions de ses comités), le Conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer une part variable liée à l'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence. En revanche, la répartition des jetons de présence tient compte du temps qu'ils consacrent à leurs fonctions notamment au regard de leur appartenance à des comités. »

« Des règles de répartition spécifiques ont été adoptées, qui tiennent compte en particulier du niveau de responsabilités et du temps consacré par les administrateurs à leurs fonctions. Si la part variable de la rémunération versée à titre de jetons de présence n'est pas prépondérante, la Société estime qu'elle est néanmoins significative et appropriée, dans la mesure où la part variable qui rémunère la présence effective des administrateurs représente 50 % de l'enveloppe totale des jetons de présence. Au demeurant, le taux de participation des administrateurs aux séances du Conseil est supérieur à 96 %. »

En annexe du code Afep-Medef, une recommandation indique qu' « afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'Afep et le Medef recommandent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé d'adopter une présentation sous forme de tableaux ». Concernant les jetons de présence, il s'agit du tableau n°3 du code Afep-Medef.

Toutes les sociétés, tant du SBF 120 que du CAC 40, ont adopté cette présentation dans leur document de référence relatif à l'exercice 2015.

### 3.8. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

Le code Afep-Medef précise que « sans affecter celle des mandats en cours, la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection ». Par ailleurs, « l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs » (§ 14).

#### Informations sur la durée et l'échelonnement des mandats des administrateurs

	SBF 120			CAC 40		
	Exercice 2007	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2007	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés indiquant la durée du mandat dans le document de référence	89,5 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Durée moyenne du mandat	4,3	3,7	3,7	4,1	3,7	3,7
Sociétés dont la durée du mandat est inférieure ou égale à 4 ans	58 %	95,3 %	98,1 %	74 %	97,3 %	100 %
Sociétés ayant mis en place un processus d'échelonnement	69 %	86,9 %	92,4 %	74 %	94,6 %	94,3 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont précisé la durée des mandats de leurs administrateurs.

Le code Afep-Medef recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. Désormais, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation et seules 2 sociétés du SBF 120 ont choisi d'écarter ce principe.

La durée moyenne du mandat des administrateurs reste stable ; quant à l'échelonnement des mandats, 97 des sociétés du SBF 120 et 33 des sociétés du CAC 40 suivent la recommandation du Code.

#### Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs pour les sociétés du SBF 120

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	1	37	65	1	1
Pourcentage de sociétés	0 %	1 %	35,2 %	61,9 %	1 %	1 %

#### Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs pour les sociétés du CAC 40

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	12	23	0	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	34,3 %	65,7 %	0 %	0 %

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui ne respectent pas la recommandation sur la durée du mandat des administrateurs ou celle relative à la mise en place d'un processus d'échelonnement des mandats.**

1) Exemples de sociétés justifiant le non-respect de la recommandation sur la durée du mandat

« Le mandat des administrateurs de la société excède la durée de quatre ans fixée par le code Afep-Medef. En effet, en application de l'article 7 du décret n° 83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration de la société est fixée à cinq ans. Les mandats des administrateurs prennent effet à la date de la première séance du conseil d'administration, mis en place ou renouvelé, et prennent fin le même jour pour tous les membres à l'issue de la période de cinq ans. »

« La durée du mandat des Administrateurs reste statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant à six ans maximum la durée du mandat des Administrateurs, mais permettant leur désignation pour une durée inférieure, ont été approuvées à 85,8 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 27 juin 2014. Conformément aux possibilités ouvertes par ces dispositions, plus de la moitié des Administrateurs actuellement en exercice a été désignée pour une durée inférieure ou égale à quatre ans. »

2) Exemples de sociétés justifiant le non-respect de la recommandation sur l'échelonnement des mandats

« Compte tenu du renouvellement en 2010 du mandat de sept administrateurs sur neuf, le système de non-renouvellement par tranche ou bloc, est difficilement applicable. L'Assemblée générale du 28 mai 2014 a voté le renouvellement de 7 mandats d'administrateurs sur 9. La Société a répondu au HCGE sur ce point. Ainsi, tout en considérant le risque lié au renouvellement des administrateurs en bloc, limité dans une société contrôlée, dont le fonctionnement du Conseil d'administration n'appelle aucune difficulté, la Société prévoit que le Conseil examinera la durée des mandats des prochains renouvellements en bloc (en particulier lors de l'Assemblée générale de 2018 qui statuera sur les comptes de 2017), en prévoyant des durées plus courtes (2 ou 3 ans pour le premier mandat renouvelable pour 4 ans). En outre, dans cet intervalle, le Conseil discutera de la nécessité d'appliquer cette même règle à tout éventuel renouvellement ou nouvelle nomination. »

« Les mandats des membres du Conseil de surveillance sont renouvelés en même temps et non par tranches. Ce choix s'explique par la courte durée des mandats (deux ans), qui permet de renouveler régulièrement les membres du Conseil de Surveillance et, de l'avis de la Société, d'arriver aux mêmes fins. »

3) Sociétés qui indiquent qu'elles se conformeront à cette recommandation

« Un échelonnement des mandats va être mis en place à compter de l'assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016. La nomination ou le renouvellement de certains administrateurs seront proposés pour une durée inférieure à la durée de quatre ans prévue par les statuts, sous réserve de l'adoption préalable par ladite assemblée générale d'une résolution visant à modifier l'article 11.1 des statuts, afin de permettre la mise en place dudit échelonnement. »

« Le Conseil d'Administration, après en avoir délibéré, et sur recommandation du Comité Éthique et Gouvernance proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 mai 2016 une modification statutaire qui permettra la mise en place d'un dispositif d'échelonnement des mandats. »

### 3.9. Informations sur les séances du conseil

Le code Afep-Medef indique que « le nombre des séances du conseil d'administration [...] tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances » (§ 11).

#### Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur document de référence	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,8	8,4	9,2	8,6
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur document de référence	100 %	99 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation	91,1 %	91,6 %	92,9 %	93 %

Comme lors de l'exercice précédent, la totalité des sociétés du SBF 120 ont indiqué le nombre de séances du conseil dans leur document de référence. Ainsi, on note que les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 14 fois, tandis que les conseils des seules sociétés du CAC 40 se sont réunis entre 4 et 12 fois.

Enfin, contrairement à l'an passé où toutes les sociétés donnaient cette information, une société du SBF 120 n'indique pas le taux de participation de ses membres aux séances du conseil.

### 3.10. Evaluation du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que « pour une bonne pratique de gouvernement d'entreprise, le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement » (§ 10.1).

Par ailleurs, le Code précise que « l'évaluation doit être effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ;
- les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci » (§ 10.3).

### Evaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant procédé à une évaluation du conseil :	91,6 %	98,1 %	97,3 %	100 %
- dont sous forme de point à l'ordre du jour	33,7 %	23,5 %	16,7%	28,6 %
- dont sous forme d'évaluation formalisée	66,3 %	76,5 %	83,3 %	71,4 %

Pour l'exercice 2015, l'ensemble des sociétés du CAC 40 ont procédé à une évaluation du conseil, tandis qu'une société y dérogeait en 2014. Quant aux sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40, seules 2 sociétés ne procèdent pas à cette évaluation contre 9 en 2014.

On constate que la proportion de sociétés ayant procédé à une évaluation sous la forme d'un point à l'ordre du jour a augmenté par rapport aux sociétés ayant procédé à une évaluation formalisée pour les sociétés du CAC 40. Par contre, dans le cas des sociétés du SBF 120, la proportion de sociétés ayant procédé à une évaluation formalisée a considérablement augmenté. Ces évolutions ne sont pas anormales, puisqu'il faut rappeler que le Code ne recommande cette évaluation formalisée qu'« *au moins tous les trois ans* ».

### Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
89,8 %	89,2 %	94,4 %	88,6 %

La proportion de sociétés ayant publié dans leur document de référence les conclusions de ces évaluations ainsi que les suites données a diminué, tant pour les seules sociétés du CAC 40 que pour les sociétés du SBF 120. On constate en effet que 13 sociétés du SBF 120 et 4 sociétés du CAC 40 n'ont pas publié ces informations.

#### **Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des informations fournies par les sociétés sur les suites données à l'évaluation.**

« Le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités en 2015 a fait l'objet, comme en 2014, d'une revue conduite par l'Administrateur Référent. Il sera procédé à une évaluation formalisée réalisée par un prestataire externe au titre de l'exercice 2016, conformément au rythme triennal recommandé par le code Afep-Medef.

Suite à l'évaluation conduite au titre de 2014, le Conseil d'Administration a revu les rôles respectifs du Comité des Rémunérations et du Comité Éthique et Gouvernance. Les fonctions du Comité des Rémunérations consistent à fixer les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ; il doit être tenu informé des politiques de rémunération suivies par les sociétés du Groupe dans la gestion des cadres dirigeants et l'application de ces politiques au regard de la stratégie à moyen et long terme du Groupe présentée par le Conseil d'Administration. Le Comité Éthique et Gouvernance, pour sa part, a la responsabilité du recrutement des administrateurs, des dirigeants mandataires sociaux et de leur plan de succession.

Au titre de 2015, l'Administrateur Référent a conduit une évaluation interne portant essentiellement sur la composition du Conseil d'Administration et son fonctionnement.

Un questionnaire a été adressé à tous les administrateurs au début de l'année 2016. Ce questionnaire portait sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et celui du ou des Comités auxquels ils ou elles appartenaient.

L'Administrateur Référent s'est également entretenu individuellement avec chacun des membres du Conseil.

Il est ressorti de ces diligences que les changements introduits constituent des améliorations appréciées par les administrateurs. Les administrateurs expriment leur satisfaction sur le contenu des ordres du jour, le déroulement et les conditions de fonctionnement du Conseil et des Comités. L'articulation des travaux du Conseil et des Comités a également été examinée ; il a été jugé dans une très large proportion que les rôles respectifs du Conseil et des Comités étaient clairs et adéquats. Des observations ont toutefois été formulées sur le rôle du Comité d'Audit en matière de risques et sur l'articulation entre le Comité Stratégie et Investissement et le Conseil d'Administration.

Cette année, pour la première fois, un questionnaire d'auto-évaluation de leur contribution aux travaux du Conseil et des Comités a été proposé aux administrateurs : le taux de satisfaction moyen ressort à 94 %.

En ce qui concerne la composition du Conseil, les administrateurs sont favorables à une internationalisation accrue par le recrutement d'administrateurs notamment hors de France.

La totalité des administrateurs a jugé que les critères fixés pour déterminer les liens d'affaires significatifs étaient satisfaisants.

Les administrateurs sont très satisfaits du rôle joué par l'Administrateur Référent. Un débat s'est instauré sur le nombre de sessions "executive" à tenir hors la présence du Président Directeur Général et des administrateurs internes. La majorité des administrateurs est favorable à en tenir au moins deux par an et à les programmer à des fréquences et sur des ordres du jour déterminés.

Enfin, les administrateurs ont été interrogés sur la qualité de l'évaluation elle-même : elle a été jugée satisfaisante à 90 %. Il leur a été demandé s'ils souhaitaient que soit mise en place une mesure de leur contribution individuelle aux travaux du Conseil et des Comités et suivant quelle méthode : questionnaire individuel, entretien avec l'Administrateur Référent ou avec un administrateur indépendant. Cette question sera poursuivie en 2016.

Les priorités suivantes ont été arrêtées :

1) Organisation de la gouvernance

- Prévoir deux "sessions executive" au moins par an, à préparer entre l'Administrateur Référent et les Présidents de Comités, avec possibilité d'en faire plus à la demande d'un administrateur.

2) Attributions et fonctionnement des Comités

- Améliorer la programmation des Comités Stratégie et Investissement et l'articulation entre ses travaux et ceux du Conseil.

- Améliorer les travaux de suivi des risques en y associant le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit.

3) Identification des talents et préparation des plans de succession

- Rencontrer plus régulièrement encore les dirigeants opérationnels.

