

A low-angle, upward-looking photograph of the interior of a Gothic cathedral. The image captures the soaring height of the architecture, with massive stone piers and pointed arches. Several large, colorful stained glass windows are visible, depicting religious scenes. The lighting is warm and dramatic, highlighting the textures of the stone and the vibrant colors of the glass. The overall composition emphasizes the verticality and grandeur of the space.

SpencerStuart

2016

France
Board Index

ABOUT SPENCER STUART

At Spencer Stuart, we know how much leadership matters. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals to emerging companies to nonprofit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning 56 offices, 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment and many other facets of organizational effectiveness. For more information on Spencer Stuart, please visit www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2016 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Sommaire

2	PRÉFACE
3	CAC 40: PHOTOGRAPHIE DE LA GOUVERNANCE 2016
	BOARD INDEX
4	Synthèse des Résultats
9	Évolution de la composition du CAC 40
10	Structure des conseils
14	Leadership
18	Structure des comités exécutifs et comités de direction
23	Profil des administrateurs
35	Fonctionnement des conseils d'administration
41	L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration
46	Les comités
53	Jetons de présence
57	Les advisory boards
60	COMPARAISON INTERNATIONALE
66	SPENCER STUART GLOBAL SURVEY REPORT
69	PRÉPARATION DE SA SUCCESSION : QUEL RÔLE POUR LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL
73	LES 4 RISQUES D'UNE SUCCESSION MAL GÉRÉE
79	L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION FACE À L'ATTENTE DES INSTITUTIONNELS
	BOARD INDEX : TABLEAUX DE SYNTHÈSE
86	Composition
90	Rémunération et Fonctionnement
94	Comités
104	LA BOARD PRACTICE DE SPENCER STUART

Préface

Avec une tendance toujours positive, la gouvernance des sociétés du CAC 40 gagne chaque année en maturité et se situe au meilleur niveau quand on la compare avec les pratiques anglo-saxonnes, les conseils français privilégiant le fond sur la forme. Ils dédient de plus en plus de temps à la stratégie et au suivi de sa mise en œuvre et aux questions de gestion des ressources managériales par le biais de la préparation des successions et de la gestion des talents.

Les prochaines évolutions, que nous voyons déjà poindre dans la pratique des sociétés les plus avancées, sont :

- » La montée en puissance du rôle de l'administrateur référent, dont la présence tend à se généraliser dans les sociétés ayant maintenu la fusion des rôles de président et de directeur général.
- » La mise en place d'un processus beaucoup plus structuré de préparation et d'anticipation des successions avec un rôle croissant joué par le comité des nominations et l'administrateur référent, qui en est souvent le président.
- » L'extension de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration à l'analyse de la contribution individuelle de chaque administrateur. Il convient de noter que presque 20 % des sociétés du CAC 40 en ont initié la pratique en 2016, contre aucune en 2015.

Les pratiques évoluent dans la bonne direction et s'intéressent plus au fond qu'à la seule forme.

Patricia Barbizet
Directeur général d'Artémis et
Chairman de l'advisory board de Spencer Stuart France

CAC 40: Photographie de la gouvernance 2016

45%

de gouvernance dissociée
vs 55 % de PDG

43%

des conseils ont
un administrateur référent

39%

de femmes

58%

des nouveaux administrateurs
sont des femmes

35%

d'étrangers

49%

des nouveaux administrateurs
sont des étrangers

13

membres

14%

de femmes
aux comex

31%

d'étrangers

25%

des nouveaux administrateurs
sont des primo entrants

70%

des conseils procèdent à
une évaluation externe
de leur fonctionnement

20%

des conseils évaluent
la contribution individuelle
des administrateurs

9

réunions annuelles
des conseils

69%

d'administrateurs
Indépendants (hors salariés)

Synthèse des Résultats

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Structure des conseils du CAC 40				
Nombre de sièges au 30/06/2016	556	13,9	9,0	21,0
Nombre d'administrateurs au 30/06/2016	489			
Nouveaux entrants entre AG 2015 et AG 2016	24	dont 1 représentante des salariés et 4 représentants de l'État		
dont femmes (hors rep. des salariés sauf actionnaires)	9			
Nouveaux entrants après AG 2016	55	dont 3 représentants des salariés actionnaires		
dont femmes (hors rep. des salariés sauf actionnaires)	32			

	Nombre	Pourcentage
Modes de gouvernance		
Conseil de surveillance + directoire	6	15 %
Conseil d'administration	34	85 %
dont avec PDG	22	55 %
Président non exécutif à temps plein	6	15 %
Président non exécutif à temps partiel	12	30 %

	Nombre	Pourcentage	Min	Max
Origine des administrateurs				
Nombre d'administrateurs exécutifs	41	7 %	0	4
Nombre d'administrateurs non exécutifs (Pdt non exéc. inclus)	456	82 %	8	18
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants (hors salariés)	341	69 %	5	13
Nombre de rep. salariés ou salariés actionnaires	59	11 %	0	4
Nombre d'administrateurs étrangers	193	35 %	0	12
Nombre de sièges occupés par des femmes	216	38,8 %	1	10
Nombre d'Administratrices	185			
Présence d'un vice-président ou administrateur référent	27	68 %		
dont officiellement qualifié d'administrateur référent	17	43 %		

	Moyenne	Min	Max
Ancienneté et Âge des membres du conseil*			
Ancienneté moyenne des admin. non ex. (Pdt exclus)	5,4	2	15
Ancienneté du président du conseil à son poste	6,3	0	27
Ancienneté du directeur général (ou président du directoire) à son poste	7,8	0	29
Âge moyen des membres du conseil	58,6	50	63
Âge moyen des hommes	61	30	90
Âge moyen des femmes	55	36	83
Durée du mandat	3,5	1	4
Nombre de mandats détenus par le président du conseil (mandat principal inclus)			
Mandats totaux (incluant mandats groupe)	7,6	1	42
Mandats hors groupe	3,0	0	7
dont sociétés cotées	1,1	0	3
Nombre de réunions			
Nombre de réunions du conseil durant l'exercice 2015	9	4	25
Taux d'assiduité (hors comités)	93 %	80 %	100 %
	2015	sur les 4 dernières années	Pourcentage
Méthode d'évaluation de la performance du conseil			
En interne exclusivement	12	17	30,0 %
Avec l'assistance d'un cabinet extérieur	28	23	70,0 %
Existence d'une formation dédiée aux nouveaux membres du conseil	32		80 %

* ancienneté sous la forme juridique actuelle

	Nombre/Moyenne	Min	Max		
Mouvements après AG 2016					
Administrateurs sortants	56				
dont femmes	8				
dont étrangers	25				
dont représentants de l'État	0				
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	3				
Âge des administrateurs sortants	66	35	90		
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	1,6	0	5		
Administrateurs entrants					
dont femmes	32				
dont étrangers	27				
dont représentants de l'État	0				
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	3				
Primo entrant — Premier mandat	14				
Âge des administrateurs entrants	54	30	79		
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	2	1	5		
	Nombre	Pourcentage	Moyenne	Min	Max
Structure des comités exécutifs					
Nombre total de membres	508	100 %	13	5	29
Nombre de femmes	70	14 %	2	0	5
Nombre d'étrangers	159	31 %	4	0	12
Âge des membres			54	38	73

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Nature des comités du conseil / nombre moyen de réunions annuelles				
Comité d'audit	40	5,5	4	10
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	6	5,7	2	10
Comité des nominations	20	4,1	1	8
Comité des rémunérations	20	4,1	2	8
Comité des nominations et rémunérations	40	5,6	3	10
Comité stratégique	21	3,9	0	10
Comité éthique et/ou développement durable	12	3,2	0	5
Autres comités	5	4,8	2	11
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du :				
Comité d'audit	40	87 %	60 %	100 %
Comité des nominations	20	75 %	33 %	100 %
Comité des rémunérations	20	87 %	50 %	100 %
Comité des nominations fusionné avec le comité des rémunérations	20	86 %	67 %	100 %
Le comité des rémunérations (ou nom/rém) composé à 100 % de personnalités indépendantes ?	22			
Rémunérations				
Montant moyen des jetons accordés aux administrateurs ayant siégé pendant la totalité de l'exercice 2015		82.154 €	32.478 €	277.681 €
Plus fort jeton du conseil (hors Pdt)		119.669 €	46.000 €	360.147 €
Plus faible jeton annuel du conseil		58.239 €	18.505 €	219.945 €
Structure des jetons de présence				
Nombre de rapports décrivant précisément le calcul des jetons	32			
Montant du jeton fixe annuel	30	32.602 €	6.800 €	193.926 €
Jeton variable (par séance du conseil)	30	3.865 €	1.625 €	12.000 €
Nb de sociétés appliquant un jeton suppl. pour participation à un comité	30	dont 8 uniquement pour les présidents		
Nb de sociétés appliquant un jeton assiduité suppl. pour comité	34	dont 1 uniquement pour les membres		
Nb de sociétés allouant un jeton supplémentaire aux administrateurs non-résidents français	14			

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Rémunération annuelle fixe additionnelle touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	23	10.162 €	1.500 €	36.938 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	1	1 jeton	1 jeton	1 jeton
Comité des nominations	8	4.283 €	1.500 €	10.000 €
Comité des rémunérations	8	4.283 €	1.500 €	10.000 €
Comité des nominations et rémunérations	13	11.959 €	2.100 €	32.321 €
Comité stratégique	9	8.869 €	1.500 €	27.704 €
Comité éthique et développement durable	6	3.767 €	2.100 €	5.000 €
Autres comités	4	8.250 €	1.500 €	15.000 €
Rémunération additionnelle par réunion touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	33	3.235 €	625 €	8.000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	6	2.925 €	2.000 €	5.000 €
Comité des nominations	18	2.808 €	1.200 €	5.000 €
Comité des rémunérations	18	2.820 €	1.200 €	5.000 €
Comité des nominations et rémunérations (fusionné)	15	3.010 €	500 €	7.500 €
Comité stratégique	18	2.923 €	1.000 €	5.000 €
Comité éthique et développement durable	11	2.560 €	980 €	4.000 €
Autres comités	4	2.500 €	2.000 €	3.000 €
Rémunération annuelle additionnelle totale touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	40	18.847 €	8.400 €	54.000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	6	11.850 €	10.000 €	15.400 €
Comité des nominations	20	11.467 €	5.000 €	30.000 €
Comité des rémunérations	20	11.967 €	5.000 €	40.000 €
Comité des nominations et rémunérations	20	16.987 €	4.500 €	32.321 €
Comité stratégique	21	11.815 €	3.000 €	27.704 €
Comité éthique et développement durable	12	10.633 €	3.000 €	20.000 €
Autres comités	5	10.167 €	7.500 €	15.000 €
Rémunération annuelle additionnelle totale touchée par les présidents des comités				
Comité d'audit	40	35.695 €	14.000 €	115.432 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	6	15.333 €	10.000 €	20.000 €
Comité des nominations	20	19.389 €	5.000 €	45.600 €
Comité des rémunérations	20	20.311 €	5.000 €	45.600 €
Comité des nominations et rémunérations	20	28.213 €	7.000 €	83.111 €
Comité stratégique	21	18.069 €	7.000 €	46.173 €
Comité éthique et développement durable	12	19.443 €	7.000 €	45.000 €
Autres comités	5	13.167 €	7.500 €	20.000 €

Évolution de la composition du CAC 40

Entre le 01/01/2015 et le 30/06/2016, les mouvements au sein du CAC 40 ont été les suivants :

Sortie

- » Alcatel Lucent
- » Alstom
- » Gemalto
- » EDF
- » Lafarge

Entrée

- » Klépierre
- » LafargeHolcim
- » Nokia
- » PSA Groupe
- » Sodexo

Ces différents mouvements ont eu un impact sur la structure des conseils d'administration, sur la période étudiée.

Par ailleurs, au 30/06/2016, sur les 40 sociétés de l'indice, 5 sociétés sont maintenant incorporées hors de France (ArcelorMittal, LafargeHolcim, Nokia, Solvay, Unibail Rodamco).

Structure des conseils

LA TAILLE DES CONSEILS

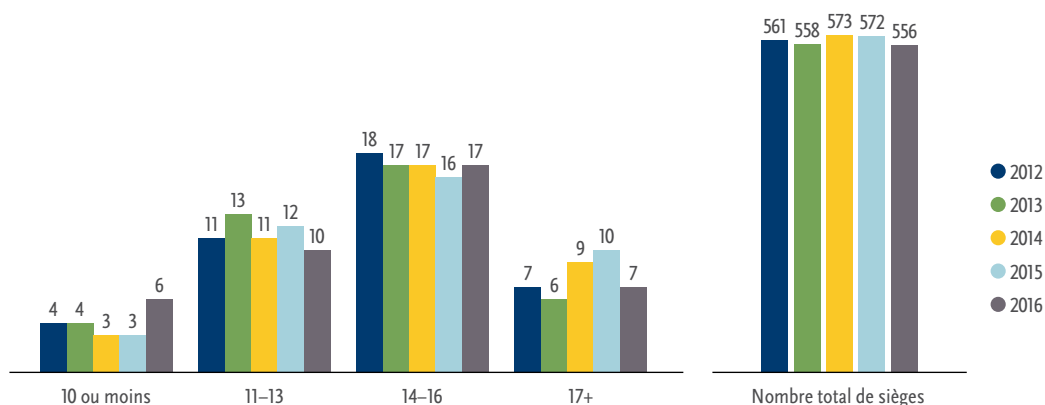
Au 30/06/2016, le nombre total de sièges est de 556 contre 572 un an plus tôt du fait des mouvements d'entrée et de sortie au sein du CAC 40. Par contre, le nombre d'administrateurs occupant ces sièges n'a augmenté que de 481 à 489, ce qui de facto veut dire que le taux de concentration des mandats par administrateur a diminué de 1,2 à 1,13.

La taille moyenne des conseils décroît de 14,3 à 13,9, ce qui est une bonne nouvelle pour l'efficacité de leur fonctionnement même si comme en Allemagne, les conseils français restent toujours pléthoriques comparés aux anglo-saxons (14-15 versus 9-10).

Au 30/06/2016, la taille moyenne de 13,9 cache une grande diversité de situations :

6 CONSEILS EN 2016 AU LIEU DE 3 EN 2015 ont 10 membres ou moins. Ainsi, à Legrand, Michelin et Unibail Rodamco se sont rajoutés AccorHotels, Klépierre et Nokia, ces deux derniers étant des nouveaux entrants dans le CAC 40. Concernant AccorHotels, la situation n'est que transitoire car après la dernière AGE de juillet 2016, 6 nouveaux administrateurs ont été élus.

Taille du conseil / Nombre total de sièges



7 CONSEILS EN 2016 CONTRE 10 EN 2015 comptaient cependant encore 17 membres ou plus : Carrefour (17), Crédit Agricole qui détient toujours le record avec 21 membres, Engie (19 contre 17 l'année précédente), LVMH (17), Renault (19), Safran (17), Veolia Environnement (17).

Ont disparu de la liste : Bouygues qui n'a plus que 16 administrateurs contre 20, EDF qui a quitté le CAC 40, LafargeHolcim qui n'en a plus que 14 contre 18, et Saint-Gobain qui est revenu à 16 contre 18. S'est ajoutée par contre à cette liste Carrefour.

CONCENTRATION DES MANDATS

Le nombre moyen de mandats de sociétés du CAC 40 détenus par chaque administrateur décroît de 1,2 à 1,13 après avoir été stable les années précédentes.

La moyenne de mandats détenus par les administrateurs (hors salariés) dans des sociétés cotées y compris celles où ils sont exécutifs est de 2 mandats.

Au sein du CAC 40

	2012	2013	2014	2015	2016
Nb de sièges	561	558	553	572	556
Nb d'administrateurs	468	464	458	488	489
Taux de détention	1,19	1,2	1,2	1,17	1,13

Nombre de mandats par administrateur

	2012	2013	2014	2015	2016
1 mandat	397	389	379	415	428
2 mandats	55	61	65	62	56
3 mandats	11	10	10	11	4
4 mandats	4	3	3	0	1
5 mandats +	1	1	1	0	0

Le taux de concentration des mandats (% d'administrateurs détenant plus de 3 mandats au sein du CAC 40) a fortement chuté pour tomber à 1 % (contre 2,3 % l'an dernier et 12 % en 1999). Ils ne sont plus que 5 administrateurs dans ce cas contre 11 l'année précédente.