- Être informé des plans de succession, en particulier celui des membres du Group Executive Board.

4) Organisation et fonctionnement du conseil

- Prévoir un Conseil par semestre à l'étranger. »

« L'évaluation du conseil d'administration est effectuée chaque année, conformément à la recommandation 10 du code Afep-Medef, sous la direction de l'Administrateur Référent, sur la base d'un questionnaire anonyme détaillé portant sur les rôles et compétences du conseil d'administration, le fonctionnement d'ensemble et les domaines d'activité du conseil et de ses comités. Le recours à un questionnaire permet d'objectiver la démarche d'évaluation et de pondérer les appréciations portées par les administrateurs. Le rapport de synthèse établi par l'administrateur référent sert de base au débat qui a lieu chaque année au sein du conseil.

Ce questionnaire comprend 74 questions (dont 53 sur le conseil d'administration), réparties en six thèmes :

- Composition du conseil d'administration et durée des fonctions ;
- Séances du conseil d'administration (organisation des séances, accès à l'information des administrateurs, contenu et qualité des débats, relations avec les comités, formation des administrateurs, procès-verbaux) ;
- Règlement intérieur ;
- Jetons de présence ;
- Qualité de l'évaluation ;
- Rôle et performances des comités spécialisés.

Sur les comités, le questionnaire comprend 11 questions communes à tous les comités et des questions spécifiques.

Tous les membres du conseil d'administration (hormis le Président directeur général), soit dix administrateurs, ont répondu. Ils étaient invités à noter de 1 à 5 leurs appréciations, par ordre décroissant de satisfaction, la note 1 correspondant à la réponse "tout à fait satisfait" et la note 5 "pas du tout satisfait".

L'Administrateur Référent a présenté l'analyse des résultats au conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 janvier 2016.

La moyenne générale des réponses s'établit à 1,42 (1,50 en 2014). L'opinion générale des administrateurs sur le conseil et son fonctionnement est largement favorable. Les administrateurs ont exprimé leur satisfaction sur la qualité des relations entre les membres du conseil, la qualité des débats, l'information donnée aux administrateurs, ainsi qu'au nombre et à la composition des comités, le nombre de réunions, l'assiduité des membres. Avec une moyenne de 1,20 (1,50 en 2014), la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration (compétence et implication) a été jugée très satisfaisante. La formule actuelle de gouvernance (Président-directeur général, en présidence non dissociée) a également été largement plébiscitée (1,30).

Le conseil d'administration a débattu de son fonctionnement, par un partage collégial d'observations objectivées et a discuté des éventuels axes d'amélioration pragmatiques, ainsi que de leur traduction en actions, avec, notamment, des propositions concrètes pour améliorer la communication au conseil d'administration du programme de travail des comités et l'information issue des travaux des comités. Les points d'amélioration mis en lumière par l'évaluation concernent principalement une plus grande participation des dirigeants non mandataires sociaux aux séances du conseil d'administration, ainsi que l'articulation des travaux du conseil d'administration avec ceux du comité stratégique. »

### **3.11. Réunion des administrateurs non exécutifs**

Le code Afep-Medef recommande que « *les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management* » (§ 10.4).



**Sociétés ayant prévu une réunion des administrateurs non exécutifs ou des seuls membres du Conseil de surveillance (hors la présence du directoire ou de la gérance)**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Tenue d'une réunion hors administrateurs exécutifs ou internes	54 %	70,6%	75 %	82,8%

En 2015, 60 des sociétés du SBF 120 et 24 des sociétés du CAC 40 ont prévu la tenue d'une réunion hors administrateurs exécutifs ou internes.

Les chiffres présentés comportent les sociétés à conseil de surveillance (y compris les sociétés en commandite par actions), le Haut Comité considérant qu'il n'y a pas de raison de principe pour que ces conseils ne tiennent pas de réunion hors la présence du directoire ou de la gérance (voir ci-dessus, 1ère partie, § 3.3 p.13).

### **3.12. Règlement intérieur**

Le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§ 1.3 du Code), notamment afin d'examiner et de décider des opérations stratégiques (§ 4).

**Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur**

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
99,1 %	100 %	100 %	100 %

Désormais, la totalité des sociétés du SBF 120 précise que leur conseil d'administration, ou le cas échéant leur conseil de surveillance, s'est doté d'un règlement intérieur.

**Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les documents de référence**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Publié en intégralité	54,8 %	61 %	70,3 %	71,4 %
Synthèse publiée	45,2 %	39 %	29,7 %	28,6 %

La proportion de sociétés qui publient en intégralité leur règlement intérieur, dans leur document de référence ou sur leur site institutionnel, a très largement augmenté pour les sociétés du SBF 120. Néanmoins, on constate que 41 des sociétés du SBF 120, et 10 des sociétés du CAC 40, ont fait le choix de ne publier qu'une synthèse de leur règlement intérieur. Le Code envisage cette possibilité puisqu'il prévoit que le règlement intérieur doit être publié « *en tout ou en partie* » (§ 1.3).

## Contenu du règlement intérieur du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que le règlement intérieur doit préciser : « *les cas d'approbation préalable par le conseil d'administration, dont il arrête les principes qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise* » (§ 4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	91,5 %	94,3 %	94,6 %	94,3 %

La proportion de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil a évolué positivement pour le SBF 120 avec 99 sociétés appliquant cette recommandation, dont 33 sociétés pour le seul CAC 40.

## 4. Comités du conseil

### 4.1. Comité d'audit

Le code Afep-Medef indique que « *chaque conseil doit se doter d'un comité d'audit dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels* » (§ 16). Toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation qui est légalement obligatoire.

#### Composition du comité

En 2015, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,4 pour celles du CAC 40 ; ces moyennes étaient respectivement de 4,1 et de 4,7 membres en 2014. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 3 à 8 pour les sociétés du CAC 40, et de 2 à 8 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

En outre, on note que toutes les sociétés du SBF 120 indiquent la composition nominative de leur comité d'audit.

Par ailleurs, le code Afep-Medef indique que le comité d'audit « *ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social* » (§ 16.1). Au cours de l'exercice 2015, toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation.

#### Proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef indique que « *la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit (hors les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés), doit être au moins de deux tiers* » (§ 16.1).

## Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant au moins deux tiers d'administrateurs indépendants dans leur comité	83,2 %	83,8 %	91,9 %	88,6 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	75,3 %	76,2 %	91,9 %	83,5 %

**Les extraits ci-dessous donnent des exemples de justifications fournies par des sociétés qui ne respectent pas la proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, prévue par le code Afep-Medef.**

« Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion actuelle de membres du Comité d'audit indépendants, un peu inférieure en nombre aux deux tiers (60 %, soit 3 sur 5 membres), permettait un bon fonctionnement du Comité d'audit.

Dans le règlement intérieur du Comité d'audit, adopté le 24 mars 2010, le Conseil de surveillance exige en effet que la moitié au moins des membres du Comité d'audit soit, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifiée d'indépendante.

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise considère dans son rapport 2014 qu'un comité d'audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq reste conforme à l'esprit du Code dès lors qu'ils sont présidés par un membre indépendant, ce qui est le cas de la société. »

« Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5 hors administrateurs représentant les salariés). Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de la société et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants.

Ces Comités sont présidés par un administrateur indépendant.

Par ailleurs, il est rappelé que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé, dans son Rapport d'octobre 2014, "qu'un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du Code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant" ».

« Plus de la majorité (57 %) des membres du Comité financier et d'audit sont indépendants (au lieu de deux tiers au minimum recommandés par le Code). La part relativement importante des membres non indépendants s'explique par la présence d'un représentant de chacun des trois actionnaires de référence, compte tenu de la composition du capital et de la gouvernance du Groupe issue des augmentations du capital réalisées en 2014. L'atteinte du seuil des deux tiers conduirait à une augmentation du nombre de membres du comité, ce qui risquerait de se faire au détriment de son efficacité et n'est donc pas envisagé à ce jour ».

### Activité du comité d'audit

Le code Afep-Medef précise que « le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions » (§ 11).

### Informations sur les séances du comité d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur document de référence	100 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,2	5,3	5,9	5,4
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur document de référence	97,2 %	97,1 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	93,7 %	93 %	92,1 %	93,9 %

Pour l'exercice 2015, seule une société du SBF 120 n'a pas précisé le nombre de séances de son comité d'audit dans son document de référence.

On constate que les comités d'audit des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 14 fois ; quant aux seules sociétés du CAC 40, les comités d'audit se sont réunis entre 4 et 10 fois. Enfin, la quasi-totalité des sociétés, à l'exception de 3 sociétés du SBF 120, ont précisé dans leur document de référence le taux de participation moyen des membres aux séances de leur comité d'audit.

### Compétence des membres

Le code Afep-Medef précise que « les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable » (§ 16.1).

Toutes les sociétés étudiées tant du SBF 120 que les seules sociétés du CAC 40 respectent cette recommandation et donnent une indication sur la compétence financière ou comptable de leurs membres.

### Procédure de renouvellement des commissaires aux comptes

Le code Afep-Medef précise que « le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes, et soumettre au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale » (§ 16.2.3).

Au cours de l'exercice 2015, 99 % des sociétés du SBF 120 et la totalité des sociétés du CAC 40 déclarent avoir confié à leur comité d'audit le pilotage de la procédure de sélection des commissaires aux comptes, contre respectivement 97,2 % et 100 % en 2014. On note ainsi une belle avancée, puisque désormais seule une société du SBF 120 ne suit pas cette recommandation.

## Méthodes de travail

Le code Afep-Medef souligne que « le comité d'audit doit entendre les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie [...]. S'agissant de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le comité [...] entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques [...]. Il doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports » (§ 16.3).

### Informations sur les audits réalisés par le comité d'audit

Sociétés faisant état dans leur document de référence d'une :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
- audition des commissaires aux comptes	99,1 %	99 %	100 %	100 %
- audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie	91,6 %	97,1 %	97,3 %	100 %
- audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques	91,6 %	96,2 %	100 %	100 %

En 2015, le taux de conformité à la recommandation relative aux audits, par le comité, de la direction financière, comptable et de la trésorerie, est en nette progression tant pour les sociétés du SBF 120 (seules 3 sociétés ne s'y conforment pas, ou du moins ne le précisent pas dans leur document de référence) que pour les seules sociétés du CAC 40. On constate également une évolution claire pour la recommandation relative à l'audit du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques, puisque seules 4 sociétés du SBF 120 ne s'y conforment pas.

Le code Afep-Medef indique également que « l'examen des comptes par le comité d'audit doit être accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues. Il doit également être accompagné d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise » (§16.2.1).

### Information sur la présentation du directeur financier sur l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation du directeur financier	82,2 %	90,5 %	86,5 %	94,3 %

On remarque un accroissement significatif des taux de conformité, puisque dorénavant seules 10 sociétés du SBF 120 et 2 sociétés du CAC 40 ont décidé d'écarter le principe (ou ont omis de préciser qu'elles l'appliquaient).

Le code Afep-Medef précise également que « *le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin* » (§ 16.3). En 2015, le taux de conformité pour les sociétés du SBF 120 s'élève à 94,3 % (contre 88,8 % en 2014), ce qui traduit une augmentation de l'application de cette recommandation. Pour le CAC 40, la proportion est éloquent avec un taux de conformité de 100 % (contre 86,5 % en 2014).

## 4.2. Comité des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande aux sociétés cotées de se doter d'un comité des rémunérations (§ 15).

### Sociétés indiquant l'existence d'un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
99,1 %	100 %	100 %	100 %

### Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Nombre moyen de membres	4	4	4,3	4,4
Présence d'administrateurs exécutifs	2 %	0 %	0 %	0 %

Toutes les sociétés étudiées ont mis en place un comité des rémunérations. Le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations est resté stable et n'a que très légèrement évolué pour les sociétés du CAC 40. Ainsi, on constate que le nombre de membres varie entre 3 et 7 pour les sociétés du CAC 40 et entre 2 et 6 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

Le code Afep-Medef souligne que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social* » (§ 18.1). Au cours de l'exercice 2015, la totalité des sociétés étudiées se sont conformées à cette recommandation.