Concentration des mandats

	1999	2002	2012	2013	2014	2015	2016
% de sièges détenus par les administrateurs ayant plus de 3 mandats	12 %	10 %	3,4 %	3 %	3,3 %	2,3 %	1 %

Le vieux couplet consistant à dire que le monde des administrateurs est consanguin relève plus de l'histoire ancienne et du mythe que de la réalité.

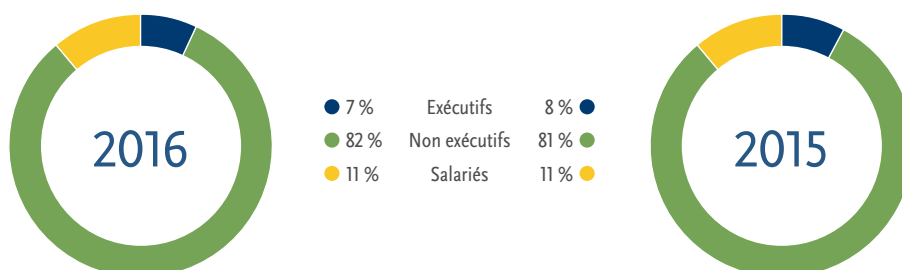
Le taux de concentration des mandats est plus élevé chez les femmes que chez les hommes :

	1 mandat	2 mandats	3 mandats	4 mandats	5 mandats +	Total	Moyenne
Hommes (au 30/06/2016)	270	32	2	0	0	304	1,12
Femmes (au 30/06/2016)	158	24	2	1	0	185	1,16

EXÉCUTIFS ET NON-EXÉCUTIFS

Malgré les changements dans la composition de l'indice, la structure des conseils reste stable d'une année sur l'autre, avec en moyenne 1 exécutif par conseil, 2 salariés et 10 ou 11 indépendants.

Exécutifs et non-exécutifs



Hors sociétés à conseil de surveillance :

- » 26 sociétés (contre 27 en 2015) n'ont qu'un seul exécutif membre du conseil, qui est soit le président directeur général, soit le directeur général s'il y a dissociation.
- » 5 sociétés contre 7 l'année précédente ont deux exécutifs ou plus qui sont administrateurs. En ceci, la pratique française est très différente de la pratique anglaise, qui fait qu'au moins deux (CEO-CFO) voire, plus souvent trois exécutifs, sont membres du board.

Présence des exécutifs au conseil

	Conseils d'administration où siègent						Total
	seulement le Pdt		et le DG		1 DGD ou plus		
	Nb	%	nb.	%	nb.	%	
Pdt et DG	3	25 %	9	75 %	0	0 %	12
PDG	17	77 %	N/A	N/A	6	27 %	22

Parmi les 12 sociétés à conseil d'administration avec dissociation des fonctions de président et de directeur général :

- » 3 sociétés n'ont aucun membre du comité Exécutif (ou comex) dans leurs conseils (Crédit Agricole, LafargeHolcim et Nokia). Bien que n'étant pas administrateur, le directeur général assiste à toutes les réunions du conseil ;
- » 9 sociétés ne donnent le statut d'administrateur qu'au directeur général (Airbus Group, BNP Paribas, Danone, Engie, Safran, Sanofi, Société Générale, Sodexo et Solvay).

Dans 6 conseils d'administration sur 22, avec fusion des fonctions de président et de directeur général, siègent :

- » un seul DGD (Air Liquide, AXA, Kering et LVMH) ;
- » un DGD et 2 PDG de filiale (Bouygues) ;
- » un PDG de filiale (Pernod Ricard).

Leadership

DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

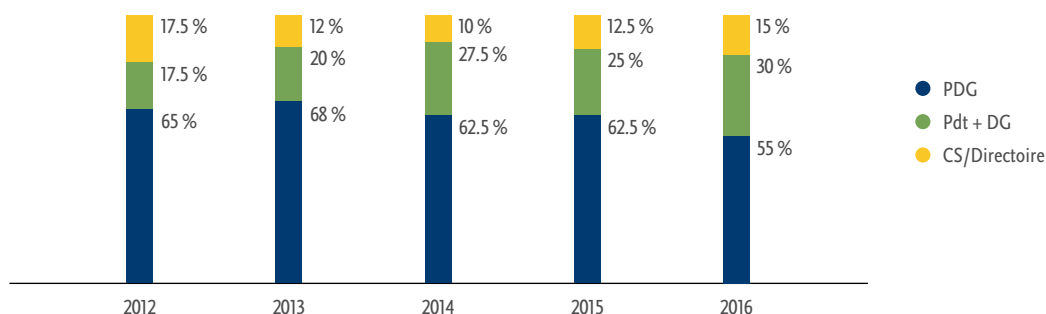
Le nombre de sociétés ayant dissocié leur gouvernance a augmenté pour passer de 15 (37,5 %) à 18 (45 %), ce qui est dû :

- » à l'arrivée de nouvelles sociétés dans le CAC 40 comme Nokia, Klépierre ;
- » à la mise en œuvre de succession (Engie, Sodexo, Danone) ;
- » à des impératifs réglementaires (Société Générale).

Dissocier les fonctions de président et de directeur général est le plus souvent motivé par :

- » le passage de la société sous le contrôle d'actionnaires habitués à ce type de gouvernance : Klépierre, LafargeHolcim, Nokia.
- » le choix délibéré de gouvernance : Airbus Group, Michelin, PSA Groupe, Publicis, Safran, Sanofi, Solvay, Vivendi
- » la transition de pouvoir : Danone, Engie
- » l'obligation réglementaire : BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale

Structure des conseils



PROFILS DES PRÉSIDENTS NON-EXÉCUTIFS

Nombre		18
Age Moyen		62
Sexe	Homme	89 %
	Femme	11 %
Nationalité	Français	61 %
	Non Français	39 %
Fonction avant de devenir président non-exécutifs	Président	16 %
	PDG	40 %
	Banquier central	11 %
	Directeur général	5 %
	CFO	5 %
	Autres	23 %

Parmi les 18 présidents non-exécutifs et présidents du conseil de surveillance, 12 exercent cette fonction à temps partiel et 6 l'exercent à temps plein.

FORMATION DES DIRIGEANTS

Au 30/06/2016, sur les 59 dirigeants du CAC 40 (incluant présidents, PDG et directeurs généraux) :

- » 10 sont diplômés de Polytechnique dont 3 X/ENA et 4 X/Mines contre 14 l'année précédente ;
- » 3 sont diplômés de Centrale et 2 de l'École Normale Supérieure ;
- » 14 sont diplômés d'écoles de commerce (10 HEC, 1 ESSEC, 2 ESCP, 1 EBS) dont 4 sont aussi diplômés de l'ENA ;
- » 9 sont diplômés de l'ENA (3X, 4 École de commerce, 2 IEP) ;
- » 18 ont un diplôme universitaire ;
- » 2 sont autodidactes.

Formation des présidents, PDG et directeurs généraux

	2016	2015	2014	2011
École d'Ingénieur	37,3 %	42,9 %	39,7 %	33,3 %
X	11,9 %	19,6 %	15,5 %	19,0 %
X/ENA	5,1 %	5,4 %	6,9 %	2,4 %
ECP	5,1 %	1,8 %	3,4 %	2,4 %
ENS	3,4 %	1,8 %	3,4 %	2,4 %
Autres	7,0 %	14,3 %	10,3 %	7,1 %
École de Commerce	23,7 %	21,4 %	19,0 %	16,7 %
HEC	11,9 %	10,7 %	12,1 %	9,5 %
HEC/ENA	5,1 %	5,4 %	1,7 %	2,4 %
ESCP	3,4 %	3,6 %	3,4 %	2,4 %
ESSEC/ENA	1,4 %	1,8 %	1,7 %	2,4 %
Autres	1,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
École d'Administration	5,1 %	5,4 %	13,8 %	19,1 %
Sciences Po. (Seul)	1,7 %	1,8 %	1,7 %	2,4 %
ENA (+Sciences Po)	3,4 %	3,6 %	12,1 %	16,7 %
Universités	30,5 %	26,7 %	22,4 %	23,8 %
Autodidacte	3,4 %	3,6 %	5,2 %	7,1 %

MANDATS EXTERNES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

En moyenne, le nombre de mandats détenus par le président, hors filiales de son groupe, s'établit aujourd'hui à 3 (contre 2,8 en 2015, 2,4 en 2014 et 2,8 en 2013).

- » Moyenne de 7,6 mandats (7,4 en 2015) par président en prenant en compte les mandats internes à leur groupe.
- » Moyenne identique à l'année dernière de 1,1 mandat dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe ce qui est en ligne avec la recommandation qu'un exécutif n'ait pas plus de deux mandats de ce type.

Parmi les présidents du directoire et les directeurs généraux, 32 % d'entre eux siègent dans un conseil extérieur à leur société, 68 % dans aucun (en 2015, 59 % siégeaient dans un conseil extérieur et 41 % dans aucun conseil).

Cette réduction peut s'expliquer par le fait que :

- » certains directeurs généraux ne souhaitent pas prendre de mandats externes afin de pouvoir se consacrer totalement à leur fonction exécutive ;
- » certains CEO de sociétés nouvelles dans le CAC 40 ou certains directeurs généraux nouvellement nommés n'ont pas encore de mandat externe.

STRUCTURE DES COMITÉS EXÉCUTIFS ET COMITÉS DE DIRECTION

La taille moyenne des comités exécutifs (comex) et de direction générale du CAC 40 en 2016 s'est légèrement accrue par rapport à 2015 pour passer de 12 à 13 membres.

Structure et appellation des comex

	Femme	Homme	Total	% de Femme	% d'Homme	Nb d'étrangers	% d'étrangers	Age moyen	Nb de membres ayant un mandat externe cotée	Dénomination de l'Instance	Nombre de réunions en 2015
AccorHotels	2	11	13	15 %	85 %	5	38 %	52	4	Comité exécutif	ND
Air Liquide	1	12	13	8 %	92 %	3	23 %	57	5	Comité exécutif	ND
Airbus Group	0	13	13	0 %	100 %	9	69 %	55	2	Executive committee	5
ArcelorMittal	0	9	9	0 %	100 %	8	89 %	57	2	Executive officers	ND
AXA	2	15	17	12 %	88 %	10	59 %	53	3	Comité exécutif	4
BNP Paribas	1	17	18	6 %	94 %	3	17 %	57	3	Comité exécutif	ND
Bouygues	0	9	9	0 %	100 %	0	0 %	61	3	L'équipe dirigeante	ND
Capgemini	2	20	22	9 %	91 %	10	45 %	55	2	Comité exécutif	12 ou 1x/mois
Carrefour	2	4	6	33 %	67 %	0	0 %	57	1	Équipe de direction	ND
Crédit Agricole	3	26	29	10 %	90 %	1	3 %	55	3	Comité exécutif élargi	ND
Danone	3	9	12	25 %	75 %	5	42 %	52	3	Comité exécutif	ND
Engie	3	9	12	25 %	75 %	3	25 %	56	3	Comité exécutif groupe	ND
Essilor Int.	3	22	25	12 %	88 %	11	44 %	54	1	Comité exécutif	9
Kering	5	9	14	36 %	64 %	6	43 %	51	5	Comité exécutif	ND
Klépierre	0	11	11	0 %	100 %	1	9 %	53	0	Équipe de direction	ND
LafargeHolcim	1	9	10	10 %	90 %	7	70 %	55	1	Executive committee	ND
Legrand	2	8	10	20 %	80 %	2	20 %	51	1	Comité de direction	ND
L'Oréal	5	10	15	33 %	67 %	2	13 %	54	4	Comité exécutif	ND
LVMH	1	11	12	8 %	92 %	6	50 %	57	3	Comité exécutif	ND
Michelin	3	11	14	21 %	79 %	1	7 %	56	1	Comité exécutif	ND
Nokia	2	11	13	15 %	85 %	12	92 %	51	1	Group leadership team	ND
Orange	4	8	12	33 %	67 %	0	0 %	54	4	Comité exécutif	1x/ Semaine
Pernod Ricard	1	14	15	7 %	93 %	4	27 %	53	1	Comité exécutif	8-11 fois
PSA Groupe	1	16	17	6 %	94 %	3	18 %	52	3	Comité exécutif	ND

	Femme	Homme	Total	% de Femme	% d'Homme	Nb d'étrangers	% d'étrangers	Age moyen	Nb de membres ayant un mandat externe cotée	Dénomination de l'Instance	Nombre de réunions en 2015
Publicis	2	7	9	22 %	78 %	5	56 %	57	3	Directoire +	ND
Renault	3	9	12	25 %	75 %	5	42 %	55	1	Ceg (comité exécutif groupe)	12 ou 1x/mois
Safran	2	14	16	13 %	88 %	0	0 %	55	1	Comité exécutif	ND
Saint-Gobain	1	4	5	20 %	80 %	0	0 %	53	4	Comité exécutif	52 ou 1x/ Semaine
Sanofi	1	12	13	8 %	92 %	9	69 %	56	2	Comité exécutif	24
Schneider Electric	2	15	17	12 %	88 %	7	41 %	51	5	Équipe dirigeante ou comité exécutif	ND
Société Générale	3	10	13	23 %	77 %	2	15 %	54	2	Comité exécutif	ND
Sodexo	5	8	13	38 %	62 %	6	46 %	55	2	Comité exécutif	8
Solvay	0	5	5	0 %	100 %	3	60 %	54	2	Comité exécutif	13
Technip	0	8	8	0 %	100 %	6	75 %	55	1	Comité exécutif ou comex	15
Total	0	6	6	0 %	100 %	0	0 %	59	1	Comité exécutif	23
Unibail Rodamco	1	5	6	17 %	83 %	1	17 %	49	0	Directoire	21
Valeo	2	13	15	13 %	87 %	2	13 %	52	1	Comité opérationnel	12
Veolia Environnement	1	10	11	9 %	91 %	0	0 %	54	3	Comité exécutif	ND
Vinci	0	13	13	0 %	100 %	0	0 %	57	1	Comité exécutif	22
Vivendi	0	5	5	0 %	100 %	1	20 %	54	1	Directoire	18
Moyenne	2	11	13	14 %	86 %	4	31 %	54	2,2		
Effectif total	70	438	508			159					

Comme en 2015, 14 sociétés ont mis en place des comités exécutifs resserrés, composés en moyenne de 5 membres contre 6 l'année précédente. Si l'on retire le plus large de ces comités, c'est-à-dire celui du Crédit Agricole qui comprend 14 membres, la moyenne tombe à 4,5.

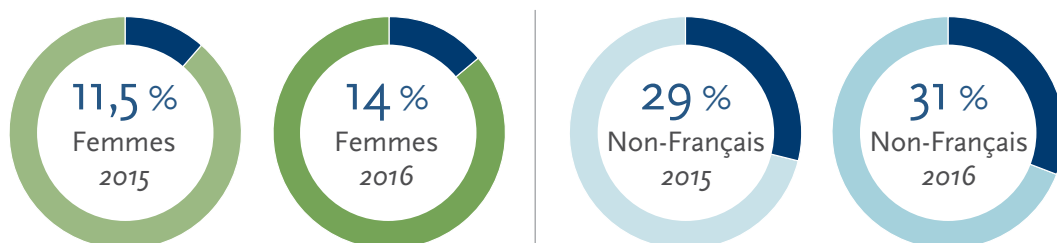
Structure et appellation des comex resserrés

	F	H	Total	% de F	% d'H	Dénomination de l'Instance
Air Liquide	0	3	3	0 %	100 %	Direction générale
ArcelorMittal	0	2	2	0 %	100 %	The CEO office
AXA	1	8	9	11 %	89 %	Comité de direction
BNP Paribas	0	6	6	0 %	100 %	Direction générale
Bouygues	0	4	4	0 %	100 %	PDG + direction générale Groupe
Capgemini	0	7	7	0 %	100 %	Comité de direction générale ou GEB
Crédit Agricole	1	14	15	7 %	93 %	Comité exécutif
Klépierre	0	3	3	0 %	100 %	Directoire
Orange	0	7	7	0 %	100 %	PDG+3DGD+3DGA
Pernod Ricard	0	5	5	0 %	100 %	Bureau exécutif
PSA Groupe	0	4	4	0 %	100 %	Directoire
Publicis	1	3	4	25 %	75 %	Directoire
Schneider Electric	0	2	2	0 %	100 %	Direction générale = PDG + DGD
Société Générale	0	3	3	0 %	100 %	Direction générale
Moyenne	0,2	5,1	5,3	3 %	97 %	
Effectif Total	3	71	74			

Les fonctions le plus souvent représentées dans ces comités resserrés sont :

- » le directeur général (qui peut être ou non PDG) ;
- » le DGA en charge des métiers ;
- » le directeur financier ;
- » le COO ;
- » le DRH.

DIVERSITÉ DANS LES COMEX



Dans les comités élargis, la proportion de femmes progresse légèrement à 14 % contre 11,5 % l'année précédente.

Par contre, dans les comités resserrés, elle régresse de 8,4 % à 4 %, du fait de :

- » la disparition d'Alcatel Lucent ;
- » d'Engie qui a supprimé son comex resserré ou il y avait 3 femmes ;
- » de la sortie d'une femme chez Orange.

	CAC 40			FTSE 100	
	2016	2015	2014	2016	2015
Taille moyenne	13	12	12	10	10
% de femmes dans le comex	14 %	12 %	10 %	18 %	15 %
% de comex n'ayant aucune femme	23 %	23 %	25 %	15 %	20 %
% de comex ayant plus d'une femme	53 %	43 %	32 %	55 %	40 %
% de femmes membres de comex ayant un mandat externe	36 %	28 %	18 %	22 %	25 %
% d'étrangers	31 %	29 %	25 %	37 %	23 %
Âge moyen	54	54	55	N/A	52,6

25 femmes, membres de comex, ont un mandat externe d'administrateur dans une société cotée.

La proportion d'étrangers continue à progresser de 29 % à 31 %, mais ceci doit être relativisé par :

- » le remplacement d'Alcatel Lucent par Nokia,
 - » le remplacement de Lafarge par LafargeHolcim,
- qui ne sont pas des sociétés françaises.

FONCTIONS EXERCÉES PAR LES FEMMES DANS LES COMEX

La proportion de femmes dirigeantes de BU double d'une année sur l'autre et devient la 1^{er} fonction occupée par une femme dans un comex. Autre changement notable en 2016, la première nomination d'une femme en tant que directrice générale groupe au sein du CAC 40 chez Engie. Sinon, les autres fonctions restent relativement stables avec, cependant, une baisse pour les fonctions juridiques et COO.

Répartition des fonctions occupées par les femmes

	2016	2015	2014
Directeur de BU	24 %	12 %	10 %
Directeur de la communication/Marketing/RSE	20 %	22 %	24 %
DRH	14 %	15 %	17 %
Directeur stratégie/études/risques	14 %	10 %	6 %
Directeur juridique/Secrétaire général	7 %	14 %	15 %
CFO	7 %	9 %	8 %
Chief Operating Officer	4 %	8 %	6 %
CEO Pays/Région	4 %	5 %	6 %
Directeur des achats	1 %	3 %	4 %
CEO Groupe	1 %	0 %	0 %
DSI — Chief Digital Officer	1 %	2 %	4 %
Total	100 %	100 %	100 %

Profil des administrateurs

MOUVEMENTS AU SEIN DES CONSEILS EN 2015–2016

Aux assemblées générales 2016, 56 administrateurs sont sortis contre 46 l'année précédente (soit environ 10 % des sièges) et 55 sont entrés.

Les femmes ne représentent que seulement 14 % des sortants (contre 21 % en 2015) mais, par contre, 58 % des entrants (contre 46 % en 2015).

La moyenne d'âge des sortants est stable à 66 ans et celle des entrants à 54 ans.

Mouvements après AG 2016

	Min	Max	Nombre/ Moyenne	Mouvements Après AG 2015
Administrateurs sortants			56	46
dont femmes			8	10
dont étrangers			25	10
dont représentants de l'État			0	3
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			3	2
Âge des administrateurs sortants	35	90	66	67
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	0	5	1,6	1,4
Administrateurs entrants			55	45
dont femmes			32	28
dont étrangers			27	21
dont représentants de l'État			0	3
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			3	2
Primo entrant — Premier mandat			14	9
Âge des administrateurs entrants	30	79	54	55
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	1	5	2	2

PROFIL DES ADMINISTRATEURS ENTRANTS ET SORTANTS

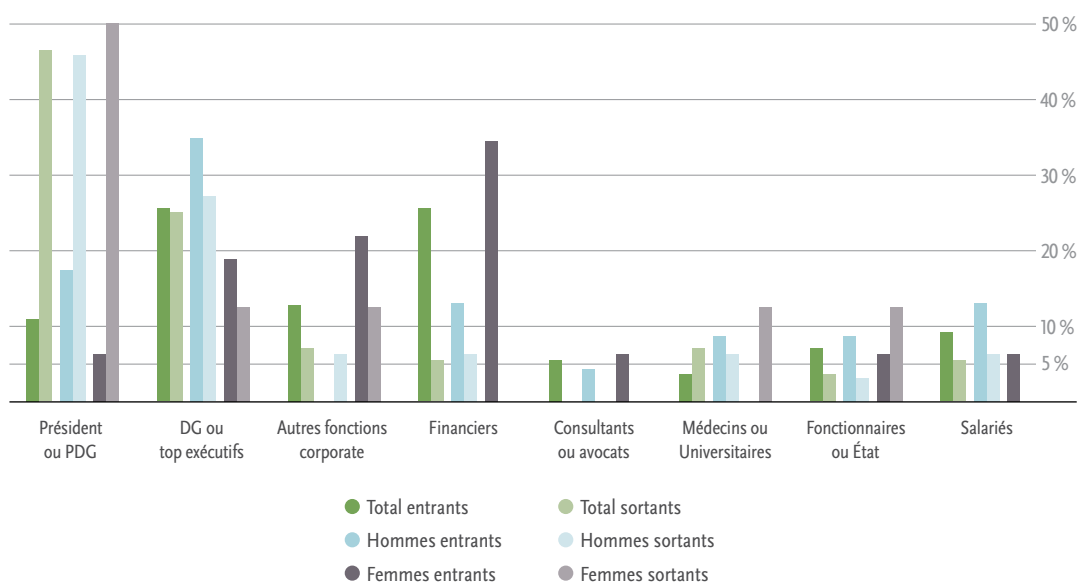
Les administrateurs hommes et femmes sortants ont pour la moitié d'entre eux des profils de présidents et PDG, et pour un quart de CEO ou DGA mais seulement 5 % sont des CFO contre 22 % en 2015.

La raison de leur départ tient :

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

Le profil des administrateurs entrants est moins lourd que celui des sortants avec une proportion plus faible de présidents et de PDG (11 %) mais par contre avec une forte proportion de directeurs généraux (25 %) et membres de comex (CFO 25 %). Par contre, le flux d'étrangers est équilibré à 46 %. À la différence de l'année précédente, la part des primo-entrants (1er mandat) est plus élevée, à 25 % contre 20 %.

Profil des administrateurs entrants et sortants



FÉMINISATION DES CONSEILS

Au 30/06/2016, la proportion de sièges occupés par des femmes dans les conseils du CAC 40 atteint 38,8 % (contre 34,3 % après les AG 2015). Ce qui est légèrement en dessous de l'obligation légale de 40 %.

Après une très forte progression de la représentation féminine en 2009 et 2010, le pas de progression s'est ralenti pour se stabiliser aux alentours de 10 % par an depuis trois ans, avec une légère accélération en 2016, du fait de l'échéance fixée par la loi.

En 2016, 32 femmes ont intégré les conseils du CAC 40 tandis que 8 ont quitté leur mandat.

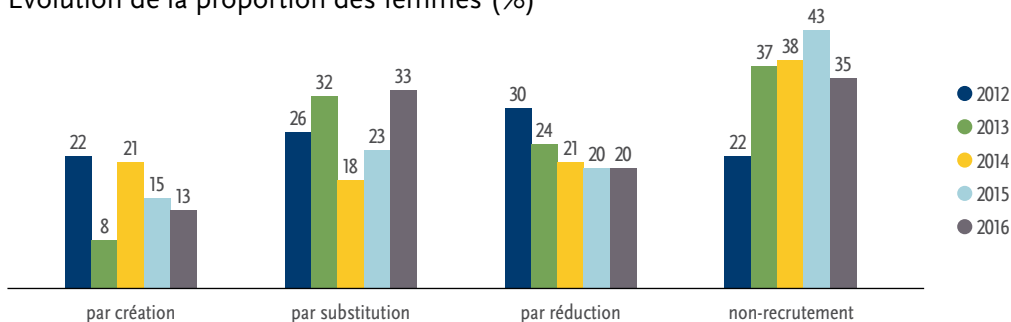
Proportion de femmes dans les conseils

	2009	2012	2013	2014	2015	2016
% de femmes	11,5 %	24,1 %	28,0 %	31,0 %	34,3 %	38,8 %
Progression	17,3 %	15,9 %	16,2 %	10,7 %	10,6 %	13,1 %

Féminisation des conseils

	2012		2013		2014		2015		2016	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Représentation des femmes										
Nb de sièges occupés par une femme	135	24,1 %	156	28,0 %	172	31 %	196	34,3 %	216	38,8 %
dont française	93	16,6 %	102	18,3 %	109	19 %	113	19,8 %	126	22,7 %
dont étrangère	42	7,5 %	54	9,7 %	63	11 %	83	14,5 %	90	16,2 %
Nb d'administratrices	116	24,8 %	136	29,3 %	151	33 %	170	34,8 %	185	37,8 %
Concentration des mandats par femme										
1 mandat	101	87,6 %	119	87,5 %	132	87,4 %	146	85,9 %	158	85,4 %
2 mandats	12	10,5 %	15	11,0 %	18	11,9 %	22	12,9 %	24	13,0 %
3 mandats	3	1,9 %	1	0,7 %	0	0,0 %	2	1,2 %	2	1,1 %
4 mandats	0	0,0 %	1	0,7 %	1	0,7 %	0	0,0 %	1	0,5 %

Evolution de la proportion des femmes (%)



Au 30/06/2016 :

- » 1 société est en-dessous du seuil de 20 % (contre 2 au 30/06/2015) : LafargeHolcim, étant suisse, n'est plus assujettie à la loi Copé-Zimmermann.
- » 4 sociétés ont entre 20 % et 30 % de femmes dans leurs conseils : Airbus Group, ArcelorMittal, Carrefour et Nokia. Hormis Carrefour, les 3 autres ne sont pas soumises au quota, n'étant pas de droit français.
- » 11 sociétés ont entre 30 % et 38 % de femmes dans leurs conseils : AccorHotels, Crédit Agricole, Essilor Int., LVMH, Orange, Pernod Ricard, Renault, Safran, Saint-Gobain, Schneider Electric et Solvay.
- » 18 sociétés ont atteint le quota de 40 % : Air Liquide, AXA, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Danone, Klépierre, L'Oréal, PSA Groupe, Sanofi, Société Générale, Sodexo, Technip, Unibail Rodamco, Valeo, Veolia Environnement, Vinci et Vivendi.
- » 4 sociétés ont plus de 50 % de leurs sièges occupés par des femmes : Legrand, Michelin, Publicis et Total.
- » 2 sociétés ont 60 % de femmes, Engie et Kering ce qui signifie qu'elles ne peuvent plus en recruter car elles doivent avoir au minimum 40 % d'hommes.

L'augmentation de la représentation des femmes dans les conseils s'est faite en 2015–2016 plus par substitution à des sièges détenus par des hommes que par création de poste, comme l'année précédente.

Si le nombre de sièges par société reste constant, il faudra faire entrer 27 femmes supplémentaires dans les conseils du CAC 40 pour atteindre 40 % par société.

En fait, ce n'est pas tout à fait exact car les sociétés de droit étranger ne sont pas forcément soumises à l'application de la loi Copé-Zimmermann (Airbus Group, ArcelorMittal, LafargeHolcim, Nokia et Solvay). Ce qui ramène alors le besoin en femmes supplémentaires pour les sociétés de droit français à 15.

Sociétés ayant moins de 40 % de femmes

	% de Femmes au 2016	Nombre de mandat d'homme à renouveler par un mandat de femme	% de Femmes après changement
AccorHotels	33 %	1	44 %
Carrefour	24 %	3	41 %
Crédit Agricole	33 %	2	44 %
Essilor Int.	38 %	1	46 %
LVMH	35 %	1	41 %
Orange	33 %	1	42 %
Pernod Ricard	33 %	1	42 %
Renault	31 %	2	44 %
Safran	33 %	1	40 %
Saint-Gobain	36 %	1	43 %
Schneider Electric	38 %	1	46 %
Total sociétés de droit français		15	
Airbus Group	25 %	2	42 %
ArcelorMittal	25 %	2	42 %
LafargeHolcim	7 %	5	43 %
Nokia	22 %	2	44 %
Solvay	33 %	1	40 %
Total sociétés de droit étranger		12	
TOTAL		27	

DIVERSITÉ GÉOGRAPHIQUE

Cette année encore, la proportion d'administrateurs non français a continué à augmenter, passant de 33 % à 35 %, ce qui représente 194 sièges (contre 188).

Origine géographique

	% du total			% des étrangers		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
France	69 %	67 %	65 %			
Europe continentale	15 %	16 %	16 %	49 %	48 %	46 %
Royaume-Uni, États-Unis et Canada	10 %	11 %	12,5 %	31 %	34 %	35 %
B.R.I.C.S	2 %	2 %	3,5 %	6 %	7 %	10 %
Asie de l'Est	1 %	1 %	1 %	4 %	4 %	3 %
Autres	3 %	2 %	2 %	10 %	6 %	6 %

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

Le taux d'internationalisation s'explique aussi par le nombre important au sein du CAC 40 de sociétés ayant leur siège à l'étranger (15 %) comme Airbus Group, ArcelorMittal, LafargeHolcim, Nokia, Solvay, Unibail Rodamco.

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

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

- » déterminer si les attentes du conseil à l'égard de l'administrateur étranger sont compatibles et cohérentes avec celles que l'administrateur peut avoir à l'égard du conseil.

- » s'assurer que les autres administrateurs fassent l'effort d'intégrer un nouveau membre qui peut avoir une culture et une pratique de la gouvernance qui soient différentes.
- » éviter que les administrateurs étrangers n'aient le sentiment qu'il y a un conseil à deux vitesses, avec un sous-groupe d'administrateurs français plus influents que les autres.

Classement par ordre décroissant du nombre d'administrateurs étrangers dans le CAC 40 au 30/06/2016

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de membres
ArcelorMittal	92 %	11	12
LafargeHolcim	86 %	12	14
Solvay	80 %	12	15
Nokia	78 %	7	9
Airbus Group	75 %	9	12
Unibail Rodamco	60 %	6	10
Air Liquide	50 %	6	12
Essilor Int.	50 %	7	14
Klépierre	50 %	5	10
Technip	50 %	6	12
Schneider Electric	46 %	6	13
Pernod Ricard	43 %	6	14
Publicis	42 %	5	12
Total	42 %	5	12
Vinci	40 %	6	15
Sanofi	38 %	5	13
AXA	38 %	6	16
Société Générale	36 %	5	14
Sodexo	36 %	5	14
Moyenne		4,8	13,9
Total		193,0	556
Pourcentage d'étrangers		35 %	

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de membres
L'Oréal	33 %	5	15
Michelin	33 %	3	9
Renault	32 %	6	19
Legrand	30 %	3	10
LVMH	29 %	5	17
Veolia Environnement	29 %	5	17
BNP Paribas	29 %	4	14
PSA Groupe	29 %	4	14
Valeo	21 %	3	14
Engie	21 %	4	19
Saint-Gobain	19 %	3	16
Kering	18 %	2	11
Safran	18 %	3	17
Capgemini	15 %	2	13
Orange	13 %	2	15
AccorHotels	10 %	1	10
Vivendi	7 %	1	14
Carrefour	6 %	1	17
Crédit Agricole	5 %	1	21

QUALIFICATION D'INDÉPENDANT

Sur le critère de l'indépendance la structure des conseils d'administration reste à peu près stable avec :

- » un pourcentage d'indépendants (69 %) qui est au-delà des prescriptions du code Afep-Medef (50 % au moins pour les sociétés non-contrôlées). Les indépendants représentent 75 % des non-exécutifs ;
- » 2 sociétés ayant moins de 50 % d'indépendants :
 - 1 société contrôlée : Crédit Agricole (33 %) ;
 - 1 société à actionnariat principal familial : Bouygues (42 %)

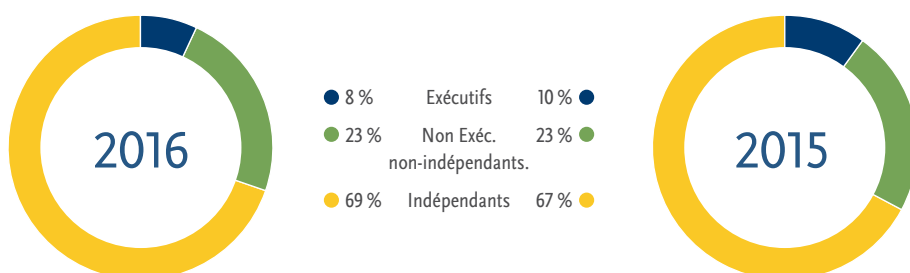
En 2017, 18 administrateurs perdront leur qualification d'indépendant à cause de la règle des 12 ans, 6 en 2018 et 20 en 2019. Ce critère de perte de l'indépendance, après 12 ans de présence dans un conseil, est discutable car certains administrateurs restent indépendants d'esprit et de comportement au-delà de cette limite alors que d'autres ne le sont pas du jour même de leur nomination, quelle que soit la qualification qu'on leur donne.