De même, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des rémunérations en indiquent la composition nominative.

### Présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations	54,8 %	55,5 %	58,3 %	69,6 %

Enfin, le code Afep-Medef indique qu'« *il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité* » (§ 18.1). Cette recommandation s'applique aux sociétés ayant au sein de leur conseil un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés sur l'exercice 2015, 45 sociétés du SBF 120 et 23 sociétés du CAC 40 étaient dans cette situation. Sur ce panel, 25 des sociétés du SBF 120 et 16 des sociétés du CAC 40 respectent cette recommandation.

## Proportion d'administrateurs indépendants

Selon le code Afep-Medef, le comité des rémunérations « doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants » (§18.1). Par ailleurs, depuis la révision de juin 2013, le code Afep-Medef précise que le comité des rémunérations « doit être présidé par un administrateur indépendant » (§ 18.1).

### Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	86,8 %	89,5 %	97,3 %	100 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	74,5 %	77,2 %	81,0 %	84,3 %
Sociétés dont le comité des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant	90,6 %	94,3 %	97,3 %	100 %

La proportion de sociétés qui respectent cette recommandation ne cesse d'augmenter. On constate ainsi un taux de conformité optimal s'agissant du respect de la proportion d'administrateurs pour les sociétés du CAC 40 ; quant aux sociétés du SBF 120 seules 11 sociétés n'appliquent pas la recommandation. Pour autant, le taux moyen d'administrateurs indépendants évolue positivement puisqu'il est de 77,2 % pour les sociétés du SBF 120 et de 84,3 % pour les sociétés du CAC 40, contre respectivement 74,5 % et 81 % en 2014. Enfin, les sociétés du CAC 40 se conforment toutes à la recommandation d'un président indépendant de ce comité, et seules 6 sociétés du SBF 120 ne suivent pas cette recommandation.

#### **Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par des sociétés qui ne respectent pas la proportion d'administrateurs indépendants au sein du comité des rémunérations.**

« Compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société contrôlée par deux actionnaires de référence agissant de concert, le Comité de contrôle ainsi que le Comité des nominations et des rémunérations sont composés de 4 membres dont 2 indépendants, et 1 administrateur représentant chaque actionnaire de référence. Les deux Comités sont présidés par un administrateur indépendant qui anime et pilote le travail du Comité. Sa voix est prépondérante en cas d'égalité des voix. »

« Pour des raisons historiques liées à l'actionnariat de la société, la composition des comités spécialisés reflétait la recherche par notre actionnaire de référence d'un équilibre pérenne entre les administrateurs représentant ces actionnaires et les administrateurs indépendants. Il est composé à 50 % d'administrateurs indépendants. »

« Le comité des nominations et le comité des rémunérations de la société n'ont pas dans leur composition un nombre d'administrateurs indépendants strictement supérieur à la moitié du nombre des membres comme le recommande le code Afep-Medef. Ils ont une composition égalitaire (50 % d'indépendants, 50 % de non indépendants) et la présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant. À l'instar du comité d'audit, le respect à la lettre des recommandations du code Afep-Medef sur la composition du comité des nominations et du comité des rémunérations exigerait des administrateurs indépendants de la société, qu'ils participent à plus de 3 comités spécialisés, au risque de dégrader la qualité des travaux des comités, compte tenu de la charge de travail induite. Pour ces raisons, la société privilégie un équilibre des collègues d'administrateurs au sein des comités, par ailleurs systématiquement présidés par un administrateur indépendant. »

« Le comité des nominations et rémunérations est composé de deux administrateurs indépendants et de deux administrateurs non indépendants. Cette égalité dans la composition du comité ne saurait mettre en cause son bon fonctionnement, celui-ci étant présidé par un administrateur indépendant. En outre, le comité bénéficie de l'expérience et de la connaissance du fondateur de la Société, M. X, membre du comité en tant que représentant permanent de la société Y. »

### Activité du comité des rémunérations

Le code Afep-Medef indique que « le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des rémunérations au cours de l'exercice écoulé » (§18.2).

#### Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	100 %	98,1 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	100 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	4,6	4,4	5,1	4,9
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation des membres aux séances du comité	95,3 %	97,1 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	95 %	96,1 %	94,3 %	96,8 %

Seule une société du SBF 120 n'a pas publié dans son document de référence un rapport d'activité de son comité.

Le taux de participation aux séances a augmenté pour les sociétés du SBF 120 et est resté stable pour les sociétés du CAC 40.



S'agissant de la publication du taux de participation moyen aux séances du comité des rémunérations, toutes les sociétés du CAC 40 indiquent cette information dans leur document de référence et seules 3 sociétés du SBF 120 y dérogent.

### 4.3. Comité de sélection ou des nominations

Le code Afep-Medef indique que « *chaque conseil doit [...] constituer en son sein un comité de sélection ou des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations* » (§ 17).

#### Sociétés indiquant l'existence d'un comité de sélection

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés indiquant l'existence d'un comité de sélection	98,1 %	100 %	100 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité de sélection distinct du comité des rémunérations	30,5 %	30,5 %	51,4 %	54,3 %

Toutes les sociétés étudiées indiquent l'existence d'un comité de sélection.

Pour l'exercice 2015, 32 des 105 sociétés du SBF 120 disposent d'un comité de sélection distinct du comité des rémunérations, tout comme 19 des 35 sociétés du CAC 40.

#### Composition du comité de sélection

Toutes les sociétés du SBF 120 et toutes les sociétés du CAC 40 qui ont un comité de sélection distinct indiquent le nombre de membres de ce comité. En 2015, les comités de sélection se composent en moyenne de 3,94 membres pour les 32 sociétés du SBF 120 concernées, et de 4,05 membres pour les 19 sociétés du CAC 40 concernées (contre respectivement 4 et 4,3 membres pour l'exercice 2014). Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités de sélection varie de 3 à 6 pour les sociétés du CAC 40, et de 2 à 6 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

#### Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités de sélection

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	56,3 %	65,6 %	73,7 %	78,9 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	60,0 %	63 %	67,3 %	68,2 %

Le code Afep-Medef recommande que le comité de sélection soit composé « *majoritairement [...] d'administrateurs indépendants* » (§ 18.1). En 2015, le taux de conformité de cette recommandation a évolué positivement puisque 21 des 32 sociétés du SBF 120 concernées s'y conforment et il en est de même pour 15 des 19 sociétés du CAC 40 ayant mis en place un comité de sélection distinct.

On remarque également que la proportion d'administrateurs indépendants a augmenté.

De plus, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité de sélection distinct publient la liste nominative des membres du comité dans leur document de référence 2015.

#### Informations sur l'activité des comités de sélection

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	96,9 %	100 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	96,7 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	3,5	3,7	4,1	4,1
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation aux séances du comité	86,7 %	98,1 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	98,0 %	95,6 %	97,5 %	95,9 %

S'agissant des sociétés du SBF 120 ayant un comité de sélection distinct, toutes fournissent un rapport retraçant l'activité du comité, mais une société ne précise pas le nombre de séances tenues.

Par ailleurs, toutes les sociétés à l'exception de 2 sociétés du SBF 120 ont indiqué le taux de participation aux séances du comité de sélection. Pour celles mentionnant cette information, on constate que le taux de participation moyen aux séances du comité a reculé mais reste très élevé.

#### Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique qu'« à la différence de ce qui est prévu pour le comité des rémunérations, le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations » (§ 17.1).

73,3 % des sociétés du SBF 120 et 77,1 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité de sélection au cours de l'exercice 2015. Ces résultats représentent une hausse significative de l'association du dirigeant mandataire social exécutif à ces sujets, puisque ces chiffres étaient de 61,9 % en 2014 pour les sociétés du SBF 120, et de 64,9 % en 2014 pour les sociétés du CAC 40.

## Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Code préconise que « le comité de sélection ou des nominations (ou un comité ad hoc) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au conseil des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. »

### Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2015	
Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession	53,3 %	77,1 %

Comme indiqué précédemment (voir 1<sup>ère</sup> partie, § 2.2, p. 11), on constate que de nombreuses sociétés précisent que l'un des comités du conseil est chargé de la mise en place et du suivi du plan de succession. Pour autant, certaines sociétés ne font pas état de l'effectivité de cette mission dans le rapport d'activité du comité ou plus largement au sein de leur rapport annuel.

L'étude a donc consisté à vérifier que chaque société avait effectivement mis en place ou assuré le suivi d'un plan de succession du dirigeant mandataire social. Ainsi, on note que 56 des sociétés du SBF 120 et 27 des sociétés du CAC 40 adoptent cette recommandation.

#### Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par des sociétés qui ont mis en place un plan de succession pour leur dirigeant-mandataire social exécutif

« Travaux du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2015. Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants : (...)

- Plans de succession dans le Groupe : revue annuelle des dispositifs de succession en vigueur, que ce soit dans une perspective long terme ou dans le cas d'événements imprévus, en ce qui concerne les fonctions de Président Directeur Général ainsi que l'ensemble des postes clés du Groupe. »

« Le comité a également procédé à une revue des plans de successions mis en œuvre pour les mandataires sociaux et les cadres dirigeants. Il s'est fait présenter le dispositif de gestion interne des plans de succession afin de s'assurer que le Groupe dispose des compétences adéquates notamment en cas de vacance imprévisible. Un rapport a été fait au Conseil d'administration. »

« Rapport d'activité du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise pour 2015 (...). Il a examiné le plan de succession des mandataires sociaux afin d'être en état de faire une proposition au Conseil à ce sujet le moment venu. Par ailleurs, il a été tenu informé des évolutions prévisionnelles du Comité exécutif et du Comité de direction, et notamment de la diversité des nominations réalisées. »

## 5. Nombre de mandats

Le code Afep-Medef précise qu'un « *dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères* » (§ 19).

### Informations sur le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / président du directoire

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés indiquant le nombre de mandats extérieurs au groupe dans des sociétés cotées	98,1 %	98,1 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe	96,3 %	94,3 %	97,3 %	97,1 %

Toutes les sociétés du SBF 120, à l'exception de 2 sociétés hors CAC 40, indiquent dans leur document de référence le nombre de mandats extérieurs au groupe du directeur général/ président-directeur général/ président du directoire dans des sociétés cotées. Ainsi, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,7 mandat pour les sociétés du SBF 120 et de 0,6 mandat pour les sociétés du CAC 40. Ces chiffres étaient respectivement de 0,7 et de 0,84 mandat en 2014.

### Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / président du directoire des sociétés du SBF 120

Exercice 2015					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	55,3 %	27,2 %	11,7 %	2,9 %	0%

Exercice 2014					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	55,2 %	22,9 %	19 %	1,9 %	1,0 %

**Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe  
par le DG / PDG / président du directoire des sociétés du CAC 40**

Exercice 2015					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	57,1 %	31,4 %	8,6 %	2,9 %	0%

Exercice 2014					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	43,2 %	32,4 %	21,6 %	2,7 %	0 %

Dans 57 des sociétés du SBF 120, le directeur général/ président-directeur général / président du directoire n'exerce pas de mandat à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées. Il en est de même pour 20 des sociétés du CAC 40.

Ainsi, le nombre de mandats extérieurs détenus par le « principal dirigeant mandataire social » continue de diminuer, mais il restait en 2015 trois sociétés du SBF 120 (dont une du CAC 40) où la limitation à deux mandats extérieurs prévue par le Code n'était pas respectée. Cette situation est désormais interdite par la loi du 6 août 2015 (loi Macron), du moins en ce qui concerne les mandats détenus dans des sociétés anonymes françaises.

## 6. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

Le code Afep-Medef précise que « *les sociétés cotées qui se réfèrent à ce code de gouvernement d'entreprise doivent faire état de manière précise, dans leur document de référence ou dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et fournir une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles* » (§ 25.1).