Il revient donc aux comités des nominations et de la gouvernance d'être plus précis sur la façon dont ils évaluent l'indépendance réelle des administrateurs par leurs soins, afin de permettre de motiver le maintien de cette qualification pour des administrateurs qui le justifieraient.

Ceci passe inmanquablement par une analyse plus approfondie par le comité de la contribution de chaque administrateur, en ne se satisfaisant plus d'une seule déclaration de principe.

À cet égard, Spencer Stuart a, en 2016, assisté 6 conseils dans la mise en place de systèmes d'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

Structure des conseils hors représentants des salariés



ÂGE — ANCIENNETÉ — DURÉE DU MANDAT ET LIMITE D'ÂGE

De 2015 à 2016, la moyenne d'âge des conseils a baissé de 60 à 58,6 ans du fait d'un rajeunissement de l'âge moyen des hommes qui est passé de 62 ans à 60,6 ans, celui des femmes restant stable à 55,5 ans.

Si la majorité des administrateurs ont entre 56 et 60 ans, répartis de façon très équilibrée entre hommes et femmes, la part de femmes de 36 à 55 ans est par contre plus importante que celle des hommes. Ce rapport s'inverse pour les administrateurs de plus de 61 ans.

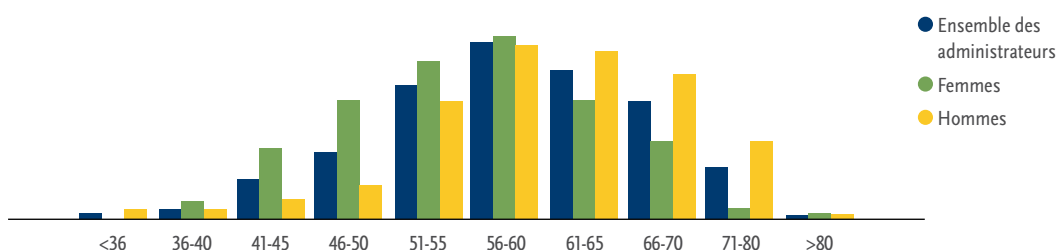
Il est important de noter que la tranche d'âge des hommes la plus représentée en 2016 est celle des 56–60 ans comme en 2015.

Il y a 4 hommes administrateurs ayant moins de 35 ans, 3 administrateurs dont une femme ayant plus de 80 ans, et 12 (dont deux femmes) ayant plus de 75 ans.

Le conseil ayant la moyenne d'âge la plus faible n'est plus celui d'AccorHotels mais Vivendi (50,2 ans) et celui ayant la plus élevée n'est plus Publicis mais Valeo (63,4 ans).

Aux assemblées générales de 2016, la moyenne d'âge des 56 administrateurs sortants était de 66 ans, alors que celle des 55 nouveaux élus était de 54 ans (le plus jeune ayant 30 ans et le plus âgé, 79 ans).

Âge



Durée moyenne des mandats

Plus aucune société n'a de durée de mandat supérieure à 4 ans. Deux sociétés incorporées hors de France ont adopté la pratique anglaise du mandat renouvelable tous les ans : LafargeHolcim et Nokia.

	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans
2016	Nombre	2	0	14	24
	%	5 %	0 %	35 %	60 %

Cette pratique fondée sur le principe de revalider chaque année le mandat donné aux administrateurs par les actionnaires peut néanmoins avoir deux effets pervers :

- » Réduire l'indépendance des administrateurs qui peuvent être tentés de privilégier l'intérêt court terme des actionnaires sur l'intérêt long terme de l'entreprise.
- » Créer une instabilité au sein du conseil en cas d'attaque hostile sur la société.

L'ancienneté moyenne des membres non-exécutifs des conseils a perdu presque un an entre 2015 et 2016 (5,4 ans contre 6,3 ans) ; le conseil ayant les administrateurs présents depuis le plus longtemps est Publicis (moyenne de 13 ans) et ceux ayant l'ancienneté la plus courte sont Engie et Safran (3 ans), du fait soit du changement de gouvernance, soit du récent renouvellement en bloc.

Limite d'âge

Pour les membres du conseil

La règle la plus utilisée est celle de droit commun prévoyant que 1/3 du conseil ne peut pas avoir plus de 70 ans.

Trois sociétés ont porté cette limite collective à 75 ans : Capgemini, Michelin et Publicis.

Trois sociétés ont fixé une double limite : Air Liquide, Unibail Rodamco et Vinci :

- » la moyenne collective à 70 ans.
- » une limite individuelle à 75 ans (74 ans dans le cas d'Air Liquide).

Dix sociétés ont fixé une limite individuelle (qui est en moyenne, pour ces treize sociétés, de 74 ans):

- » à 75 ans pour AccorHotels, Airbus Group ;
- » à 74 ans pour Axa ;
- » à 73 ans, pour L'Oréal ;
- » à 72 ans pour Renault ;
- » à 70 ans pour Nokia, Saint-Gobain, Solvay et Valeo ;
- » à 65 ans pour le Crédit Agricole.

Ainsi, 21 sociétés s'en tiennent aux prescriptions de la loi à savoir que la proportion d'administrateurs ayant plus de 70 ans ne dépasse pas le 1/4 ou le 1/3 des membres du conseil ;

4 sociétés n'indiquent pas de limite d'âge des administrateurs mais seulement du président du conseil ou du directeur général : BNP Paribas, Bouygues, Engie, Orange ;

2 sociétés n'indiquent aucune disposition liée à l'âge des administrateurs ni à aucun mandataire social : LafargeHolcim et ArcelorMittal.

Ces deux dernières catégories de sociétés, n'ayant rien spécifié, relèvent aussi des prescriptions générales de la loi pour celles qui relèvent du droit français.

POUR LE PRÉSIDENT, LE PDG, LE DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LES DGD

Une grande majorité des sociétés a fixé des limites individuelles.

Âge limite

	85 ans	79 ans	75 ans	72 ans	71 ans	70 ans	69 ans	68 ans	67 ans	65 ans	63 ans
AccorHotels						Pdt					
AXA						Pdt				DG	
BNP Paribas								Pdt			DG
Bouygues						Pdt et DG					
Capgemini						Pdt et DG					
Carrefour						Pdt et DG					
Crédit Agricole									Pdt	DG	
Engie							Pdt		DG		
Klépierre					Pdt et VP						
Legrand										Pdt et VP	
LVMH			Pdt								
Michelin			Pdt								
Orange						Pdt et DG					
Pernod Ricard		Pdt								DG	
Renault				Pdt						DG	
Safran			Pdt							DG	
Saint-Gobain										Pdt et DG	
Sanofi						Pdt				DG	
Schneider Electric						Pdt					
Société Générale						Pdt et DG					
Sodexo	Pdt										
Unibail Rodamco			Pdt								
Valeo						Pdt		DG			
Veolia Environnement			Pdt			Pdt					

Fonctionnement des conseils d'administration

NOMBRE DE RÉUNIONS

En 2015, le nombre moyen de réunions des conseils d'administration et de surveillance est resté stable à 9 par rapport à 2014.

Même s'ils sont censés avoir moins de réunions que les conseils d'administration, les 6 conseils de surveillance se sont néanmoins réunis en moyenne 7 fois en 2015.

La majorité des conseils d'administration se sont réunis entre 8 et 12 fois en 2015 avec aux extrêmes :

- » Nokia avec 25 réunions et LafargeHolcim avec 22 du fait des opérations de fusion avec Alcatel Lucent et Lafarge.
- » Essilor Int. et Danone avec 5 réunions et LVMH avec 4 réunions.

Le taux d'assiduité des administrateurs au conseil est de 93 % avec un écart type allant de 80 % à 100 %. La présence par visio conférence ou par téléphone est acceptée et comptabilisée dans le taux de présence.

MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

- » Définir la stratégie.
- » Désigner les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie.
- » Choisir le mode de gouvernance (cumulé ou dissocié).
- » Contrôler la mise en œuvre de la stratégie et la performance de l'entreprise.
- » Veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires.

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

- » Fixer au bon niveau l'intervention du conseil, en particulier en matière de stratégie.
- » Challenger la direction générale de façon positive, mais sans concession.
- » Soutenir la direction générale quand elle est attaquée ou sous pression.
- » Agir et prendre ses responsabilités en cas de crise.
- » Préparer les successions.

LA LANGUE DU CONSEIL

Les conseils d'administration sont tenus dans la majorité des cas en français. Certaines sociétés enregistrées à l'étranger ou ayant une forte proportion d'administrateurs étrangers tiennent leur conseil en anglais :

- | | |
|-----------------|-------------------|
| » Airbus Group | » Nokia |
| » ArcelorMittal | » Solvay |
| » Axa | » Technip |
| » LafargeHolcim | » Unibail Rodamco |

Pour celles qui le tiennent en français, mais qui ont des administrateurs étrangers ne parlant pas français, deux options sont possibles :

- » Les débats sont tenus en français avec traduction simultanée.
- » Chacun peut choisir de s'exprimer soit en français soit en anglais, même si la langue officielle est le français.

Pour les sociétés enregistrées en France, les PV doivent être rédigés en français, même s'ils peuvent donner lieu à traduction.

L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

68 % des sociétés du CAC 40 ont nommé soit un vice-président du conseil, soit un administrateur qualifié officiellement de référent (43 %), ce qui traduit une stabilité par rapport à l'année précédente.

Les 17 sociétés ayant désigné un administrateur référent sont : AccorHotels, Air Liquide, ArcelorMittal, Axa, Capgemini, Carrefour, Danone, Legrand, Orange, PSA Groupe, Renault, Schneider Electric, Technip, Total, Valeo, Veolia Environnement et Vinci.

Le vice-président a souvent un rôle plus honorifique et moins réel que celui de l'administrateur référent, qui est, par ailleurs, dans 87 % des cas indépendants (15 sur 17), ce qui n'est pas forcément le cas pour le vice-président.

Enfin, pour être complet, quelques administrateurs référents ont aussi le titre de vice-président. Dans 65 % des cas, l'administrateur référent préside le comité des nominations et de la gouvernance (11 sur 17).

94 % des administrateurs référents sont indépendants (16 sur 17) selon les critères de l'entreprise et 76 % (13 sur 17) selon les critères du code Afep-Medef. La règle des 12 ans d'ancienneté entraînant une perte d'indépendance n'étant pas prise en compte par ces 3 dernières.

Le profil de l'administrateur référent

Âge moyen

- » 66 ans
- » 8 ont plus de 70 ans
- » 4 ont entre 65 et 69 ans
- » 5 ont moins de 65 ans

Sexe

- » 14 hommes
- » 3 femmes

Nationalités

- » 13 français
- » 4 non français

Statuts

- » 10 sont en retraite mais ont gardé des activités non-exécutives
- » 7 sont en activité

Fonctions

- » 16 ont eu une carrière de président ou de directeur général
- » 1 est Consultante

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

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

- » Convoquer et présider le conseil en cas d'empêchement du président.
- » Être le contact privilégié avec les actionnaires non représentés au conseil.
- » Veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'accomplir leur mission, notamment en recevant les informations requises à temps et de façon adéquate.
- » Être l'animateur des administrateurs indépendants qu'il peut réunir en session exécutive à son initiative, à chaque fois que lui ou les administrateurs l'estiment nécessaire.
- » Prendre l'initiative de rencontrer le président et/ou le directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les indépendants lors de ces « Executive sessions ».
- » Examiner les attentes des actionnaires exprimées en assemblée générale.
- » Superviser les évaluations formelles du fonctionnement du conseil d'administration, et en valider le rapport. Éventuellement mettre en place un processus d'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.
- » Éventuellement, participer avec le président à l'établissement de l'ordre du jour des réunions du conseil.
- » Traiter les cas de conflit d'intérêt pouvant survenir au sein du conseil.
- » Participer à toutes les réunions des comités, même s'il n'en est pas membre.
- » Examiner les pratiques de la société au regard des recommandations de l'AMF.
- » Analyser et conduire l'examen par le comité de gouvernance des situations de conflit d'intérêt potentiel déclaré.

LES « EXECUTIVES SESSIONS »

Le code Afep-Medef recommande que les administrateurs extérieurs à la société se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs internes. C'est ce que les anglo-saxons qualifient d' « Executive session » (session ou l'on parle des exécutifs hors leur présence).

Ces sessions fonctionnent généralement de la façon suivante :

Qui la convoque et la préside ?

Quand il y a un administrateur référent et cumul des fonctions de président et directeur général, c'est à lui de la convoquer et de la présider. S'il n'y a pas d'administrateur référent, c'est au président du comité de gouvernance. En cas de dissociation, c'est le président non-exécutif qui va la convoquer et la présider.

Qui y participe ?

Les administrateurs externes, c'est-à-dire les indépendants mais aussi les administrateurs nommés par un actionnaire ou ceux ayant perdu leur indépendance. Le président non-exécutif y participe. Par contre, n'y participent pas les administrateurs membres de la direction générale. La question de la participation des administrateurs élus par les salariés reste ouverte, les sociétés y apportant des réponses diverses.

Quand a lieu la réunion et avec quelle fréquence ?

Le code recommande au moins une fois par an. La meilleure pratique est d'en prévoir une avant ou après chaque conseil, pour en dédramatiser la convocation, quitte à ce qu'elle ne dure que quelques minutes.

Est-ce que le secrétaire du conseil y assiste ?

A priori non, car les administrateurs ne doivent être qu'entre eux et c'est celui qui la préside qui en fera le secrétariat.

Quels sont les sujets à y discuter ?

- » Les recommandations du comité des rémunérations sur l'évaluation de la performance et le package des mandataires sociaux.
- » La conduite des successions.
- » La façon dont fonctionnent le conseil et les relations entre conseil et direction générale.
- » Tout sujet qu'un administrateur souhaite aborder avec ses collègues.

Qui en rend compte au PDG ou au DG ?

C'est à l'administrateur référent ou à celui qui préside l' « Executive session » d'en faire un feedback aux exécutifs.

28 sociétés du CAC 40 déclarent avoir mis en place des « Executive sessions » :

Société	Nb d' « Executive sessions » en 2015	Société	Nb d' « Executive sessions » en 2015
AccorHotels	1	Michelin	ND
Air Liquide	1	Nokia	1
Airbus Group	9	Orange	1
ArcelorMittal	5	PSA Groupe	1
AXA	5	Renault	1
Bouygues	1	Safran	1
Capgemini	2	Saint-Gobain	2
Danone	1	Sanofi	2
Engie	1	Schneider Electric	2
Essilor Int.	1	Technip	11
Klépierre	ND	Total	1
LafargeHolcim	ND	Unibail Rodamco	2
Legrand	1	Veolia Environnement	0
LVMH	ND	Vinci	1
Moyenne	2,3		

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Parmi les sociétés du CAC 40, la proportion de celles procédant tous les trois ans à une évaluation externe du fonctionnement de leur conseil progresse régulièrement, cette pratique devenant la norme pour 70 % d'entre elles et nous escomptons qu'en 2016 le taux de 85 % soit atteint.

Proportion de sociétés faisant une évaluation externe

	2005	2012	2013	2014	2015	2016 (prévision)
% des sociétés	12,5 %	55 %	60 %	68 %	70 %	85 %

En termes de périodicité de l'évaluation externe, l'usage est de procéder à une évaluation tous les 3 ans, les 2 années intermédiaires donnant lieu à une évaluation effectuée par l'administrateur référent, le président du comité de nomination et de gouvernance ou le secrétaire du conseil.