**Informations sur le nombre de sociétés indiquant,  
à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique,  
les recommandations du code Afep-Medef écartées et les explications y afférentes**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef écartées et les explications y afférentes	93,5 %	94,3 %	94,6 %	94,3 %

Au cours de l'exercice 2015, 94,3 % des sociétés du SBF 120 (soit 99 sociétés) indiquent à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef qu'elles écartent et les explications y afférentes. Au sein du CAC 40, cette proportion est également de 94,3 % (soit 33 sociétés sur 35, contre 35 sur 37 en 2014).

Toutefois, certaines sociétés ont déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du Code alors qu'en réalité, elles ont omis certaines déviations. En outre, d'autres sociétés qui ont publié un tableau ou une rubrique spécifique, ont omis d'indiquer certaines déviations au Code, fournissant ainsi une liste non exhaustive des recommandations écartées.

## 7. Contrat de travail et mandat social

Le code Afep-Medef indique qu'« *il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée* » (§ 22).

De son côté, l'AMF considère que « *l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant. Cependant l'AMF considère que la simple mention générale de l'ancienneté et de la situation personnelle n'est pas une explication suffisante au regard du principe appliquer ou expliquer. Il est recommandé que la société apporte des explications circonstanciées relatives à la situation personnelle du dirigeant concerné. Dans ce cas l'AMF recommande que la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail)* »<sup>11</sup>.

### Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux<sup>12</sup> du SBF 120

	PDG	DG	Pt du directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	53	32	16	4	105
Absence de contrat de travail	46	26	12	4	88
Existence d'un contrat de travail	7	6	4	-	17
dont expliquée	5	6	4	-	15

<sup>11</sup> Recommandation n°2012-02 « Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code Afep-Medef, Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF ».

<sup>12</sup> La notion de « principaux dirigeants mandataires sociaux » utilisée dans le présent rapport recouvre les fonctions de président du conseil, de président directeur général, de directeur général d'une société anonyme à conseil d'administration, de président du directoire, de directeur général unique d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance ou de gérant d'une société en commandite par actions.

Au cours de l'exercice 2015, 83,8 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 86,9 % en 2014, 83,5 % en 2013 et 87 % en 2012. Par conséquent, 16,2 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail ; des explications sont fournies dans 87,5 % de ces situations.

**Informations sur le sort des contrats de travail  
des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40**

	PDG	Pt du directoire	DG	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	20	5	9	1	35
Absence de contrat de travail	18	4	5	1	28
Existence d'un contrat de travail	2	1	4	-	7
dont expliquée	2	1	4	-	7

Lors de l'exercice 2015, 80 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 86,7 % en 2014, 85,4 % en 2013, et 87 % en 2012. Par conséquent, 20 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail ; des explications sont fournies dans chacune de ces situations.

Pour mémoire, en 2008 (cette recommandation du code Afep-Medef est applicable aux mandats confiés ou renouvelés à compter du 6 octobre 2008), 64,2% des dirigeants mandataires sociaux (tous mandats confondus) du SBF 120 et 62,7% de ceux du CAC 40 avaient renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas.

**Les extraits ci-dessous reprennent les explications des sociétés pour lesquelles les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas prévu de mettre fin à leur contrat de travail**

« À l'occasion de l'examen du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 22 février 2016 a confirmé sa position prise en septembre 2014 et a considéré qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail du Président du Conseil d'Administration et celui du Directeur général, compte-tenu de leur âge, de leur situation personnelle et de leur ancienneté en tant que salariés au sein du Groupe. Le Conseil estime en effet que ce dispositif est pertinent pour des dirigeants ayant au moins dix ans d'ancienneté au sein du Groupe, afin d'encourager le principe de promotion interne et de management durable que le Groupe s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux.

Le Conseil a estimé que la mise en œuvre des recommandations du code Afep-Medef visant à mettre définitivement fin à ces contrats de travail aurait pour effet de les priver des droits et avantages attachés au contrat de travail progressivement acquis au cours de leurs parcours professionnels au sein du Groupe sur la base d'une ancienneté (à savoir depuis 34 ans pour le Président du Conseil d'Administration, et depuis 18 ans pour le Directeur Général) et d'un service effectif, en particulier les indemnités de départ ou avantages long terme (tels que la participation à des régimes collectifs), indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).

L'Autorité des Marchés Financiers considère qu'une explication circonstanciée du maintien du contrat de travail d'un dirigeant mandataire social permet de justifier la non-application de la recommandation du code Afep-Medef. »

« L'actuel Président-Directeur Général a exercé des fonctions salariales au sein du Groupe pendant vingt et une années avant d'accéder, le 1er janvier 2010, à la fonction de Directeur Général. Il a été nommé Président-Directeur Général à compter du 2 janvier 2012. Son contrat de travail a été suspendu le 1er janvier 2010, concomitamment à sa nomination à la fonction de Directeur Général, en application de la politique du Groupe reconnue conforme par l'AMF.

La politique du Groupe vise à favoriser, autant que faire se peut, la promotion interne de ses talents. Les salariés qui accèdent, après un parcours réussi au sein de la Société, aux plus hautes responsabilités ont en effet démontré sur le long terme leur capacité à atteindre un haut niveau de performance, à incarner les valeurs et la culture du Groupe. Ils ont acquis de surcroît un haut niveau de savoir-faire (commercial, industriel, scientifique...) nécessaire à l'élaboration d'une vision long terme. »

« Le Président du Directoire disposait d'un contrat de travail de "conseiller du Président" conclu le 1er janvier 1995 avec la société X et qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein de la Société, jusqu'à la veille de sa désignation comme membre du Directoire et Président le 15 mai 2002. Depuis cette date, ce contrat est suspendu.

Compte tenu du rôle historique du Président du Directoire dans la Société, la solution consistant à mettre un terme au contrat de travail par rupture conventionnelle ou par démission n'a pas été retenue. Il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations et de Sélection de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie le Président du Directoire, âgé au 31 décembre 2015 de 58 ans. En conséquence, le Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013 a confirmé au Président du Directoire le bénéfice de son contrat de travail de "Conseiller du Président" dans l'hypothèse unique du non-renouvellement de son mandat social à l'issue de sa durée, soit le 19 mars 2018 et ce, afin d'assurer la meilleure transition possible pour la Société dans le cadre d'un changement de Direction. En tout état de cause, les conditions stipulées par le code Afep-Medef en matière de rémunérations des dirigeants (notamment relatives aux indemnités de départ et à la retraite) sont respectées. »

« La politique constante du Groupe étant de nommer en qualité de dirigeants mandataires sociaux des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe, le Conseil ne souhaite pas, qu'après de longues années de carrière dans le Groupe, ceux-ci se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social.

En aucun cas, les rémunérations, au titre du mandat, ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres du Groupe.

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, sera établie à partir de la date de suspension du contrat. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière y compris les années en qualité de dirigeant mandataire social. »

« Le conseil d'administration n'a pas souhaité mettre fin au contrat de travail du directeur général qui exerçait, jusqu'à sa nomination en qualité de directeur général de la Société le 26 mai 2014, les fonctions de directeur administratif et financier depuis plusieurs années au sein du Groupe. Le conseil d'administration a en effet considéré que si cette disposition pouvait se comprendre pour un dirigeant recruté à l'extérieur ou nouvellement arrivé au sein du Groupe, elle était difficilement justifiable pour un cadre ayant fait un parcours réussi au sein de la Société depuis plusieurs années et appelé aux plus hautes responsabilités.



En effet, au plan individuel cette mesure fragiliserait la position des intéressés au regard des risques encourus dans leur nouvelle charge, pourrait amener des candidats internes à refuser le poste ou conduirait à revoir à la hausse les rémunérations, ce qui n'est certes pas l'objectif recherché par les recommandations du code Afep-Medef. Cette mesure détacherait les mandataires du corps social, n'irait pas dans le sens de la promotion interne et du "management durable" qui sont pourtant, pour la Société, les clefs de sa construction et de son développement. En conséquence, le conseil d'administration a décidé de maintenir le contrat de travail du directeur général en qualité de directeur administratif et financier à l'occasion de sa nomination comme directeur général. Ce contrat est donc suspendu, conformément à la jurisprudence applicable, depuis sa nomination en qualité de directeur général de la Société et ce pour toute la durée de ses fonctions de directeur général de la Société. »

« Le Président-Directeur Général en exercice a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de la Société en 1999 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005. Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a réexaminé la situation du mandataire social et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu depuis 2005 du Président-Directeur Général compte tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe. Il en a également été décidé ainsi à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016, dans l'hypothèse où le mandat du Président-Directeur Général serait renouvelé à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 ».

« Pour l'exercice 2014-2015, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, avait décidé de maintenir le contrat de travail du Directeur Général le liant à la Holding. Cependant, pour éviter toute problématique de frontière entre les prérogatives de la Holding et celles de sa filiale, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé lors du Conseil du 17 novembre 2015 que M. X cessera d'être rémunéré par la Holding à compter du 1er janvier 2016 et sera rémunéré par la Société. Ainsi, il sera mis fin au contrat de travail liant le Directeur Général à la Holding. »

## 8. La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux

Le code Afep-Medef précise que « *la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Le souci d'explication et d'équilibre doit également prévaloir à l'égard des actionnaires. Elle doit aussi tenir compte, dans la mesure du possible, des réactions des autres parties prenantes de l'entreprise, et de l'opinion en général. Elle doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants* » (§ 23.2).

Par ailleurs, il préconise qu' « *une information très complète doit être donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique des rémunérations qui est appliquée* » (§ 24).

Le Code préconise en outre d'utiliser dix tableaux de synthèse des rémunérations, des options et actions de performance et des avantages attribués à chaque dirigeant mandataire social (§ 24.2)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Les tableaux en annexe du Code figurent également dans le document de l'AMF : « Position-recommandation AMF n° 2009-16 – Guide d'élaboration des documents de référence ».

## 8.1. Obligation de conservation d'actions

Le Code de commerce prévoit, en ce qui concerne les attributions d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, que les conseils doivent soit décider que les options ne peuvent être levées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de levées d'options qui doivent être conservées jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-185). De la même manière, en cas d'attribution gratuite d'actions, les conseils doivent soit décider que les actions gratuites ne peuvent être cédées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qui doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-197-1).

Depuis juin 2013, le code Afep-Medef formule la recommandation suivante qui s'ajoute à l'obligation légale : « *le président du conseil, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les membres du directoire ou le gérant d'une société en commandite par actions doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. Le nombre de titres, qui peut provenir de levées d'options d'actions ou d'actions de performance, doit être important et croissant, le cas échéant jusqu'à un niveau déterminé par le conseil* » (§ 23.2.1). L'obligation de conservation doit donc être mise en œuvre indépendamment de l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ce qui a été strictement apprécié lors de la revue de l'exercice 2015. Toutes les sociétés du panel ont donc été prises en compte (y compris celles n'ayant procédé à aucune attribution).

Obligation de conservation des actions au nominatif			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
71,6 %	78,40 %	75,7%	88,5 %

### **Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés qui appliquent la recommandation sur l'engagement de conservation des actions au nominatif.**

« Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe :

À l'issue de la période de conservation, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe.

Pour les besoins du paragraphe précédent :

- la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ;
- la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie.

Au-delà du seuil précité :

- (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et
- (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises. »

« Depuis 2007, le Groupe a mis en place une politique d'obligation de détention d'actions pour les membres de son Comité Exécutif. Cette politique exigeante impose que les dirigeants concernés détiennent durant toute la durée de leur mandat un nombre minimum d'actions représentant en

valeur un multiple de leur rémunération totale annuelle versée au cours de l'exercice précédent (salaire fixe augmenté de la rémunération variable) au titre de l'ensemble de leurs fonctions au sein du Groupe :

- le Président Directeur Général doit ainsi détenir l'équivalent de 3 fois sa rémunération totale annuelle ;
- le Directeur Général Délégué doit détenir l'équivalent de 2 fois sa rémunération totale annuelle ;
- les membres du Comité de Direction doivent détenir l'équivalent de 1,5 fois leur rémunération totale annuelle ;
- les membres du Comité Exécutif doivent détenir l'équivalent de 1 fois leur rémunération totale annuelle.

Sont prises en compte, pour le calcul du nombre d'actions détenues, les actions de la société mère ou d'autres filiales cotées du Groupe, quel que soit leur mode d'acquisition, détenues directement ou indirectement via un fonds commun de placement ou assimilé.

Chaque dirigeant dispose d'un délai de 5 ans à compter de la date de sa première nomination pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale.

Conformément aux articles L.225-197-1 et L.225-185 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance puis le Conseil d'Administration ont également décidé que, tant que cette obligation de détention d'actions n'a pas été remplie par les dirigeants mandataires sociaux (Président Directeur Général et Directeur Général Délégué), les options de souscription/d'achat d'actions et les actions de performance attribuées à compter du 1er janvier 2007, seront soumises aux obligations suivantes :

- en ce qui concerne les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à compter du 1er janvier 2007, les dirigeants mandataires sociaux ne remplissant pas l'obligation de détention d'actions devront, à chaque levée d'options, conserver au nominatif un nombre minimum d'actions tel que leur valeur au moment de l'exercice soit équivalente à au moins 25 % de la plus-value d'acquisition réalisée avant impôt (soit en France environ 50 % de la plus-value d'acquisition nette d'impôt). Ces actions devront être conservées durant toute la durée de leurs fonctions en qualité de dirigeant mandataire social ;

- en ce qui concerne les actions de performance (*Performance Shares*) attribuées à compter du 1er janvier 2007, les dirigeants mandataires sociaux ne remplissant pas l'obligation de détention d'actions devront, lors de l'acquisition définitive des actions à l'issue de la période d'acquisition, conserver au nominatif une quantité d'actions au moins égale à 25 % des actions ainsi attribuées gratuitement durant toute la durée de leurs fonctions en qualité de dirigeant mandataire social.

Lorsqu'un dirigeant mandataire social a rempli l'obligation de détention d'actions décrite ci-dessus, aucune restriction ne sera dès lors imposée lors de la levée d'options ou de l'acquisition définitive d'actions gratuites. »

« Le Conseil d'administration a décidé que la quantité minimale de titres que le Directeur général sera tenu de détenir pendant la durée de ses fonctions sera de 80 000 actions. La mise en conformité avec cette obligation, sous forme de détention directe d'actions ou de parts de fonds du Plan d'Épargne Entreprise intégralement investies en actions de la société, a été réalisée par le Directeur général. Concernant le Président du Conseil d'administration, ce nombre d'actions a été fixé à 10 000, la mise en conformité avec cette obligation devant être réalisée au plus tard le 1er juin 2016, soit dans un délai de 18 mois après sa nomination en qualité de Président. Ce dernier détenait 12 968 titres de la société le 31 décembre 2015. »

« En 2007, le Conseil avait instauré pour les dirigeants mandataires sociaux ainsi que pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif une obligation de conservation d'actions issues de levées de stock-options et de l'attribution d'actions sous conditions de performance, qui avait été fixée à hauteur d'un montant représentant 35 % de la plus-value nette d'acquisition.

Le Conseil a complété ce dispositif en 2012 par la fixation d'un objectif global de détention d'un nombre d'actions issues de l'attribution d'actions sous conditions de performance ou de levée de stock-options représentant en actions l'équivalent de quatre ans de rémunération fixe pour les

dirigeants mandataires sociaux et deux ans de rémunération fixe pour les autres membres du Comité Exécutif. Ainsi, cette obligation de conservation est-elle considérée comme remplie dès lors que ce seuil est atteint.

L'obligation de conservation a été réexaminée par le Conseil dans le cadre du renouvellement du mandat du Président du Conseil d'Administration. »

« Le Directeur Général est soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions d'un nombre d'actions de la Société correspondant à :

- 50 % des plus-values d'acquisition nettes des impôts et contributions afférentes obtenues par levées d'options ;
- 50 % du gain d'acquisition calculé à la date d'attribution définitive des actions nettes des impôts et contributions afférentes.

Ces actions doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions ».

« Conformément à la loi et aux principes de gouvernance édictés par le code Afep-Medef, les membres du Directoire sont soumis depuis 2009 à une obligation générale et permanente de détention d'actions de la Société, fixée à 25 000 actions par le Conseil de surveillance ; ce nombre total d'actions inclut la conservation de 500 actions au titre de chacun des plans d'options ou d'actions de performance. »

## **8.2. Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux**

### **Rémunération fixe**

Le code Afep-Medef rappelle que la rémunération individuelle (fixe) « ne doit en principe être revue qu'à échéances relativement longues, par exemple trois ans. Sa progression doit être liée à des événements affectant l'entreprise, et tenir compte de la rémunération de la performance au travers des autres composantes de la rémunération y compris les avantages en nature » (§ 23.2.2).

<b>Rémunération fixe</b>			
<b>Indication de la règle d'évolution (ou, à défaut, indication de la date de la dernière révision)</b>			
<b>SBF 120</b>		<b>CAC 40</b>	
<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2015</b>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2015</b>
86,7 %	93,2 %	96,9 %	100 %

93,2 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 ont indiqué les règles qu'elles appliquent pour l'évolution de la rémunération fixe des principaux dirigeants mandataires sociaux, les raisons pour lesquelles elles avaient révisé celle-ci, ou la date de la dernière révision.

Parmi les sept sociétés qui n'ont pas mentionné de règle d'évolution :

- quatre sociétés n'ont pas procédé à une révision de la part fixe entre l'exercice 2014 et l'exercice 2015 ;
- deux sociétés révisent la rémunération fixe des dirigeants à chaque exercice ;
- une société a procédé à une révision de la part fixe suite à la nomination d'un nouveau directeur général.

### **Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué une règle d'évolution de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux**

« La rémunération fixe annuelle du Président-directeur général a été fixée par le Conseil d'administration à 850 000 euros pour les exercices 2013, 2014 et 2015. Le Conseil d'administration a décidé, prenant en compte le caractère inchangé de la rémunération depuis 2013 et à la lumière d'une étude comparative des rémunérations fixes des Directeurs généraux des sociétés du CAC 40, de porter à 950 000 euros la rémunération fixe annuelle pour l'année 2016 du Président-directeur général (soit une augmentation de 11,76 %). »

« La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux est revue à échéances relativement longues et tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité du bénéficiaire. La rémunération fixe du Directeur Général due pour l'année 2015 s'élève à 1 million d'euros. Elle a été revue à l'occasion de la nomination du Directeur Général en septembre 2014 et est inchangée depuis lors (sa rémunération en qualité de Directeur Général Délégué était stable depuis 2011). Cette rémunération tient compte à la fois de son expérience et de son niveau de responsabilité. »

« La rémunération fixe doit être le reflet des responsabilités du dirigeant mandataire social, de son niveau d'expérience et de ses compétences. Elle est stable sur plusieurs années, elle peut faire l'objet d'un réexamen à l'occasion du renouvellement de mandat. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle. Le Conseil d'Administration du 12 février 2015, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général à 2 200 000 euros bruts. »

« La rémunération fixe annuelle du Président du Directoire et des membres du Directoire reflète les responsabilités qu'ils assument. Elle est restée inchangée depuis 2009. En 2015, la rémunération fixe annuelle du Président du Directoire s'est élevée à 1 300 000 euros et celle des autres membres du Directoire à 618 000 euros. »

« Sur la base des conclusions de l'étude comparative réalisée en 2011 par [un cabinet spécialisé] qui avaient révélé que la rémunération du Président du Directoire se situait dans le quartile le plus faible comparativement aux sociétés du CAC 40 ainsi que des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable, le Conseil de Surveillance du 7 mars 2011 a décidé de revoir annuellement la rémunération fixe du Président du Directoire en se basant sur la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe.

À compter du 1er janvier 2015, sur recommandation du CGNR, la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire a été portée à 882 654 euros (avant impôts et charges de sécurité sociale), soit une augmentation de 3,78 % égale à la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au titre de 2015.

L'étude comparative établie par [un cabinet spécialisé] en février 2016 a conclu tout comme en 2011 et 2014 que la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire se situait toujours dans le quartile le plus bas des sociétés du CAC 40 ainsi que des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable.

Sur ces bases, à la lumière des très bons résultats atteints en 2015 et en ligne avec la politique de rémunération du Président du Directoire établie par le Conseil de Surveillance du 7 mars 2011, le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR, a décidé de porter la rémunération du Président du Directoire de 882 654 euros à 913 988 euros pour l'année 2016, soit une augmentation de 3,55 % égale à la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au titre de 2016. »

## Partie variable annuelle de la rémunération

Pour l'exercice 2015, 95,2 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 prévoyaient le versement d'une partie variable à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Lors de l'exercice précédent, cette proportion était de 91,5 % pour les sociétés du SBF 120, les chiffres pour le CAC 40 restant inchangés.

### Critères

Le code Afep-Medef précise que « les rémunérations variables doivent être subordonnées à la réalisation d'objectifs précis et bien entendu préétablis » (§ 23.2.3). De plus, le Code indique que le document de référence annuel doit présenter les règles d'attribution de la part variable : « Sans remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer les critères sur lesquels cette partie variable est établie, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints » (§ 24.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Indication des critères de détermination de la partie variable (quantitatifs et qualitatifs)	100 %	97 %	100 %	100 %
Information sur l'application des critères	80,6 %	79,4 %	94,3%	97 %

97 % des sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable indiquent les critères permettant de la déterminer (contre 100 % pour l'exercice précédent), proportion qui s'élève à 100 % pour le CAC 40 (identique à l'exercice 2014).

En ce qui concerne l'information sur l'application des critères, c'est-à-dire le compte rendu de l'examen fait par le conseil des résultats effectifs au regard des critères de performance préétablis (voir la position du Haut Comité sur ce point dans la 1<sup>ère</sup> partie du présent rapport, § 4.3 p. 16) :

- parmi les 34 sociétés du CAC 40 qui fournissent une information :
  - 27 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères. Elles étaient 15 lors de l'exercice 2014 ;
  - 6 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantitatifs et critères qualitatifs ;
  - 1 société invoque la confidentialité.
  
- parmi les sociétés du SBF 120 (hors CAC 40) qui fournissent une information :
  - 23 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères. Elles étaient également 23 lors de l'exercice 2014 ;
  - 11 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantitatifs et critères qualitatifs ;
  - 8 sociétés invoquent la confidentialité ;
  - 2 sociétés fournissent une information incomplète sur l'examen des critères.

### **Exemples empruntés à des sociétés n'ayant pas indiqué le détail des critères ou le niveau de réalisation requis**

« Le niveau de réalisation attendu des objectifs économiques utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération annuelle a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 9 mars 2016, a fixé le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général (Président-Directeur Général, Directeurs Généraux Délégués et pour l'exercice 2015 à 2 250 000 euros, les objectifs dynamiques de croissance du Groupe fixés par le Conseil d'administration ayant été atteints. »

« Pour 2015, le taux global de réalisation des objectifs du Directeur général s'est établi à 76 % du montant cible de sa rémunération variable et de sa rémunération fixe. »

« Le Conseil d'Administration, après avoir pris connaissance du niveau de réalisation des critères susvisés, qui ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a ainsi arrêté la part variable de l'exercice 2015, versée en 2016, à 940 292 euros, représentant un niveau d'atteinte global de 112 % pour les critères quantitatifs et de 119 % pour les critères qualitatifs. »

### **Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué le détail des critères ou le niveau de réalisation requis**

« Critères financiers

Les résultats obtenus en 2015 ont été inférieurs aux objectifs fixés pour le critère du BNPA récurrent et pour le critère du ROCE. Le montant de la part variable, en pourcentage de la rémunération fixe, s'élève, au titre du BNPA récurrent, à 61,1 % pour M. X et 47 % pour M. Y, et au titre du ROCE, à 22,05 % pour M. X et 17,15 % pour M. Y.