Chaque année, la majorité des conseils consacre formellement une partie d'une réunion à l'analyse de son fonctionnement, sur la base des travaux du comité des nominations ou de la gouvernance.

En 2015, 9 sociétés ont procédé à une évaluation externe, 78 % d'entre elles l'ayant confié à Spencer Stuart (7 sur 9).

Depuis 15 ans que nous menons ce type de missions :

- » Le taux de satisfaction concernant notre prestation exprimé par les comités de nominations est supérieur à 100 %.
- » Le pourcentage de sociétés confiant à nouveau à Spencer Stuart l'évaluation suivante 3 ans après la première est de 90 %.

CONTENU DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Les principaux sujets analysés durant une telle évaluation sont :

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

LES SEPT QUESTIONS RÉCURRENTES

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

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

LA COMPLÉMENTARITÉ DES ÉVALUATIONS EXTERNES ET INTERNES

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

L'évaluation externe permet :

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

L'évaluation interne permet :

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

LA RESTITUTION DES ÉVALUATIONS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Au fil des années, la restitution des évaluations externes dans les documents de référence tend à se faire plus détaillée. D'un simple paragraphe qui était la norme il y a quelques années, certaines sociétés y consacrent presque une page entière qui explique quelle méthode a été utilisée pendant l'exercice fiscal :

- » Interne, soit par simple questionnaire, soit par une combinaison de questionnaires et d'entretiens conduits par l'administrateur référent ou le président du comité de gouvernance ou le secrétaire général.
- » Externe par un consultant avec très souvent indication du nom du cabinet.

Ensuite, sont présentées les conclusions que le comité de gouvernance en a tirées et qui touchent le plus souvent aux domaines suivants :

- » Implication du conseil dans la définition et la revue de la stratégie ;
- » Format du rapport des comités au conseil ;
- » Engagement et participation des administrateurs ;
- » Fonctionnement général du conseil et de ses comités ;
- » Dynamique du conseil ;
- » Suivi de l'exécution des décisions prises ;
- » Qualité des relations avec la direction générale ;
- » Information du conseil sur les sujets liés aux RH et à la RSE ;
- » Conduite d'analyse a posteriori du résultat des décisions antérieures.

En revanche, 37 % se limitent encore à un compte-rendu plus court traitant plus de la méthodologie utilisée que des recommandations.

Ainsi, la totalité des entreprises communiquent à propos des évaluations dans leur document de référence, ce qui s'inscrit dans une démarche de transparence vis-à-vis de leurs actionnaires. Toutefois, il est important de signaler que Spencer

Stuart est un fervent partisan du maintien de la plus stricte confidentialité sur le contenu du rapport d'évaluation, qui est la condition impérative pour que les administrateurs s'expriment librement. Toute tentative de vouloir rendre public cet exercice mettrait en péril l'efficacité et le bien-fondé de ce dernier.

LES NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS

Depuis 2016, un certain nombre de sociétés ont décidé de procéder, en plus de l'évaluation du fonctionnement collectif du conseil, à une appréciation de la contribution individuelle des administrateurs.

Au cours de cet exercice, Spencer Stuart a conduit 6 missions de ce type, qui ont ensuite donné lieu à un feedback à chacun des administrateurs.

Cet exercice s'intéresse particulièrement à évaluer l'engagement des administrateurs et les domaines dans lesquels ils ont le plus de contribution.

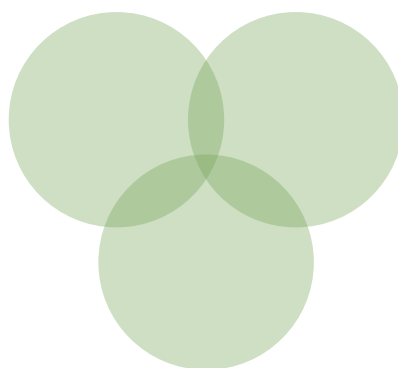
POURQUOI CONFIER À SPENCER STUART L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DE SON CONSEIL ?

Expertise

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

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

Forte contribution aux réflexions de place



Crédibilité et Séniorité

Equipe de consultants expérimentés et totalement dédiés

Approche multi-culturelle

Senior consultants sans intervention de juniors

Pratique de la diversité des systèmes de gouvernance

Pratique des évaluations

Plus de 50 évaluations conduites en Europe chaque année

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

Connaissance et pratique de différentes formes de gouvernance

Absence de conflits d'intérêt

Très nombreuses références

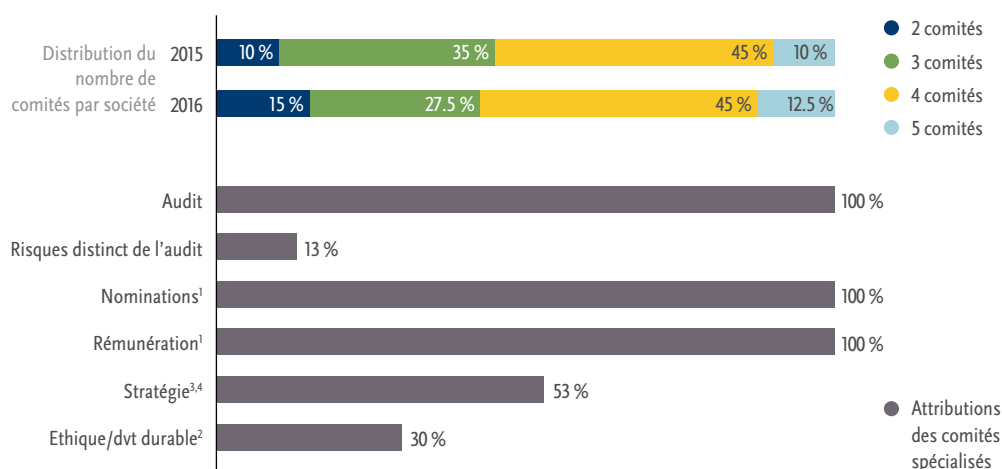
Les comités

STRUCTURE

Avec un total de 141 comités (142 en 2014, 141 en 2013), la moyenne par conseil est de 3,6 comités dans le CAC 40. La constante est de retrouver un comité en charge de l'audit et un comité en charge des nominations et des rémunérations (ces rôles pouvant être séparés entre deux comités distincts).

- » Taille moyenne par comité : 4,4 membres (4,7 en 2014 et 4,6 en 2013) ;
- » Nombre moyen de réunions : 4,6 (4,8 en 2014 et 4,5 en 2012) ;
- » % d'indépendants : 78 % (72 % en 2014, 72 % en 2013) ;
- » Nombre moyen de femmes : 1,7 par comité (contre 1,4 en 2014) ;
- » Nombre moyen d'étrangers : 1,4 par comité (stable) ;
- » Nombre moyen de salariés : 0,4 par comité.

Distribution et Attributions des comités



¹ 50 % sont fusionnés en un seul comité.

² 9 % fusionnés avec le comité en charge des nominations et de la gouvernance

³ 33 % des sociétés ayant un comité stratégique organisent également un séminaire stratégique annuel pour les administrateurs

⁴ Parmi les sociétés n'ayant pas/plus de comité stratégique 13 % l'ont remplacé par/mis en place un séminaire stratégique annuel

- » 100 % des sociétés ont mis en place un comité d'audit, un comité des nominations et un comité des rémunérations (50 % de ces derniers sont fusionnés en un comité des nominations et des rémunérations).
- » Il existe 21 comités stratégiques.
- » 6 sociétés ont créé un comité des risques distinct du comité d'audit.
- » 12 sociétés disposent d'un comité d'éthique, de RSE et/ou de développement durable.
- » 4 sociétés ont créé des comités spécifiques à leur activité (comité des engagements pour AccorHotels, comité des investissements pour Klépierre, comité innovation et technologie chez Orange, comité Asia business development chez PSA Groupe).

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

21 sociétés ont mis en place un comité stratégique qui se réunit en moyenne 4 fois par an.

En 2015, Pernod Ricard a mis en place un nouveau comité stratégique et Carrefour a fait de même début 2016.

Le comité stratégique peut répondre à plusieurs finalités :

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

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

- » Soit, c'est un petit groupe d'administrateurs plutôt seniors ou légitimés par l'actionnaire qu'ils représentent, qui se réunit en amont du conseil plusieurs fois par an. Cette formule a, par contre, l'inconvénient de générer une assez forte frustration des administrateurs qui n'en font pas partie, car ils ont le sentiment que ce comité induit un fonctionnement à deux vitesses du conseil.

- » Soit, au contraire, il est ouvert à tous les administrateurs, selon deux formules :
 - Il y a une liste restrictive de membres du comité (qui sont les seuls à toucher des jetons de présence au titre de ce comité) mais tout autre membre du conseil peut s'inviter aux réunions. Une telle solution peut présenter le risque que quelques administrateurs ne pouvant pas y participer, une minorité du conseil se trouve alors moins bien informée que le reste du conseil.
 - Le comité est composé de l'ensemble des membres du conseil et se réunit sous forme d'un séminaire stratégique annuel ou biennuel. Dans cette formule, le comité est un lieu d'échange et de partage entre le conseil et la direction générale sur les questions de stratégie. C'est aussi une manière d'exposer de façon plus informelle l'équipe de direction générale au conseil.

LE COMITÉ D'AUDIT / COMITÉ DES RISQUES

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

- » d'effectuer l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'entreprise et de s'assurer de la précision des méthodes comptables choisies ;
- » de suivre et de mettre en place des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- » de préparer l'information destinée aux actionnaires et aux marchés.

100 % des sociétés ont un comité d'audit comprenant en moyenne 4,4 membres se réunissant 5,4 fois par an (contre 5,7 fois en 2014). La moyenne des membres indépendants de ces comités a augmenté entre 2014 et 2013, passant de 82 % à 86 % et le nombre de comités constitués à 100 % d'indépendants est passé de 14 en 2014 à 19 aujourd'hui.

Comité d'audit

	2015	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité d'audit	100 %	100 %	100 %	100 %
% de comité des risques distincts du comité d'audit	13 %	10 %	7,5 %	5 %
Nombre moyen de réunions	5,4	5,7	5,7	5,8
Nombre moyen de membres	4,4*	4,6	4,5	4,5
% d'indépendants	86 %*	82 %	79 %	76 %
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	19*	14	16	15

* données au 30 juin 2016

L'enjeu pour la constitution des comités d'audit ou leur renouvellement est l'exigence de plus en plus forte des régulateurs pour la justification de la compétence de leurs membres combinée à une exposition en termes de risques de mise en cause de leur responsabilité et à une charge de travail importante (plus de 5 réunions par an avec beaucoup de préparation).

Il devient dès lors de plus en plus difficile de trouver des volontaires pour ce comité. Ce dernier était, il y a encore 10 ans, le comité le plus recherché car il permettait un accès très ouvert à l'information sur la société. Aujourd'hui, les sociétés financières, banques et assurances, doivent séparer comité d'audit et comité des risques.

Les 6 sociétés qui ont un comité des risques distinct du comité d'audit sont quatre établissements financiers (AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale) deux entreprises industrielles et commerciales Publicis (comité des risques et stratégies) et Solvay (comité des finances (risques)).

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Le comité des nominations a les fonctions suivantes :

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

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

Comité des nominations

	2015	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité des nominations	100 %	100 %	100 %	97.5 %
% de comité des nominations distincts du comité des rémunérations	50 %	52 %	55 %	55 %
Nombre moyen de réunions	4.8	4.0	3.6	3.8
Nombre moyen de membres	4.2*	4.3	4.4	4.4
% d'indépendants	80 %*	74 %	70 %	70 %
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	17*	10	11	10

* données au 30 juin 2016

100 % des sociétés ont un comité traitant des nominations et/ou de la gouvernance (20 comités dédiés aux nominations et 20 comités combinés à d'autres attributions). À ce jour, sur 17 administrateurs référents, 11 sont également présidents du comité des nominations (dont 9 de sociétés à PDG).

Surtout dans les modèles de gouvernance unifiée, le président du comité des nominations est donc souvent administrateur référent et, dans certains cas, le président du conseil de surveillance (Publicis et Unibail Rodamco).

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

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

Comité des rémunérations

	2015	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité des rémunérations	100 %	100 %	100 %	100 %
% de comité des rémunérations distincts du comité des nominations	50 %	52 %	55 %	55 %
Nombre moyen de réunions	4,7	4,6	4,0	4,5
Nombre moyen de membres	4,3*	4,2	4,3	4,4
% d'indépendants	86 %*	80 %	82 %	81 %
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	22*	14	17	15

* données au 30 juin 2016

100 % des sociétés ont un comité qui traite des rémunérations (20 comités dédiés et 20 comités combinés à d'autres attributions, et parmi lesquels deux comités qui ne portent pas le nom de comité des rémunérations mais dont la fonction est incluse dans celle du comité de gouvernance et de RSE pour l'un, dans celle du comité du Personnel pour l'autre).

La part d'indépendants dans ce comité est passée à 86 % (contre 80 % l'année dernière). Le nombre de comités ayant 100 % d'indépendants est passé de 14 l'an dernier à 22 cette année.

Dans 39 cas sur 40, le président du comité des rémunérations est indépendant.

LES AUTRES COMITÉS

Des 17 autres comités de conseils :

12 sont particulièrement dédiés aux sujets d'éthique, de RSE et de développement durable, deux d'entre eux ayant été créés cette année (comité RSE chez Carrefour créé en 2015 et comité d'éthique et du développement durable chez LVMH depuis 2016).

- » 3 comités sont dédiés à la RSE (Carrefour, Danone et Essilor Int.) ;
- » 2 comités sont dédiés au développement durable (Kering et Klépierre) ;
- » 2 comités associent éthique et développement durable (Engie et LVMH) ;
- » les 5 autres y associent d'autres attributions (le mécénat pour Bouygues, la gouvernance chez Capgemini et Technip, les RH chez Schneider Electric, la recherche et l'innovation chez Veolia Environnement).

5 sociétés ont créé des comités spécifiques à leur activité :

- » Comité des engagements pour AccorHotels ;
- » Comité des investissements pour Klépierre ;
- » Comité innovation et technologie chez Orange ;
- » Comité Asia business development chez PSA Groupe.

Profil des présidents de comités

		Audit	Nominations	Rémunérations	Nom/Rém.
Nombre		40	20	20	20
Âge moyen		63	58	61	65
Sexe	Homme	78 %	55 %	80 %	80 %
	Femme	22 %	45 %	20 %	20 %
Nationalité	Français	75 %	80 %	75 %	70 %
	Non Français	25 %	20 %	25 %	30 %
Fonction principale ou antérieure	PDG/président	28 %	80 %	45 %	85 %
	Directeur général	20 %	10 %	5 %	10 %
	CFO	20 %	0 %	10 %	0 %
	Top Exécutif	20 %	5 %	25 %	5 %
	Consultant	12 %	5 %	15 %	0 %

Jetons de présence

Les administrateurs et membres de conseils de surveillance ont perçu en 2016 une rémunération annuelle moyenne pour l'exercice 2015 de 82.154 euros, contre 72.608 euros pour 2014.

Le nombre de réunions annuelles (9) et le taux d'assiduité (93 %) étant stables par rapport à 2015, la part variable moyenne très légèrement supérieure à l'exercice 2014, mais la part fixe moyenne a considérablement augmenté.

Il y a deux raisons qui justifient l'augmentation de cette rémunération moyenne :

- » Le changement de la composition de l'indice, avec l'entrée de LafargeHolcim et de Nokia dont les rémunérations moyennes sont parmi les plus hautes de l'indice, conjuguée à la sortie d'EDF dont la rémunération moyenne des membres était parmi les plus basses.
- » L'augmentation conséquente de l'enveloppe globale de 16,8 %. En considérant uniquement les 35 entreprises présentes dans l'indice CAC 40 en 2015 et 2016, cette augmentation est de 6,1 %.

Toutes les sociétés communiquent le montant des jetons de présence reçus individuellement par leurs administrateurs. Cependant 5 sociétés ne publient pas les rémunérations de leurs administrateurs au titre de l'exercice 2015. Dans ce cas, le document de référence n'indique que le montant applicable pour l'exercice 2014 et versé en 2015.