Critères personnels

La performance en ce qui concerne les objectifs personnels des dirigeants a été jugée très bonne : la préparation du plan stratégique 2016-2020 qui sera présenté après la finalisation de l'acquisition de la société Z a été menée à bien ; les acquisitions dans le secteur de [...], au-delà la société Z, et les démarrages, ont été réalisés sans encombre. Les grands équilibres financiers ont été préservés dans un environnement instable, permettant, tout en renforçant la structure financière du Groupe, avec un strict contrôle des paiements sur investissements, de poursuivre une politique sélective d'investissements pour la croissance future. L'attention a été portée sur l'identification de jeunes managers pouvant prendre des responsabilités et la progression des jeunes hauts potentiels dans le cadre de l'évolution organisationnelle du Groupe. Enfin en matière de RSE, la sécurité a été améliorée comme en témoigne la baisse du nombre d'accidents avec arrêt qui passe de 144 en 2014 à 138 en 2015 à périmètre comparable, et en termes d'innovation, une entité regroupant les nouveaux métiers et l'organisation digitale a été créée. Le montant de la part variable au titre des objectifs personnels en pourcentage de la part fixe représente 66,5 % pour M. X et 49,5 % pour M. Y.

Total

Au total le montant de la part variable en pourcentage de la part fixe s'établit à 149,65 % (sur un maximum de 180 %) pour M. X, en baisse de - 5,1 % par rapport à la part variable 2014, et 113,65 % (sur un maximum de 140 %) pour M. Y, en baisse de - 2,2 % par rapport à la part variable 2014. La rémunération part fixe et part variable totale pour 2015 est en baisse par rapport à 2014 de - 3,1 % pour et de - 1,2 % pour M. Y correspondant, en moyenne annualisée sur la période 2012-2015, à une hausse de + 0,2 % et + 0,8 % par an respectivement ».

**Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social**

				Min	Cible	Max	Réel	
<b>Quantitatif</b> 75 % du Total variable 60 % de la rémunération fixe (en cible)	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés en M€	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	52,6 %	
			Valeur de l'indicateur	614	707	800	766	
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique en % du chiffre d'affaires	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	10 %	
			Valeur de l'indicateur	(3) %	(1) %	+ 2 %	0,5 %	
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2015 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	4 %	6 %	1,2 %	
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	1,5 %	
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Atteinte moyenne des jalons 2015 des 21 priorités de la feuille de route RSE 2014-2018	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	9,1 %	
			Valeur de l'indicateur	70 %	100 %	130 %	108 %	
	<b>TOTAL QUANTITATIF</b>				0 %	60 %	90 %	72,9 %
	<b>Qualitatif</b> 25 % du Total variable 20 % de la rémunération fixe (en cible)	Evolution positive du chiffre d'affaires	Evolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	8 %	12 %	12 %
Politique de croissance externe		Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées		0 %	8 %	12 %	10 %	
Critères généraux		Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	4 %	6 %	6 %	
<b>TOTAL QUALITATIF</b>				0 %	20 %	30 %	28 %	
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA REMUNERATION FIXE</b>				0 %	80 %	120 %	100,9 %	



**Rémunération variable court terme**

		Pondération des objectifs	Echelle d'évaluation de chaque objectif	Pourcentage de réalisation	Réalisation en montant (€)
<b>Objectifs quantitatifs* (2/3) dont :</b>	ROCE	25 %	0 à 100 %	66 %	205 700
	Résultat d'exploitation	25 %	0 à 100 %	50 %	155 833
	Résultat net courant du Groupe par action	25 %	0 à 100 %	61 %	190 117
	CFLE	25 %	0 à 100 %	75 %	233 750
	<b>Total Quantitatif</b>	2/3	-	63 %	785 400
<b>Objectifs qualitatifs (1/3)</b>	<b>Qualitatif (global)</b>	1/3	0 à 100 %	80 %	498 667
<b>TOTAL PART VARIABLE</b>		<b>100 %</b>	-	<b>69 %</b>	<b>1 284 067</b>

\*Pour chaque objectif quantitatif, la quote-part de la rémunération variable se déclenche lorsqu'il est réalisé entre 90 % et 94 % du budget selon l'objectif considéré et elle atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 106 % et 11 % du budget selon l'objectif considéré (avec une base 100 correspondant au budget). Lorsque le réel est inférieur aux seuils se situant entre 90 % et 94 % ci-dessus mentionnés, la rémunération variable afférente à l'objectif considéré est égale à 0. Au budget, la rémunération variable déterminée en fonction de l'ensemble des critères quantitatifs s'élève à 68 % de la part fixe de sa rémunération. Dans le Groupe, le budget fixe des objectifs volontaristes qui ne sont pas systématiquement atteints et sont donc exigeants.

**Relation de la partie variable à la partie fixe et mesure de la partie qualitative de la partie variable**

Le code Afep-Medef préconise que la relation de la partie variable à la partie fixe soit claire, équilibrée et qu'elle consiste « en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de l'entreprise ». Le Code précise en outre qu'« au sein de la rémunération variable, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative tout en permettant le cas échéant de tenir compte de circonstances exceptionnelles » (§ 23.2.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	90,7 %	94,8 %	94 %	100 %
Indication de la limite de la partie qualitative	96,3 %	94,2 %	96,7 %	100 %

## Partie variable pluriannuelle ou différée de la rémunération

Il convient de distinguer les rémunérations variables pluriannuelles des rémunérations variables annuelles différées, à l'instar du Guide d'application du code Afep-Medef (les sociétés pouvant mettre en œuvre cumulativement chacun des deux mécanismes).

On constate au fil des ans une augmentation du nombre de sociétés attribuant ce type de rémunération récemment introduit en France. Lors de l'exercice 2012, seules 7 sociétés y avaient recours. Elles étaient 13 en 2013 puis 25 en 2014.

S'agissant de l'exercice 2015<sup>14</sup>, 26 sociétés ont attribué une rémunération variable pluriannuelle et/ou différée :

- 9 sociétés du SBF 120 ont prévu le versement d'une rémunération variable différée, 4 d'entre elles relevant du secteur bancaire ou financier ;
- 17 sociétés du SBF 120 (dont 9 sociétés du CAC 40) prévoyaient le versement d'une rémunération variable pluriannuelle.

Il est à noter que parmi les sociétés attribuant une rémunération variable pluriannuelle ou différée, 100 % des sociétés du SBF 120 indiquent les critères quantitatifs et/ou qualitatifs déterminant ces rémunérations sous réserve des impératifs de confidentialité pour les critères qualitatifs.

61,1 % des sociétés du SBF 120, attribuant des rémunérations variables et/ou différées, précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux. Ce chiffre s'élève à 62,5 % pour les sociétés du CAC 40.

## Utilisation des tableaux de synthèse standardisés

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 1</i> Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social	98,1 %	98,1%	100 %	100 %

98,1 % des sociétés concernées du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 ont exposé le tableau 1 selon la présentation standardisée figurant en annexe du code Afep-Medef<sup>15</sup>. Ces chiffres sont identiques à ceux de l'exercice précédent.

<sup>14</sup>Ces rémunérations variables pluriannuelles ou différées ont soit été mises en place en 2015, soit instaurées au cours d'un exercice antérieur mais avec un plan qui se poursuit en 2015.

<sup>15</sup>Le tableau 1 présente le total des rémunérations dues au titre de l'exercice et la valorisation des options et actions de performance ; le tableau 2 détaille les rémunérations en numéraire (fixe, variable, exceptionnelle et jetons de présence) et les avantages en nature.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Tableau 2 Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	99,1 %	99 %	100 %	100 %

99 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 ont présenté le tableau 2. Une société du SBF 120 a fusionné les tableaux 1 et 2.

### 8.3. Options de souscription ou d'achat d'actions

#### Attribution des options de souscription ou d'achat d'actions

13,3 % des sociétés du SBF 120 (soit 14 sociétés) et 17,1 % des sociétés du CAC 40 (soit 6 sociétés) ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social. Le nombre de sociétés ayant attribué des options de souscription ou d'achat d'action reste stable par rapport à l'exercice précédent (13 sociétés en 2014 ; 14 en 2015). Cela confirme le « déclin » de ce mode de rémunération : 86 % des sociétés du SBF 120 et 93,5 % des sociétés du CAC 40 avaient attribué des options à leurs dirigeants mandataires sociaux en 2007.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Attribution d'options	12,1 %	13,3 %	13,5 %	17,1 %

#### Attribution aux mêmes périodes calendaires

Le code Afep-Medef préconise de procéder à « des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent, et sans doute chaque année, ce qui devrait limiter les effets d'aubaine » (23.2.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Attributions aux mêmes périodes calendaires	84,6 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2015, la totalité des sociétés du SBF 120 qui ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social procèdent à des attributions aux mêmes périodes calendaires. Ont été prises en compte non seulement les sociétés ayant indiqué explicitement qu'elles appliquaient cette règle, mais aussi celles pour lesquelles la périodicité peut être constatée dans le tableau historique des attributions.

### Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux (§ 23.2.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	61,5 %	71,4 %	80 %	83,3 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, 71,4 % des sociétés du SBF 120 et 83,3 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social. Ce pourcentage est en augmentation par rapport à l'exercice 2014, particulièrement pour le SBF 120 (+10 points).

### Sous-plafond d'attribution d'options

Depuis juin 2013, le code Afep-Medef précise que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance doit « *définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires* ». Le Code précise que ce pourcentage maximum doit apparaître dans la résolution proposée à l'assemblée générale « *sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux* » (§ 23.2.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sous-plafond d'attribution	81,25 %	63,4%	66,7 %	75%

Seules 10 sociétés du SBF 120 dont 4 sociétés du CAC 40 ont prévu l'attribution d'options aux principaux dirigeants mandataires sociaux dans leurs résolutions d'assemblée générale 2016.

Parmi ces 10 sociétés du SBF 120, 6 sociétés dont 3 sociétés du CAC 40 ont prévu un sous-plafond d'attribution d'options. Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les résolutions d'assemblée générale 2015 soit dans le document de référence.

### Opérations de couverture des risques

Depuis juin 2013, le code Afep-Medef indique que « *les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration* » (§ 23.2.4).

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
62,5 %	50 %	100 %	83,3 %

Cette recommandation introduite en 2013 (qui s'applique aussi aux actions de performance) est plus exigeante que celle qui figurait dans la précédente version du Code, en ce qu'elle vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture. La diminution de la proportion des sociétés respectant cette recommandation doit être appréciée en tenant compte du faible nombre de sociétés concernées (voir plus haut).

Plus précisément :

- parmi les 8 sociétés du SBF 120 hors CAC 40 attribuant des options de souscription ou d'achat, 4 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options de souscription ou d'achat, 2 sociétés interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture ; 2 sociétés ne mentionnent ni interdiction, ni engagement formel ;
- parmi les 6 sociétés du CAC 40 attribuant des options de souscription ou d'achat, 5 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur ses options de souscription ou d'achat et une société indique que son principal dirigeant mandataire social ne recourt à aucune opération de couverture sur les options de souscription ou d'achat d'actions qui lui ont été consenties.

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés appliquant la recommandation sur l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture**

« Selon le Code de Déontologie Professionnelle du Groupe, les collaborateurs (en ce compris les dirigeants mandataires sociaux de la Société) ne peuvent effectuer des opérations pour couvrir la valeur des rémunérations attribuées sous forme de titres (incluant les stock-options, les actions de performance, les éventuelles *restricted shares* ou autres instruments) dans le cadre de tout plan ou accord mis en place par la Société ou une de ses filiales. Cette interdiction est applicable à partir de la date d'attribution jusqu'au moment où le bénéficiaire reçoit les titres attachés à l'attribution, par exemple, au moment de l'exercice des stock-options, à l'issue de la période d'acquisition des actions de performance et *restricted shares*, ou événements similaires. Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux de la Société prennent l'engagement formel de ne pas recourir à de telles opérations de couverture. »

« Le Directeur Général s'engage formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture tant sur les options que sur les actions de performance pendant toute la durée de son mandat social. »

« Le Président-Directeur Général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options, sur les actions de performance ou sur les unités de performance dont il a été ou sera bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le Président-Directeur Général. »

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés qui mentionnent seulement l'interdiction de recourir à des opérations de couverture**

« Le Président-directeur général, seul dirigeant mandataire social de la société en activité et bénéficiaire d'options de souscription ou d'achat d'actions, ne recourt à aucune opération de couverture sur les options de souscription ou d'achat d'actions qui lui ont été consenties conformément aux dispositions du code Afep-Medef »

« Conformément aux dispositions du Code et aux recommandations de l'AMF, les dirigeants mandataires sociaux ne doivent pas recourir à des opérations de couvertures tant sur les options que sur les actions issues de la levée d'options jusqu'à la fin de la période de conservation des titres au nominatif fixée par le Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce. »

« Le recours à des instruments de couverture est strictement interdit. »

## Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux

### Conditions de performance

Le code Afep-Medef préconise que « les attributions d'options et d'actions aux dirigeants mandataires sociaux doivent prévoir des conditions de performance » (§ 23.2.4 « Attribution »).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés qui ont attribué des options d'actions à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice des options. Pour mémoire, elles n'étaient que 28% (SBF 120) et 45% (CAC 40) à donner cette information en 2007.

### Périodes d'interdiction d'exercice

Le code Afep-Medef préconise de fixer des périodes précédant la publication des comptes pendant lesquelles les options ne peuvent être exercées (§ 23.2.4 « Exercice »).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Périodes d'interdiction d'exercice des options	76,9 %	85,7 %	80 %	100 %

Il est probable que la quasi-totalité des sociétés prennent les précautions nécessaires pour prévenir les délits ou les manquements d'initiés mais elles ne reproduisent pas systématiquement dans leur document de référence l'information indiquant les périodes d'interdiction d'exercice. Cette information s'est cependant sensiblement améliorée : 85,7 % des sociétés du SBF 120 (parmi lesquelles 100 % des sociétés du CAC 40) indiquent dans leur document de référence les périodes d'interdiction d'exercice des options durant l'exercice 2015.

Parmi ces sociétés, certaines excluent toutefois la mise en œuvre de cette recommandation pour les opérations de levée simple, c'est-à-dire des levées d'options qui ne sont pas suivies d'une vente.

## Utilisation des tableaux standardisés

Le code Afep-Medef préconise l'utilisation de tableaux standardisés relatifs à l'attribution et à la levée d'options par les dirigeants mandataires sociaux pendant l'exercice (§ 24.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 4</i> Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	100 %	100 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 5</i> Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (hors les cas où il n'y a pas de levée d'options)	100 %	100 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 8</i> Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (hors sociétés indiquant n'avoir jamais mis en place de plan)	97,6 %	96,1 %	100 %	100 %

## **8.4. Actions de performance**

44,7 % des sociétés du SBF 120 (soit 49 sociétés) et 60 % des sociétés du CAC 40 (soit 21 sociétés) ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2015.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Attribution d'actions de performance	43,9 %	44,7 %	40,5 %	60 %

### Attribution aux mêmes périodes calendaires

Le code Afep-Medef préconise de procéder à « des attributions aux mêmes périodes calendaires » (§ 23.2.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Attributions aux mêmes périodes calendaires (hors hypothèses de la mise en place du premier plan en 2014)	81,8 %	96,1 %	93 %	95,2 %

96,1 % des sociétés du SBF 120 et 95,2 % des sociétés du CAC 40 attribuent les actions de performance aux mêmes périodes calendaires (contre respectivement 81,8 % et 95,2 % pour l'exercice 2014).

Ont été prises en compte non seulement les sociétés ayant indiqué explicitement qu'elles appliquaient cette règle, mais aussi celles pour lesquelles la périodicité peut être constatée dans le tableau historique des attributions.

### Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux (§ 23.2.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	67,4 %	67,4 %	78,6 %	71,4 %

Il est regrettable que presque un tiers des sociétés ne fournissent pas cette information, alors qu'elles doivent par ailleurs fixer, dans les résolutions d'assemblée générale autorisant les émissions d'actions de performance (et d'options d'actions), un sous-plafond aux attributions accordées aux dirigeants mandataires sociaux (voir ci-après).

### Sous-plafond d'attribution d'actions

Depuis juin 2013, le code Afep-Medef précise que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance doit « définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires ». Le Code précise que ce pourcentage maximum doit apparaître dans la résolution proposée à l'assemblée générale « sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux » (§ 23.2.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Sous-plafond d'attribution	81,4 %	93,9 %	92,3 %	95,2 %



Parmi les sociétés attribuant des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, 4 sociétés du SBF 120 dont une du CAC 40 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions de performance.

Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les résolutions d'assemblée générale soit dans le document de référence.

### Opération de couverture des risques

Depuis juin 2013, le code Afep-Medef indique que « *les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration* » (§ 23.2.4).

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
86,4 %	61,7 %	70 %	66,7 %

Cette recommandation (qui s'applique aussi aux options d'actions) est plus exigeante que celle qui figurait dans la précédente version du Code, en ce qu'elle vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture interdite par la société à ses dirigeants mandataires sociaux.

Cependant, plusieurs sociétés indiquent dans leur document de référence que l'interdiction de recourir à des instruments de couverture sur leurs options de souscription ou d'achat d'actions figure dans les plans d'attribution ou dans le règlement intérieur du conseil.

Interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
13,6 %	21,3 %	30 %	23,8 %

Plus précisément :

- parmi les 26 sociétés du SBF 120 hors CAC 40 attribuant des actions de performance, 15 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 5 sociétés interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. Une société indique, sans formuler d'interdiction, que ses dirigeants mandataires sociaux ne recourent pas à des instruments de couverture de risque. 5 sociétés ne fournissent aucune information ;
- parmi les 21 sociétés du CAC 40 attribuant des actions de performance, 14 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 5 sociétés interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 2 sociétés indiquent, sans formuler d'interdiction, que leurs dirigeants mandataires sociaux ne recourent pas à des instruments de couverture de risque.

Des exemples de rédaction extraits des documents de référence, applicables aux actions de performance aussi bien qu'aux options d'actions, sont donnés plus haut au § 8.3.

## Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux

### Conditions de performance

Le code Afep-Medef préconise que, lors des attributions, des conditions de performance soient fixées pour l'acquisition définitive des actions (§ 23.2.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Mention des conditions de performance	95,7 %	97,9 %	100%	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2015, la quasi-totalité des sociétés du SBF 120 (pour mémoire, elles n'étaient que 55% en 2007) et la totalité des sociétés du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

### Utilisation des tableaux standardisés

Le code Afep-Medef préconise l'utilisation de tableaux standardisés relatifs aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice et aux actions devenues disponibles (§ 24.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 6</i> Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social	97,9 %	100 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 7</i> Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social	97,1 %	100 %	93,3 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 9</i> Historique des attributions d'actions de performance (hors sociétés indiquant n'avoir jamais mis en place de plan)	88,9 %	93,3 %	89,6 %	100

## **8.5. Indemnités de prise de fonctions, de départ et de non concurrence**

### **Indemnité de prise de fonctions**

Depuis 2013, le code Afep-Medef indique qu'« une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social venant d'une société extérieure au groupe. Dans ce cas, son montant doit être rendu public au moment de sa fixation » (§ 23.2.5).

<b>Indemnité de prise de fonctions</b>			
<b>SBF 120</b>		<b>CAC 40</b>	
<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2015</b>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2015</b>
0,9 %	2,8 %	0 %	2,9 %

Pour l'exercice 2015, trois sociétés du SBF 120 dont une du CAC 40 ont versé une indemnité de prise de fonctions. L'une d'entre elles a précisé qu'il s'agissait d'une indemnité versée en contrepartie des avantages auxquels le dirigeant mandataire social a renoncé en quittant son précédent employeur (voir Rapport d'activité 2015, p. 24). Ces indemnités sont, au moins en partie, assorties d'une condition de présence dans les sociétés concernées.

### **Indemnité de départ : départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie**

Pour l'exercice 2015, 54,3 % des sociétés du SBF 120 et 54,3 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 53,3 % et 46 % pour l'exercice 2014).

Le code Afep-Medef préconise que les conditions de performance dont l'existence est imposée par le Code de commerce soient telles qu'elles n'autorisent « l'indemnisation qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie » (§ 23.2.5).

La même recommandation préconise que l'indemnité de départ n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable).

	<b>SBF 120</b>		<b>CAC 40</b>	
	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2015</b>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2015</b>
Versement seulement en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie	42,1 %	61,4 %	70,6 %	84,2 %
Plafond de 2 ans de rémunération	100 %	100 %	100 %	100 %

Le nombre de sociétés qui écartent la limitation prévue par le Code aux départs « *contraints et liés à un changement de contrôle ou de stratégie* », quoiqu'en diminution, reste relativement important. Certaines sociétés expliquent cette dérogation par les caractéristiques du marché sur lequel elles évoluent. On notera aussi que d'autres sociétés préfèrent accorder, plutôt qu'une indemnité de départ proprement dite, une indemnité de non-concurrence qui présente une contrepartie avantageuse pour la société, mais ne comporte ni la définition restrictive du départ contraint, ni l'exigence de conditions de performance (voir ci-dessus, 1<sup>ère</sup> partie, § 4.4 p. 16).

En revanche, parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires.

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés qui dérogent à la définition des faits générateurs du versement de l'indemnité prévue par le Code**

« En cas de départ pour quelque cause que ce soit, la Société s'engage à verser au Président-Directeur général une indemnité plafonnée à deux ans de rémunération brute sur la base de la moyenne de la rémunération globale annuelle brute (fixe + variable) perçue au cours des trois dernières années.

Le choix d'une clause de non-concurrence en cas de cessation de fonctions est motivé par la préférence de la Société pour une solution contractuelle offrant la contrepartie d'une protection au paiement ainsi effectué (à la différence d'une indemnité de départ dépourvue d'une telle protection. »

« Le Conseil, lors de sa réunion du 5 mai 2014, a décidé de maintenir le mécanisme d'indemnisation du Président du Directoire en cas de départ contraint, c'est-à-dire non consécutif à une démission ou un départ volontaire à la retraite, et sous condition de performance.

Le versement de ces indemnités étant soumis à l'atteinte de performances sérieuses et exigeantes, il ne pourra pas survenir en cas d'échec.

L'indemnité de rupture a été approuvée par l'Assemblée Générale du 28 avril 2015 dans sa cinquième résolution.

Le Conseil, prenant compte que cette situation n'est pas conforme avec les dispositions du code Afep-Medef aux termes desquels il est recommandé que le versement de l'indemnité de rupture soit conditionné à un départ lié à un changement de contrôle ou de stratégie, a considéré que :

- la notion de changement de contrôle ne constitue pas un critère pertinent au regard de la spécificité de la société, notamment des dispositions régissant la répartition de son capital. Les dispositions de l'article 39 de la Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 modifiée sur l'Audiovisuel, relative à la liberté de communication, ne permettent pas à un actionnaire de détenir une fraction du capital supérieure à 49% du capital et des droits de vote.
- la mutation numérique du secteur de l'audiovisuel impose à ses acteurs de mettre en œuvre plusieurs axes stratégiques tant pour les métiers historiques que pour les métiers émergents. Dans ce contexte, la notion de changement de stratégie n'est pas pertinente pour apprécier les conditions de départ d'un dirigeant, et plus particulièrement celui du Président du Directoire, qui pourrait être contraint à quitter ses fonctions sans pour autant que les grandes orientations stratégiques qu'il a initiées et mises en œuvre soient remises en cause.