Ainsi, 32 sociétés décrivent précisément le mode de répartition des jetons de présence. Parmi elles, 30 appliquent un jeton fixe annuel dont le montant est en moyenne de 32.602 € contre 25.796 € en 2014 et un jeton variable (par réunion du conseil) qui est de 3.865 € en moyenne, contre 3.756 € l'année précédente.

Structure des jetons de présence

	2015	2014	2013	2012
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs au titre de l'année*	82.154 €	72.608 €	67.115 €	65.257 €
Dont part fixe annuelle	32.602 €	25.796 €	25.416 €	24.825 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	3.865 €	3.756 €	3.501 €	3.269 €

*Montant calculé en ne prenant en compte que les administrateurs bénéficiant de jetons de présence et ayant siégé durant la totalité de l'exercice.

Avec les 35 sociétés présentent dans le CAC 40 en 2014 et en 2015

	2015	2014
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs au titre de l'année*	77.113 €	71.991 €
Dont part fixe annuelle	24.791 €	23.887 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	4.167 €	3.834 €

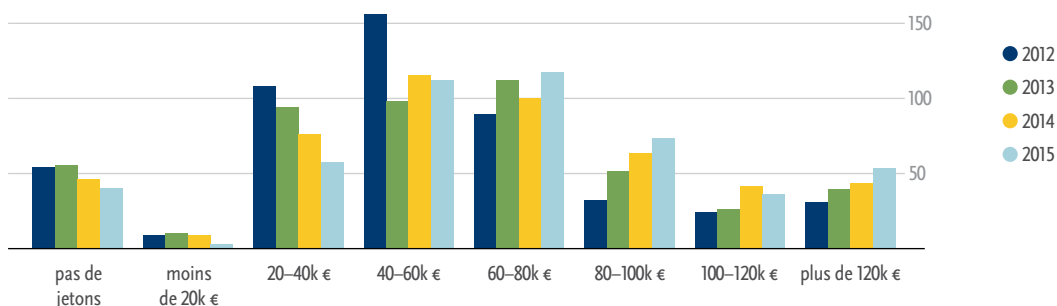
*Montant calculé en ne prenant en compte que les administrateurs bénéficiant de jetons de présence et ayant siégé durant la totalité de l'exercice.

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

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

Ainsi, les différentes responsabilités supplémentaires assumées par certains administrateurs dans les comités ou le conseil se traduisent par des rémunérations supérieures à la moyenne. Il est fréquent d'observer des disparités au sein du même conseil, certains membres peuvent percevoir un montant pouvant être le double de celui des autres administrateurs. C'est le cas par exemple d'un administrateur référent qui est également président du comité des nominations. La plupart des rémunérations supérieures à 100.000 € s'inscrivent dans cette logique.

Distribution des jetons de présence au sein du CAC 40*



* pour les administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice

JETONS DE PRÉSENCE SUPPLÉMENTAIRE POUR LES ADMINISTRATEURS NON-RÉSIDENTS.

14 sociétés (35 %) ont mis en place des dispositions particulières quant à la rémunération des administrateurs non-résidents. Elles se distinguent en deux catégories :

- » 36 % prévoient une augmentation indifférenciée de la rémunération pour tous les administrateurs résidents à l'étranger ;
 - La rémunération moyenne supplémentaire pour cette catégorie est de 1.460 € par réunion.
- » 64 % prévoient une augmentation de la rémunération en fonction de l'éloignement géographique qui distingue les résidents européens des résidents hors Europe, voire ne s'applique qu'en cas d'éloignement intercontinental ;
 - Dans ce cas de figure, la rémunération moyenne par réunion est de :
 - 1.571 € pour les résidents européens ;
 - 3.250 € pour les résidents hors Europe.

Parmi ces 14 sociétés, 43 % distinguent les réunions du conseil de celle des comités. Ainsi, seules les réunions du conseil donnent droit à une rémunération supplémentaire. Tandis que les 57 % restantes ne font pas cette distinction et rémunèrent l'ensemble des réunions (conseil + comités).

Enfin, il est important de noter que l'augmentation des jetons est conditionnée par l'assiduité physique des administrateurs aux réunions du conseil et des comités, et ce, même si la présence par visioconférence est tolérée dans certains cas. Ce dispositif peut aussi bien concerner les administrateurs résidents en France, en particulier dans le cas de sociétés binationales ou bien dans le cas où des réunions seraient tenues dans un pays différent.

Société	Dispositif
Air Liquide	Jeton variable par déplacement : - En Europe : +2.500 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental : +5.000 € par réunion du conseil ou des comités
BNP Paribas	Administrateurs résidant hors de France : +1.200 € par séance programmée du conseil et +200 € par séance exceptionnelle
Capgemini	Jeton variable par déplacement : - En Europe : +2.000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental : +5.000 € par réunion du conseil ou des comités
Danone	Jeton variable par déplacement : - En Europe : +2.000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental : +4.000 € par réunion du conseil ou des comités
Pernod Ricard	Jeton augmenté par séance du conseil (+1.500 €) pour les administrateurs résidant hors de France
Safran	Jeton variable augmenté de 50 % (+1.250 €) par réunion du conseil ou des comités pour les administrateurs résidant hors de France
Sanofi	Jeton variable par déplacement en Europe : - par séance du conseil : +2.000 € - par séance d'un comité : +2.500 € (sauf comité d'audit) Jeton variable par déplacement intercontinental : - par séance du conseil : +5.000 € - par séance du comité de réflexion stratégique : +5.000 €
Schneider Electric	Jeton variable par déplacement : - En Europe : +1.000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental (Amérique du Nord) : +2.000 € par réunion du conseil ou des comités
Sodexo	Jeton variable par déplacement : - Intercontinental (États-Unis) : +1.000 € par séance du conseil
Technip	Jeton variable par déplacement : - continental : +500 € par séance du conseil - Intercontinental : +2.000 € par séance du conseil
Total	Jeton augmenté par séance du conseil ou d'un comité (+2.000 €) pour les administrateurs résidant hors de France
Veolia Environnement	Jeton augmenté par réunion du conseil ou des comités (+2.000 €) pour les administrateurs de résidence « transcontinentale »
Vinci	Jeton variable par déplacement : - Union européenne (hors France) : +1.000 € par séance du conseil - Hors UE : +2.000 € par séance du conseil
Unibail Rodamco	Jeton augmenté par séance du conseil (+1.350 €) hors pays de résidence

Les advisory boards

L'ADVISORY BOARD EN SOUTIEN DU BOARD

- » L'advisory board (« conseil consultatif ») est une assemblée de personnes désignées et choisies par une institution ou une entreprise pour émettre des avis, donner des conseils, challenger, éclairer, sans pour autant n'avoir ni pouvoir de décision, ni autorité.
- » L'advisory board peut être à vocation stratégique avec un champ d'intervention large ou, au contraire, à vocation ciblée dans le domaine de la recherche, des affaires internationales, de la réglementation ou des ressources humaines ou encore à vocation ponctuelle dans le cadre d'un projet aux objectifs bien définis. Certaines sociétés ont créé des advisory boards par pays.
- » L'advisory board se caractérise par son côté informel :
 - Il n'a pas d'existence légale et donc n'engage pas la responsabilité de ses membres.
 - C'est un lieu d'échange et de réflexion et non pas un lieu de décision.
 - Il est soit public (concourant alors au rayonnement et à la protection de l'image de la société), soit, au contraire, non public et non connu à l'extérieur de la société.
 - Il peut aussi avoir une vocation commerciale, ses membres mettant à la disposition de la société leurs réseaux relationnels.
 - Il est généralement constitué d'experts pouvant apporter leur contribution, leurs réseaux de contacts et leurs conseils dans ces domaines d'intervention.
- » Autant cette pratique est assez développée dans les pays anglo-saxons chez les grandes banques, ou les leaders de l'industrie pharmaceutique ou les grands industriels, autant elle reste encore assez peu répandue en France.

- » À ce jour, nous avons recensé 9 sociétés du CAC 40 ayant ou ayant eu un advisory board :
 - Airbus Group (Composite Recycling Advisory Board — 2014)
 - AXA (Stakeholder Advisory Panel — 2014)
 - LafargeHolcim (conseil consultatif international de Lafarge)
 - L'Oréal (Scientific Advisory Board — 2013)
 - Orange (International Advisory Board et conseil Scientifique)
 - Renault (Alpine Advisory Board — 2013)
 - Safran (conseil Scientifique — 2009)
 - Total (conseil International)
 - Valeo (Stratégie — 2010)
- » L'advisory board peut venir en soutien du conseil d'administration en apportant une expertise spécifique utile à ce dernier (géopolitique — économique — réglementaire).

Dans certaines sociétés, l'advisory board peut être invité à participer à une des sessions du séminaire stratégique pour éclairer les réflexions du conseil.

Les règles d'or de la constitution d'un advisory board :

- » Définir clairement sa mission ;
- » Fixer l'attente du management à son égard ;
- » Sélectionner avec attention le chairman ;
- » Choisir les bons membres en jouant sur leur compétence et leur engagement ;
- » Optimiser son fonctionnement par une préparation minutieuse de ses réunions au niveau de l'établissement de son agenda, de la constitution des dossiers, de la sollicitation des contributions de ses membres et l'organisation efficiente de ses travaux ;

- » Valoriser l’advisory board et ses travaux en interne et en externe ;
- » Respecter mais aussi évaluer la contribution de ses membres ;
- » Rémunérer de façon adéquate ses membres ;
- » Ne pas hésiter à faire évoluer sa composition en fonction de l’engagement de ses membres ;
- » Donner un feedback à ses membres et demander le leur.

Cadre de l’étude

Les sociétés étudiées dans le présent rapport sont celles qui constituent l’indice CAC 40 au 30 juin 2016. Les informations rassemblées dans les tableaux (cf. annexe) sont celles correspondant à la fin de l’exercice 2015 ou au 30/06/2016. Les informations récoltées proviennent du document de référence, et ont été soumises à la vérification des sociétés concernées. Dans les sections portant sur la taille et la composition, l’étude s’intéresse aux dernières évolutions, telles que décidées aux assemblées ayant eu lieu pour la grande majorité dans le premier semestre 2016.

Réalisation de l’étude

La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude et sa rédaction ont été menées par Florian Rouge sous la supervision de Bertrand Richard.

Comparaison Internationale

En plus des informations propres aux entreprises du CAC 40, nous publions un tableau regroupant les données compilées de 13 autres pays.

Ces données sont extraites des différents board Indexes que Spencer Stuart publie sur les autres marchés.

Composition information

BELGIUM	BeL20 + BelMid
DENMARK	OMX Copenhagen
FINLAND	OMX Helsinki
FRANCE	CAC40
GERMANY	DAX30
ITALY	38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS	AEX
NORWAY	Oslo Stock Exchange
RUSSIA	Top companies from Expert 400
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm
SWITZERLAND	SMI
UK	FTSE 150
USA	S&P 500

Denmark, Finland, Norway and Sweden's top companies are analysed together in the Nordic Board Index

INTERNATIONAL COMPARISON FOOTNOTES

General

N/A = Not applicable

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

Belgium

- 1 15 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation.
- 2 The average of the sum of fixed fee plus attendance fee multiplied by the number of board meetings for each company (where a chairman fee is paid)
- 3 Same formula as footnote 2, with the number of committee meetings replacing board meetings (excludes 13 companies for audit committee, 12 for remuneration and 19 for nomination)

Finland

- 4 Excludes 35 directors whose nationality was not disclosed
- 5 Excludes nine directors whose nationality was not disclosed
- 6 Figures based on committee meeting fees multiplied by the number of committee meetings
- 7 Includes CEOs who do not sit on the board

France

- 8 Non-executive chairmen only
- 9 50% of remuneration and nomination committees are merged

Germany

- 10 The Germany Companies Act states that all members of supervisory boards are considered independent
- 11 Average percentage of supervisory board members (excl. employee representatives) independent from a major shareholder

Netherlands

- 12 Includes meetings where only non-executive directors are present
- 13 Excludes combined chairman/CEO role on executive board of two-tier boards
- 14 Only includes non-executive directorships on the boards of Dutch companies
- 15 Excludes attendance fees

Norway

- 16 Excludes 28 directors whose nationality was not disclosed
- 17 Excludes five directors whose nationality was not disclosed
- 18 Independence status of 38 directors was not disclosed
- 19 Includes CEOs who do not sit on the board

Russia

- 20 Based on 14 companies

Spain

- 21 Top 50 companies only
- 22 Includes both executives and non-executives
- 23 Based on 13% of companies, all constituents of the IBEX 35. Where remuneration and nomination committees are combined the average fee is €16,580

Sweden

- 34 Excludes 41 directors whose nationality was not disclosed
- 25 Excludes 39 directors whose nationality was not disclosed
- 26 Excludes 14 directors whose nationality was not disclosed
- 27 Independence/dependence of 3 directors was not disclosed
- 28 Includes CEOs who do not sit on the board

Switzerland

- 29 Includes CEOs who do not sit on the board

UK

- 30 Non-executive chairmen only
- 31 Based on 78 companies in the FTSE100

Comparaison Internationale

		BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY
GENERAL INFORMATION	Size of sample	54	25	25	40	67
	Supervisory board/unitary board of directors	1/53	25/0	0/25	6/34	67/0
	Average number of board meetings per year	8.6	8.6	12.2	9	6.7
	% companies which conducted an external board evaluation	11.1% ¹	20%	12%	23%	22.4%
	Combined chairman and CEO	5.6%	0%	0%	55%	0%
	% boards with senior independent director (SID)	0%	0%	0%	43%	n/a
	% of boards with vice/deputy chairmen	22%	100%	96%	68%	-
BOARD	Average board size (total)	10.4	10	8.2	13.9	14.1
	Average board size (excl. employee representatives)	10.3	7	8	12.4	7.7
	Average number of independent board members	4.6	4.6	6.7	8.5	7.7 ¹⁰
	% independent board members	44.8%	66.3%	83.1%	69%	60% ¹¹
	Average number of non-executive directors	7.9	6	7	11	6.6
	Average number of executive directors	1.5	0	0	1	n/a
AGE	Average age: all directors	57.5	58	58.1	58.6	n/a
	Average age chairmen	62.5	62.2	61.3	60.2	66.6
	Average age CEO	55	55	56.4	58	54.6
	Average age: non-executive directors	57.3	57.3	58.1	59	60.7
	Average age: executive directors	54.9	n/a	n/a	59	53.1
FOREIGN	% foreign board members (all)	31.8%	38.9%	41% ⁴	35%	n/a
	% foreign non-executive directors	32.4%	39.1%	41.2% ⁴	38%	23.1%
	% foreign executive directors	34.6%	n/a	n/a	15%	n/a
	Average number of nationalities represented on the board	3.2	3.4	3.8	4.8	2.4
GENDER	% female board directors (all)	27%	25.7%	29.9%	38.8%	n/a
	% female chairmen	5.6%	0%	4%	5%	4.5%
	% female CEOs	6.8%	7.7%	0% ⁷	2.5%	0%
	% female non-executive directors	29.6%	25.7%	30%	41%	26.4%
	% female executive directors	12.3%	n/a	n/a	2%	n/a
	% boards with at least one female director	98%	96%	100%	100%	93%
NEW MEMBERS	% new board members	12.5%	10.9%	14.4%	14%	16.9%
	% women among new board members	45.7%	36.8%	37.9%	51%	44.8%
	% non-nationals among new board members	41.4%	36.8%	35% ⁵	45%	20.9%

	ITALY	NETHERLANDS	NORWAY	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	UK	USA
	100	50	25	45	100	50	20	150	482
	3/97	43/7	0/25	5/40	0/100	0/50	0/20	1/149	n/a
	11.6	11.6 ¹²	10	6	11.3	9.2	11.1	7.7	8.4
	29%	28%	12%	13%	21%	10%	5%	42.7%	3%
	18%	2% ¹³	0%	2.2%	66%	2%	0%	0.7%	52%
	-	6%	0%	15.5%	56%	2%	0%	99.3%	86%
	40%	64%	52%	35.5%	-	36%	30%	0.7%	-
	11.6	9.2	8.5	10.1	10.8	9.9	10.5	10.2	10.8
	n/a	9.1	6	n/a	n/a	8	n/a	10.1	n/a
	5.8	5.6	3.6 ¹⁸	3.3	4.6	5.2 ²⁷	8.6	6.2	9.1
	50.1%	60%	79.6% ¹⁸	32%	43%	63.7% ²⁷	88%	61.1%	84%
	8.6	5.5	5	7	9	6.7	9.2	6.6	-
	2.6	2.8	0	1.5	1.8	0.6	0.3	2.5	-
	58.8	59.4	55.5	53.6	59.6	57.6	61.1	57.8	-
	64.5	66.1	60	57.1	62.5 ²¹	62.8	62.7	63.7	-
	58.1	56.2	62.9	50.5	54.6 ²¹	54.6	55 ²⁹	53.8	57.2
	58.9	61.8	55.5	54	-	57.9	61.1	59.6	63
	58.4	53.7	n/a	50.1	-	54.5	61.4	52.8	-
	9.4%	36%	29% ¹⁶	43.8%	15.3%	25.2% ²⁴	60%	33.1%	8.1%
	9.2%	40%	29% ¹⁶	30.1%	18.2%	23.6% ²⁵	61.8%	37.1%	-
	3.9%	27%	n/a	15%	5.1%	10%	50%	22.4%	-
	1.8	3.7	2.1	3.2	-	2.6	6.1	3.3	-
	26.4%	20%	44.1%	7%	16%	36%	20.5%	24.4%	21.3%
	8%	2%	12%	0%	9.8%	4%	5%	4%	4.1%
	4%	4%	0% ¹⁹	0%	8.6%	8% ²⁸	0%	4.9%	4.8%
	31.3%	26%	44.4%	7.9%	16.3%	38.2%	21.1%	29.9%	-
	11.5%	8%	n/a	3%	15.3%	9.4%	0%	8%	-
	99%	78%	100%	40%	83%	98%	95%	98%	98.3%
	17%	13%	17.2%	17.7%	14.9%	19.1%	10.5%	14.9%	6.6%
	41.6%	33%	42.3%	12.3%	23%	41.8%	31.8%	28.8%	32%
	16.2%	36%	40.9% ¹⁷	22.2%	23%	23.1% ²⁶	63.6%	39.4%	8%

Comparaison Internationale

		BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY
OTHER BOARDS	Average number of boards per director (total)	1.8	1.9	1.9	2.3	-
	Average number of foreign boards per director	34.6%	n/a	n/a	59%	25.5%
	% executive directors with an outside board	72.8%	59.2%	54.5%	72%	-
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	44.4%	80%	8%	33%	67.2%
	Average mandatory retirement age	70.1	70.4	66.5	74	
	Average tenure (chairman and non-executives)	6	5.1	4.9	6.3	5.7
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors	€ 31,643	€ 50,839	€ 52,956	€ 32,602	€ 110,884
	Average total fees for non-executive directors	€ 53,240	€ 78,673	€ 66,958	€ 82,154	€ 129,747
	Average total fee for chairmen	€ 123,849 ²	€ 191,775	€ 120,259	€ 560,666 ⁸	€ 258,338
	Average fee for audit committee membership	€ 15,147 ³	€ 21,275	€ 5,847 ⁵	€ 18,847	€ 21,577
	Average fee for remuneration committee membership	€ 9,910 ³	€ 17,131	€ 3,633 ⁵	€ 14,163 ⁹	n/a
	Average compensation for nomination committee membership	€ 11,652 ³	€ 14,140	€ 3,067 ⁵	€ 13,882 ⁹	n/a
EXCOM	Average board size of executive committee	6.4	5.1	9.6	13	5
	% foreigners on the executive committee	35.9%	39.8%	34.5%	31%	24.9%
	% women on the executive committee	14.8%	11.5%	17.1%	14%	9%

	ITALY	NETHERLANDS	NORWAY	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	UK	USA
	3.3	1.1 ¹⁴	1.5	1.7	1.1	2.6	2.1	1.9	2.1
	52%	-	n/a	24.6%	11.9%	59.4%	50%	24.8%	43%
	-	-	74.2%	11.3%	-	50%	36.3%	32.6%	-
	4%	-	N/A	N/A	23%	N/A	55%	n/a	73%
	72	-	N/A	N/A	72.4	N/A	71.3	n/a	73.3
	5.5	3.8	3.9	3.4	6.4 ²²	5.8	6.6	4.9	4
	€ 48,000	-	€ 31,208	€ 132,978 ²⁰	€ 67,571	€ 53,151	€ 201,410	€ 89,115	€ 106,776
	€ 90,000	€ 77,000	€ 43,729	-	€ 127,070	€ 69,191	€ 291,925	€ 120,066	€ 256,815
	€ 920,000	€ 103,000	€ 73,087	-	€ 302,765	€ 159,159	€ 2,148,120	€ 513,894 ³⁰	€ 340,227
	€ 16,000	€ 9,200 ¹⁵	€ 7,628	-	€ 24,888 ²³	€ 12,565	€ 51,624	€ 18,141	€ 11,725
	€ 13,000	€ 6,700 ¹⁵	€ 6,431	-	€ 43,599 ²³	€ 8,059	€ 37,684	€ 16,554	€ 10,677
	€ 12,000	€ 6,100 ¹⁵	N/A	-	€ 44,589	N/A	€ 36,410	€ 13,014	€ 8,060
	6.8	3	8.6	9.5	N/A	9.4	10.2	10.1 ³¹	-
	3%	26%	19.1%	10%	N/A	27.4%	59.6%	36.8% ³¹	-
	6.1%	9%	20.4%	11.9%	N/A	21.6%	7.4%	18.4% ³¹	-

Spencer Stuart Global Survey Report

En association avec WomenCorporateDirectors, Spencer Stuart a publié en avril 2016 son « Global Board of Directors Survey » réalisé auprès de 4.000 administrateurs dans le monde sous la responsabilité des Professeurs Boris Groysberg et Yo-Jud Cheng de la Harvard Business School.

Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes :

- » Un conseil d'administration ne fonctionne bien que si ses membres apportent une valeur ajoutée à ses travaux, ce qui suppose que la contribution de ceux-ci soit régulièrement évaluée.
- » L'activisme accru des actionnaires et des institutionnels incite les conseils à plus débattre des opportunités et des menaces externes s'offrant à la société. Coté menace, est attendue des conseils une vigilance accrue en termes de question de concurrence, d'environnement ou d'actions non sollicitées d'actionnaires.
- » La priorité doit être donnée par les conseils d'administration à la conquête et à la rétention des talents car une majorité d'administrateurs considèrent que leur société a encore du chemin à faire pour améliorer la composition du conseil, la gestion des cadres dirigeants et la préparation des successions.
- » Les trois menaces qui préoccupent le plus les administrateurs sont :
 - La cybersécurité
 - La surréglementation
 - L'impact des décisions économiques des politiques
- » Les administratrices ont une sensibilité plus forte que les administrateurs sur toutes les questions de risques :
 - Risques occasionnés par les activistes
 - Cybersécurité
 - Risques réglementaires
 - Risques opérationnels

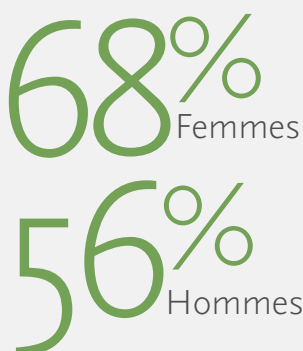
36% Hommes



47% Femmes

Cybersécurité
est au top
de l'agenda

- » Une majorité d'administrateurs, principalement femmes, plaident pour un renouvellement plus régulier et plus rapide des conseils d'administration et pour ce faire, recommandent la mise en place d'âge limite individuel et la limitation du nombre de renouvellement des mandats.



Etes-vous en faveur
d'une limitation
du nombre de
renouvellements?



Etes-vous en
faveur d'un âge
limite?



- » Ce n'est pas parce qu'une entreprise est plus visible qu'une autre que la composition de son conseil sera plus diverse. En fait, la composition des conseils de sociétés non cotées apparaît dans l'échantillon ayant répondu à l'enquête, aussi diverse que celle des sociétés cotées.
- » D'un côté, 75 % des administrateurs interrogés sont contre l'instauration de quotas, mais d'un autre côté, une majorité d'entre eux reconnaissent que dans beaucoup de pays la diversité n'a pas beaucoup progressé dans les conseils.

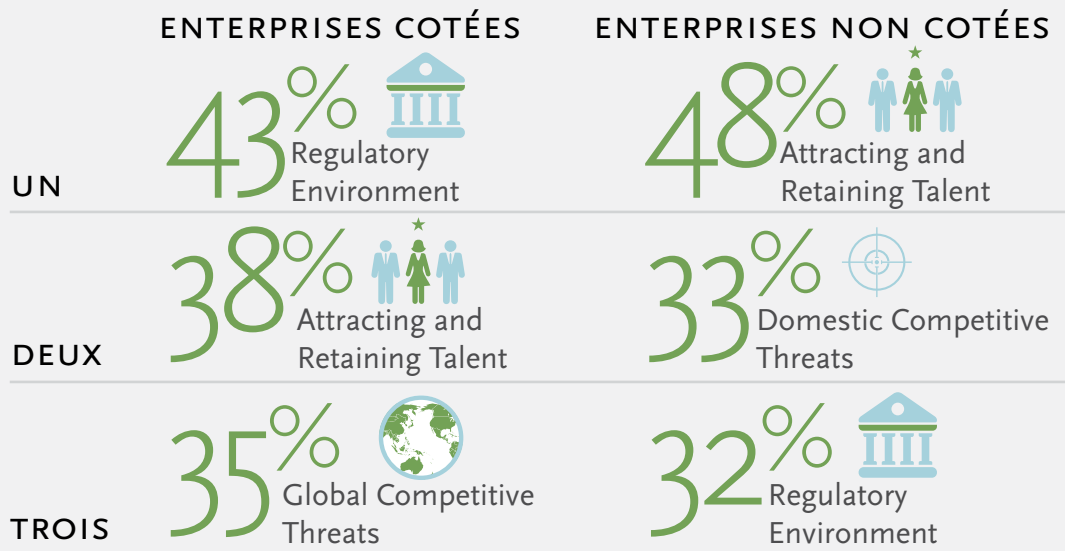
Etes-vous en faveur
d'instauration de quotas
dans la composition des
conseils ?

9%
Hommes



49%
Femmes

- » La réponse apportée par la France est pourtant claire : seule l'instauration des quotas a fait bouger les lignes et permis aux femmes d'occuper aujourd'hui 40 % des sièges.
- » Les 3 challenges clés sont, pour les conseils d'administration des :



Préparation de sa succession: Quel rôle pour le président directeur général ?

Un contexte parfois tendu

Les administrateurs savent que la nomination des mandataires sociaux est l'une des prérogatives essentielles du conseil d'administration et qu'en conséquence, la préparation de leur succession est aussi l'une de leurs responsabilités, même si la pratique voudrait que cela soit bien souvent le dirigeant en place qui l'organise de façon parfois assez solitaire.

Dans le cas de la fusion des fonctions de président et de directeur général, certains conseils d'administration ont parfois un peu de difficulté à évoquer le sujet avec le dirigeant en place, d'autant plus si celui-ci est couronné de succès ou a un caractère un peu ombrageux ou peu partageur ou que l'échéance de son mandat est lointaine.

Face à un tel contexte, le conseil doit résoudre avec habileté la contradiction suivante :

- » D'un côté, assumer sa responsabilité malgré la résistance éventuelle du président directeur général.
- » D'un autre côté, mener le processus en l'associant, car ayant la connaissance du candidate pool, il peut émettre une recommandation sans être cependant le décideur final.

Quelques conseils pour dédramatiser le processus

Pour y arriver, quelques idées peuvent être suggérées à un conseil d'administration dont le président est en même temps le directeur général.

- » Le comité des nominations doit être fort et présidé par une personnalité ayant charisme et autorité et surtout, jouissant du respect du président directeur général. L'autorité et la hauteur de vue du président du comité des

nominations, qui peut être bien souvent aussi l'administrateur référent, est un facteur clé du succès de la conduite de la préparation de la succession du président directeur général. Pour ce faire, il faut qu'il n'y ait aucune ambiguïté sur le fait qu'il ne sera jamais lui-même candidat à la succession du président directeur général.

- » Le processus doit être entamé longtemps à l'avance. Dès sa nomination, le président directeur général ou le directeur général doit être incité par le comité des nominations à penser et à préparer sa succession même si elle est lointaine. Ainsi, on dédramatise la succession planning et on se donne le temps d'identifier et de faire grandir les candidats potentiels. Il est d'autant plus opportun de lancer le processus quand la situation de l'entreprise est florissante, car il n'y aura alors pas d'ambiguïté sur les raisons qui amènent à se poser la question. Commencer le processus trop tard peut ne pas permettre de développer à temps les candidats internes.
- » Le comité des nominations doit s'approprier la conduite du processus car c'est le conseil qui vivra dans le futur avec le successeur.
- » Mais la situation idéale est que le président directeur général serve de catalyseur au processus en encourageant son conseil d'administration à commencer à réfléchir à la succession bien longtemps avant qu'elle ne soit ouverte.

Comment conduire de façon efficace le processus de succession en associant le président directeur général ?

- » D'un côté, le conseil doit travailler avec le président directeur général et ses équipes sur les scénarii prospectifs de ce que sera la société à l'horizon de la succession et de ce que seront les challenges à relever alors. Même si l'exercice peut paraître théorique, il faut que le comité des nominations puisse, à partir de ce cadre, définir le profil et l'expérience qu'il va rechercher. Cette phase, souvent négligée par les comités, est essentielle pour benchmarker les candidats internes et définir le plan de carrière qu'il faut leur faire suivre pour qu'ils soient prêts à l'échéance prévue.
- » D'un autre côté, celui qui connaît le mieux l'équipe de direction est le président directeur général et son avis est essentiel, même si le comité doit

faire par lui-même sa propre évaluation des candidats. Et pour ce faire, trois actions simples peuvent être entreprises :

- Les proches collaborateurs du président directeur général doivent être exposés devant le conseil pour que ce dernier les connaisse et les voit en action. Pour ce faire, les réunions informelles du conseil, les séminaires stratégiques, les présentations en conseil sont autant d'occasions qu'il faut favoriser.
 - Le comité doit revoir chaque année les plans de succession du comex avec le président directeur général et le directeur des ressources humaines et écouter l'évaluation qu'ils font de la performance de leurs collaborateurs.
 - Sur cette base, le comité doit suivre l'évolution des candidats internes mis sur le plan de succession pour voir comment ils progressent et mûrissent par rapport aux espoirs placés en eux. Et pour ce faire, une discussion franche et ouverte avec le président directeur général est indispensable.
- » Le président directeur général doit, à un moment, savoir se retirer du processus lorsque vient le jour du choix de son successeur, car ce n'est plus sa décision, mais celle du conseil d'administration sur proposition du comité. En ayant permis au comité de sélectionner en interne les candidats potentiels, de les suivre et de les tester, il a rempli un rôle clé dans le dispositif, mais il doit accepter que la conclusion de ce processus ne soit pas tirée par lui, mais par le conseil.

Que faire en cas de résistance du président directeur général ?

C'est là tout l'intérêt d'avoir un président du comité des nominations ou un administrateur référent qui soit fort et respecté, car c'est l'un des deux, voire les deux, qui vont devoir gérer l'opposition ou la résistance du président directeur général. Cette résistance peut se manifester de différentes manières :

- » Être imprécis sur ses propres intentions en termes de date de départ ou ne pas accepter d'aborder tout simplement la question.
- » Refuser ou éviter que le comité des nominations entre dans le détail des plans de succession et se limiter à lui présenter les processus et pas les hommes ou les femmes concernés.

- » Très peu exposer devant le conseil les membres de la direction générale et les hauts potentiels du groupe.
- » Refuser de benchmarker avec l'extérieur les potentiels candidats internes.
- » Arguer du risque de créer une guerre de succession interne si on entame le processus.
- » Ne pas donner suffisamment de place ou d'autonomie au potentiel successeur pour qu'il puisse faire ses preuves.

Dans de tels cas, l'administrateur référent ou le président du comité des nominations ne doit pas hésiter à montrer son indépendance et son caractère en rappelant au président directeur général ce que sont les prérogatives du conseil. Il peut, par ailleurs, utiliser l'Executive Session (réunion des administrateurs hors la présence du management donc du président directeur général) pour motiver, informer et piloter le conseil d'administration dans la gestion de ce processus.

In fine, la réussite de la préparation de la succession doit être un des objectifs du président directeur général et les évaluations de sa performance et de sa rémunération doivent en tenir compte.