Compte tenu de l'ancienneté de l'intéressé au sein du Groupe et de sa contribution au rayonnement du Groupe depuis sa fondation en 1987, le Conseil considère qu'il n'est pas concevable de soumettre le bénéfice de cet engagement à un aléa d'interprétation. »

« Les cas de versement des indemnités de départ des membres du Directoire sont plus larges que ceux prévus par la recommandation 23.2.5 du code Afep-Medef qui prévoit pour l'instant que l'indemnisation d'un dirigeant ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

Dans le Groupe, l'indemnité pourrait en outre être versée en cas de départ contraint résultant d'une modification substantielle de responsabilités ; ce cas de versement a paru légitime au Conseil de surveillance, car la modification substantielle de ses responsabilités serait de fait imposée au dirigeant.

Par ailleurs, des conditions de performance exigeantes ont été posées pour le versement effectif des indemnités, dont la réalisation devra être constatée par le Conseil. »

## Conditions de performance

Depuis juin 2013, le code Afep-Medef précise que les conditions de performance (prévues par la loi) « doivent être appréciées sur deux exercices au moins » (§23.2.5).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins	79,3%	82,5 %	76,5 %	84,2 %

12 sociétés du SBF 120 dont 3 sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation de manière non conforme. L'application non conforme de la recommandation concerne principalement trois cas :

- les conditions de performance sont appréciées sur un exercice ;
- les conditions de performance sont appréciées entre la date de la nomination ou de renouvellement du mandat et la date de cessation des fonctions, ce qui n'exclut pas systématiquement une appréciation des conditions de performance sur une période inférieure à deux exercices ;
- les conditions de performance sont appréciées sur un exercice et comparées aux performances des exercices précédents.

## Indemnité de non-concurrence

Pour l'exercice 2015, 28,6 % des sociétés du SBF 120 et 37,1 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation de fonctions.

Le code Afep-Medef précise que s'il existe une clause de non-concurrence en sus de l'indemnité de départ, l'indemnité qu'elle prévoit doit être comprise dans le plafond de deux ans de cette dernière (§ 23.2.5).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de deux ans de rémunération	96,4%	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés du SBF 120 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, précisent que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux années de rémunération. Depuis juin 2013, le code Afep-Medef indique que « le conseil doit prévoir, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant » (§ 23.2.5). Cette recommandation ne s'applique qu'aux clauses postérieures à sa publication (Guide d'application du code Afep-Medef).

Plusieurs sociétés ont modifié les conventions existant antérieurement à cette date pour prendre en considération cette recommandation (au total, quelle que soit la date de la convention, 63,3 % des sociétés du SBF 120 et 76,9 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre).

## 8.6. Retraites

### Information sur les régimes de retraite

Le code Afep-Medef précise que le chapitre consacré aux rémunérations doit prévoir « *des informations sur les systèmes de retraite ou les engagements provisionnés par la société* » (§ 23.2.6).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Information sur les régimes de retraite	98,5 %	98,5	100 %	100 %

Pour l'exercice 2015, comme pour les exercices précédents, toutes les sociétés du CAC 40 donnent une information sur les régimes de retraite. Seule une société ayant rejoint le SBF 120 en 2014 ne donne pas d'information sur les régimes de retraite.

### Retraites supplémentaires à prestations définies

47,6 % des sociétés du SBF 120 et 71,4 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient un engagement de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de leur principal dirigeant mandataire social. Parmi les 9 sociétés du CAC 40 ne prévoyant pas une retraite supplémentaire, 4 sociétés ont mis en place d'autres régimes ou des versements complémentaires au titre de la retraite.

Le code Afep-Medef prévoit en outre certaines règles relatives aux régimes de retraite supplémentaires à prestations définies :

- le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux,
- les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans,
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années (§ 23.2.6).

Les régimes de retraite à prestations définies doivent être mis en conformité avec ces recommandations, en excluant les plans fermés à de nouveaux bénéficiaires, qui ne peuvent plus être modifiés<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ont également été exclues les sociétés qui ont mis en place un régime de retraite à prestations définies lorsque le premier dirigeant mandataire social n'en bénéficie pas.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	93,5 %	93,7 %	100 %	100 %
Période de référence supérieure à un an	84,8 %	89,6 %	95,2%	95,65 %

93,7 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux, contre respectivement 93,5 % et 100 % pour l'exercice 2014.

89,6 % des sociétés du SBF 120 et 95,65 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an pour définir la base de la retraite, contre respectivement 84,8 % et 95,65 % pour l'exercice 2014.

Le taux de conformité à ces recommandations continue donc de s'améliorer.

Depuis juin 2013, en application du code Afep-Medef « *les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies* » (§ 23.2.6).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Condition d'ancienneté (deux ans minimum)	78,3 %	89,6 %	90,5 %	100 %

En 2015, 89,6 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 respectent la recommandation d'ancienneté de deux ans minimum et informent sur ce point (contre respectivement 78,3 % et 90,5 % pour l'exercice 2014).

Enfin, le code Afep-Medef préconise que la rente issue du régime de retraite supplémentaire soit plafonnée à un pourcentage maximum du revenu de référence. Ce pourcentage « *ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables dues au titre de la période de référence)* » (§ 23.2.6).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Pourcentage maximum du revenu de référence (45 % maximum)	87 %	83 %	95,2 %	95,4 %

En 2015, 83 % des sociétés du SBF 120 et 95,4 % des sociétés du CAC 40 respectent le pourcentage maximum de revenu de référence et en font état (en 2014, elles étaient 87 % pour le SBF 120 et 95,2 % pour le CAC 40).

## **8.7. Tableau récapitulatif des avantages des dirigeants mandataires sociaux**

### **Utilisation du tableau standardisé**

Le code Afep-Medef (§ 24.2) préconise l'utilisation d'un tableau standardisé relatif à la rémunération au titre d'un contrat de travail éventuel et aux avantages autres que la rémunération principale (retraite, indemnités de départ et de non-concurrence)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
<i>Tableau 10</i> Récapitulatif des avantages des dirigeants mandataires sociaux	94,4 %	97,1 %	97,3 %	97 %

En 2015, 97,1 % des sociétés du SBF 120 et 97 % de celles du CAC 40 ont utilisé le tableau 10 (contre respectivement 94,4 % et 97,3 % pour le précédent exercice).

## **8.8. Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux**

Le code Afep-Medef prévoit, afin que les actionnaires aient une vision claire des rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux que « *le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social* ». Elle « *est suivie d'un vote consultatif des actionnaires* » (§24.3)<sup>17</sup>.

### **Exercice 2014 :**

Consultation des actionnaires		Indications sur l'objet du vote	
SBF 120	CAC 40	SBF 120	CAC 40
100 %	100 %	100 %	100 %

### **Exercice 2015 :**

Consultation des actionnaires		Indications sur l'objet du vote	
SBF 120	CAC 40	SBF 120	CAC 40
100 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés de l'échantillon se conforment à la recommandation de soumettre une résolution consultative *say on pay* à leur assemblée générale.

<sup>17</sup> Pour mémoire, les engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux qui correspondent à « des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci » sont soumis à la procédure des conventions réglementées (art. L. 225-42-1 du Code de commerce).



Lors des assemblées de 2016, deux résolutions *say on pay* ont été rejetées (voir ci-dessus, 1<sup>ère</sup> partie, § 4.1 p. 15).

### **Evolution du taux d'approbation du *say on pay* des principaux dirigeants exécutifs**

Au 29 juillet 2016, sur les 105 sociétés étudiées du SBF 120, 103 sociétés ont procédé à la tenue de leur assemblée générale et ont communiqué les résultats des votes de leurs actionnaires. Le tableau ci-dessous permet de mesurer l'évolution du taux d'approbation par rapport à l'exercice précédent.

	Résultats AG 2016	Résultats AG 2015
Score moyen « <i>say on pay</i> »	88,93 %	87,57 %
Score moyen des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du CAC 40	90,85 %	86,47 %
Score moyen des principaux dirigeants mandataires sociaux (PDG, DG, Président du CA, Président du Directoire, Gérant)	89,57 %	89,04 %
Score moyen des autres dirigeants mandataires sociaux (DGD, membres du directoire, membres de la gérance)	86,12 %	84,47 %

**Annexe 1**  
**Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 incluses dans l'étude**

1	ACCORHOTELS*	36	FAURECIA	71	PLASTIC OMNIUM
2	AEROPORTS DE PARIS	37	FONCIERE DES REGIONS	72	PUBLICIS GROUPE*
3	AIR FRANCE-KLM	38	GECINA	73	REMY COINTREAU
4	AIR LIQUIDE*	39	GROUPE EUROTUNNEL SE	74	RENAULT*
5	ALSTOM	40	GTT	75	REXEL
6	ALTRAN TECHNOLOGIES	41	HAVAS	76	RUBIS
7	AMUNDI	42	HERMES INTERNATIONAL	77	SAFRAN*
8	ARKEMA	43	ICADE	78	SAFT
9	ATOS SE	44	ILIAD	79	SAINT-GOBAIN*
10	AXA*	45	IMERYS	80	SANOFI*
11	BIC	46	INGENICO	81	SARTORIUS STED BIO
12	BIOMERIEUX	47	INNATE PHARMA	82	SCHNEIDER ELECTRIC SE*
13	BNP PARIBAS*	48	IPSEN	83	SCOR SE
14	BOLLORE	49	IPSOS	84	SEB
15	BOUYGUES*	50	JC DECAUX S.A.	85	SOCIETE GENERALE*
16	BUREAU VERITAS	51	KERING*	86	SODEXO*
17	CAP GEMINI*	52	KLEPIERRE*	87	SOPRA STERIA GROUP
18	CARREFOUR*	53	KORIAN	88	SPIE
19	GROUPE CASINO	54	LAGARDERE	89	SUEZ
20	CGG	55	LEGRAND*	90	TECHNICOLOR
21	CNP ASSURANCES	56	L'OREAL*	91	TECHNIP*
22	CREDIT AGRICOLE*	57	LVMH*	92	TELEPERFORMANCE
23	DANONE*	58	MAUREL ET PROM	93	TF1
24	DASSAULT SYSTEMES	59	MERCIALYS	94	THALES
25	EDENRED	60	METROPOLE TV-M6	95	TOTAL*
26	EDF	61	MICHELIN*	96	UBISOFT ENTERTAINMENT SA
27	EIFFAGE	62	NATIXIS	97	UNIBAIL-RODAMCO*
28	ELIOR	63	NEOPOST	98	VALEO*
29	ELIS	64	NEXANS	99	VALLOUREC
30	ENGIE*	65	NEXITY	100	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
31	ESSILOR INTERNATIONAL*	66	SFR GROUP	101	VINCI*
32	EULER HERMES GROUP	67	ORANGE*	102	VIVENDI*
33	EURAZEO	68	ORPEA	103	WENDEL
34	EUROPCAR GROUPE	69	PERNOD RICARD*	104	WORLDLINE
35	EUTELSAT COMMUNICATIONS	70	PEUGEOT S.A.*	105	ZODIAC AEROSPACE

\* Sociétés du CAC 40

**Annexe 2**  
**Liste des sociétés du SBF 120 non incluses dans l'étude**

1	AIRBUS GROUP*	9	GENFIT**
2	ALTEN**	10	LAFARGEHOLCIM*
3	APERAM*	11	NOKIA*
4	ARCELOR MITTAL*	12	SES*
5	DBV TECHNOLOGIES**	13	SOLVAY*
6	EUROFINS SCIENTIFIC*	14	STMICROELECTRONICS*
7	EURONEXT*	15	VICAT**
8	GEMALTO*		

*\* Société étrangère*

*\*\* Société française ne se référant pas au code Afep-Medef*





# HCGE

Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

55, avenue Bosquet  
75007 Paris  
Tel. : +33 (0)1.53.59.17.49

Contact : [contact@codeafepmedef.fr](mailto:contact@codeafepmedef.fr)