Conclusion

Le président directeur général a un rôle clé à jouer dans la préparation de sa succession en :

- » Abordant de lui-même la question avec son conseil.
- » Invitant le conseil d'administration à en planifier le déroulement le plus tôt possible.
- » Mettant en place et en faisant vivre une véritable gestion du vivier de successeurs potentiels.
- » Sortant progressivement du processus de décision quand on arrive dans la phase finale.
- » Laisant monter en puissance le candidat choisi.

Les 4 risques d'une succession mal gérée

Un processus de succession du directeur général ou du président directeur général initié suffisamment tôt, ayant permis de faire émerger un candidat interne solide, est ce que tout conseil d'administration doit aspirer à réaliser. Cependant, ce scénario idéal peut être remis en cause par des risques sous-estimés ou des erreurs de pilotage. L'objet de cet article est d'en débusquer certains.

Les études que Spencer Stuart a conduites en Europe et aux USA, ont montré sur la période 2012–2015 que :

- » Sur 389 successions dans la S&P 500 et sur 241 successions en Europe, seulement 27 % ont été conduites par recours à l'extérieur aux USA et 33 % en Europe.
- » 91 % des CEOs promus aux USA n'avaient pas d'expérience préalable de direction générale d'une société cotée et 70 % en Europe.

Fort de ce constat, nous avons ensuite approfondi l'analyse sur plus de 100 transitions de pouvoir en interviewant les chairmen et les CEO pour mieux comprendre ce qui avait conduit au succès ou à l'échec pour faire ressortir finalement 4 risques principaux dans un processus de succession.

Perdre les meilleurs candidats internes avant que la succession ne soit réalisée

Si le ou les candidats internes sont bons, ils seront naturellement sollicités par l'extérieur. Face à un tel risque, la réponse naturelle est de penser qu'il convient qu' :

- » ils sachent qu'ils sont dans la course en interne et que le conseil d'administration pense à eux.
- » ils aient une idée claire sur l'échéance.

La réalité est souvent plus complexe car s'il y a plusieurs candidats internes, il faut aussi éviter de provoquer une guerre de succession qui soit lancée trop tôt, ce qui peut dissuader le conseil de dire explicitement aux éventuels successeurs qu'ils sont pressentis.

« Je n'avais pas répondu aux appels des chasseurs de tête depuis des années, mais quand le président directeur général a annoncé de façon inattendue qu'il resterait deux ans de plus, j'ai commencé à répondre aux appels. »

Mais si le conseil veut éviter le risque de le ou les perdre, il faut néanmoins leur faire comprendre que l'on pense à eux et qu'ils comprennent que les plans de succession seront traités avec sérieux.

1ÈRE RECOMMANDATION

Le président directeur général et le président du comité des nominations doivent avoir des discussions régulières avec les candidats internes pour, d'une part leur donner les bons signaux, deuxièmement suivre l'évolution de leur état d'esprit et troisièmement, leur faire percevoir le sérieux et la rigueur des processus de succession.

Négliger les solutions internes

Le conseil d'administration souvent ne connaît pas aussi bien qu'il conviendrait le réservoir de candidats internes, car certains présidents directeurs généraux ou directeurs généraux exposent peu leurs collaborateurs aux regards des administrateurs.

En conséquence de quoi, les potentiels candidats internes ne sont vus qu'au prisme du regard du président directeur général, qui peut donner au conseil une appréciation parfois subjective et déconnectée de l'attente réelle du conseil.

Par exemple, un Chief Operating Officer, catalogué comme non « stratège » parce qu'en fait le conseil ne l'aura jamais vu sous cet angle puisque ce n'est pas dans son domaine de responsabilités, pourra être exclu de la course alors qu'il en a le potentiel.

Plus le nombre d'interactions entre les membres du comex et le conseil d'administration est limité, moins ce dernier les connaîtra et moins il sera en position d'avoir une vision pertinente de leurs capacités et potentiels.

« Le conseil d'administration ne nous connaît pas vraiment, nous les membres du comex, car on n'y vient que pour le budget et c'est le président directeur général qui fait le gros de la présentation. Ils ont, dès lors, tendance à penser qu'il n'y a pas de successeur en interne et que l'externe est toujours plus riche. »

2ÈME RECOMMANDATION

Multiplier les occasions permettant au conseil d'administration de rencontrer les membres de l'équipe de direction générale pour mieux les connaître comme :

- » Les présentations devant le conseil
- » Les visites de sites
- » Le séminaire stratégique du conseil
- » Les déjeuners ou dîners du conseil
- » Les voyages du conseil

3ÈME RECOMMANDATION

Dans la revue des plans de succession, le comité des nominations peut :

- » Déterminer la liste des cadres dirigeants qu'il serait bon que le conseil connaisse mieux et alors créer les occasions de les rencontrer.
- » Décider de faire un assessment des candidats internes à l'occasion d'une revue du fonctionnement du comex.

Insuffisante préparation des candidats internes pour être prêts au jour de la succession

Souvent le comité des nominations pense avoir rempli sa mission en ayant identifié les candidats internes potentiels et en restant là.

C'est une erreur qui peut conduire à un échec de la succession car le ou les candidats identifiés ne sont généralement pas totalement prêts à prendre le rôle au moment où l'on pense à eux ou, à tout le moins, il faut vérifier leur état de préparation.

« On pressentait que le président directeur général allait se retirer, mais tout était dans le non-dit et quand cela a été annoncé, aucun des successeurs internes n'avaient été préparés. »

Le conseil peut aussi craindre d'adopter la voie interne, car elle signifie confier la direction générale à quelqu'un qui ne l'a jamais exercée. D'où la nécessité pour minimiser ce risque de bien préparer le candidat interne en définissant les compétences qu'il doit acquérir d'ici la succession.

4ÈME RECOMMANDATION

Une fois identifié les candidats internes, il convient, sous une forme ou une autre, de procéder à leur assessment pour déterminer les domaines dans lesquels ils doivent progresser pour être prêts à l'échéance de la succession. Ainsi, cela suppose que le comité puisse répondre à quatre questions :

- » A quelle échéance aura lieu la succession ?
- » Quelles sont les qualités et les compétences recherchées ?
- » Comment se comparent les candidats internes avec les options externes ?
- » Quel parcours initiatique doit-on faire suivre au successeur ?

Une transition mal gérée

Parfois un conseil d'administration ayant bien géré en amont le processus de succession peut par contre échouer dans la gestion de la transition par manque de clarté dans la répartition des rôles entre l'entrant et le sortant.

« Pour éviter le big bang, nous avons prévu au niveau du comité une vraie transition progressive des responsabilités entre le CEO partant et son successeur, ce qui a permis une transition douce mais rythmée. »

5ÈME RECOMMANDATION

Le comité des nominations et le conseil d'administration doivent mettre en place un vrai plan de transition en termes de :

- » Communication interne et externe
- » Préparation et information des différents stakeholders
- » Planification des étapes de la transition et de sortie progressive du président directeur général partant
- » Clarté dans la fixation des conditions de rémunération du sortant et de l'entrant
- » Sécurisation des candidats internes non retenus

Conclusion

Une transition de pouvoir bien menée suppose de :

- » L'anticipation
- » La transparence
- » La préparation
- » Le rythme

En menant un processus rigoureux, les administrateurs maximisent les chances de succès pour un candidat interne bien préparé et bien aligné avec son conseil.

6ÈME RECOMMANDATION

Un processus de succession bien mené suppose :

1. D'être initié à temps et d'être revu régulièrement en se basant sur des assessments internes et externes permettant de bien préparer les candidats internes et de les faire challenger régulièrement par le conseil.
2. De générer la confiance de ceux qui y participent en étant garant :
 - de son impartialité
 - du côté positif pour ceux qui y participent et qui finalement ne seront pas retenus

L'évaluation du conseil d'administration face à l'attente des investisseurs institutionnels

L'intérêt des investisseurs internationaux sur l'efficacité des conseils d'administration ne fait que croître

Le président directeur général de Vanguard, l'un des plus importants fonds d'investissement, a récemment écrit aux administrateurs indépendants pour leur rappeler les 6 principes de gouvernance qu'il veut promouvoir :

« In the past, some have mistakenly assumed that our predominantly passive management style suggests a passive attitude with respect to corporate governance. Nothing could be further from the true. »

Ainsi, les actionnaires activistes qui étaient les seuls à demander des comptes en matière de gouvernance, sont aujourd'hui rejoints par les investisseurs de long terme qui, d'une façon candide mais déterminée, demandent aux conseils de justifier de la façon dont ils mesurent leur performance et l'adéquation du profil de leurs membres aux challenges de la société.

Certains vont même jusqu'à demander que le conseil publie le résultat intégral de son évaluation, ce qui est, de l'avis de Spencer Stuart, une totale hérésie pour deux raisons :

- » C'est une information stratégique que les concurrents n'ont pas à connaître.
- » C'est le meilleur moyen pour que l'exercice devienne formel et creux puisque tous les participants sauront que les conclusions seront publiques.

1ÈRE RECOMMANDATION

L'une des missions du comité de gouvernance est de s'assurer que le conseil d'administration fonctionne efficacement et d'en rendre compte à ce dernier, en particulier en proposant des mesures correctives éventuelles à mettre en œuvre.

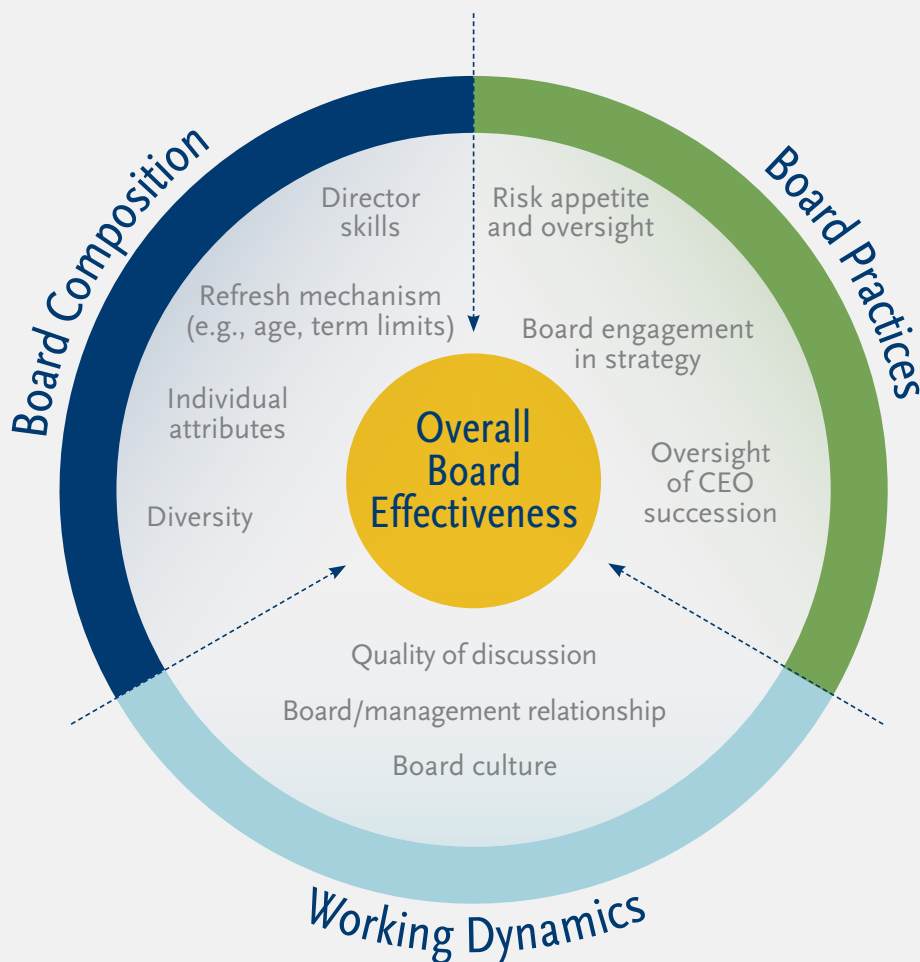
2ÈME RECOMMANDATION

Pour qu'une évaluation du conseil soit efficace, son contenu doit rester confidentiel et sous le contrôle du comité de gouvernance, dont la charge est d'en tirer les enseignements.

Les conseils qui cherchent à améliorer l'efficacité de leurs travaux et de la conduite de leur mission doivent se poser les questions suivantes :

- » Comment le conseil interagit avec la direction générale sur les questions de stratégie ?
- » Quelles sont la qualité et l'efficacité de la relation entre le conseil et le directeur général ?
- » Quelle est l'adéquation de la composition du conseil aux enjeux de l'entreprise et comment sont établis les plans de succession des administrateurs ?
- » Comment et avec quelle efficacité est donné un feedback aux administrateurs sur leur contribution ?
- » Quelle est la « Board Culture » et en quoi est-elle alignée avec la stratégie et l'ambition du groupe ?
- » Comment le conseil interagit avec les actionnaires ?

Board effectiveness assessment



Qualité et efficacité de l'interaction entre le conseil et la direction générale sur les questions de stratégie

Le conseil s'interroge-t-il ouvertement et à temps avec le comex sur les menaces et les opportunités que doit affronter l'entreprise ?

La stratégie est définie par le conseil qui n'est pas là seulement pour l'approuver docilement, mais pour challenger positivement les hypothèses qui la sous-tendent, les indicateurs de performance, les étapes de mise en œuvre, et la réalisation des objectifs.

Plutôt que de prévoir la constitution d'un comité stratégique, trop souvent source de frustration pour ceux qui n'y participent pas, il est préférable de mettre en place un séminaire stratégique préparé avec les administrateurs qui soit un vrai forum entre eux et la direction générale.

Le conseil doit pouvoir avoir périodiquement l'occasion de prendre avec la direction générale de la hauteur dans sa réflexion sur l'avenir de l'entreprise.

La répartition des pouvoirs entre le conseil et la direction générale est-elle efficace ?

Cette relation doit être équilibrée :

- » D'un côté, le conseil d'administration est responsable du choix du directeur général, de la revue de sa performance et de l'alignement de sa rémunération avec cette dernière et avec la stratégie de l'entreprise.
- » D'un autre côté, le directeur général alimente les travaux du conseil avec ses propositions en matière de stratégie, de succession et rend compte de l'exécution de la stratégie que le conseil doit s'être approprié. Dans le domaine de sa propre succession, le directeur général est le conseil du conseil d'administration, mais il n'est pas le décideur.

Le conseil doit pouvoir se faire sa propre opinion sur les recommandations de la direction générale et c'est pourquoi la séparation des rôles entre président et directeur général et la pratique des executive sessions sont utiles, à condition que le directeur général en reçoive du président ou de l'administrateur référent un feedback.

Une véritable évaluation de la performance du directeur général conduite par le comité des rémunérations et discutée en executive session doit être vécue par le directeur général de façon positive et comme un moyen efficace de communication ouverte avec son conseil.

Quelle évaluation de la contribution individuelle des administrateurs ?

Bien souvent, les administrateurs regrettent de ne recevoir aucun feedback sur leur contribution en conseil. À côté de l'évaluation du fonctionnement collectif du conseil, il faut évaluer de façon positive la contribution, la préparation, l'engagement et la valeur ajoutée de chaque administrateur afin de pouvoir leur donner un feedback et les aider à évoluer.

Un mandat d'administrateur ne doit pas être considéré comme une charge acquise et les conditions de fin de mandat doivent être connues de l'intéressé (e) dès sa prise de fonction.

3ÈME RECOMMANDATION

Éviter les 8 sources de dysfonctionnement d'un conseil

1. Trop de temps passé sur la compliance ou le formalisme au détriment de la stratégie.
2. Défiance entre le conseil et le directeur général.
3. Absence de plan de succession du directeur général.
4. Absence de plan de succession au niveau du conseil.
5. Administrateur non engagé ou perturbateur.
6. Processus de décision défaillant.
7. Absence de relation avec les actionnaires.
8. Information du conseil touffue et non hiérarchisée.

Comment établir le plan de succession du conseil ?

Avoir les bons administrateurs au bon moment est un des éléments clés d'une bonne gouvernance. Le panel des compétences requises évolue au cours de la vie de la société.

C'est au comité de nomination :

- » De revoir régulièrement l'adéquation de la composition du conseil aux enjeux de la société et la « balance of skills ».
- » D'en tirer les conséquences pour la préparation des successions à l'arrivée de l'échéance des mandats.

L'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs est alors un outil fort utile pour le comité lorsqu'il décidera de proposer ou non le renouvellement d'un mandat arrivant à échéance. Dans l'hypothèse où la réponse serait négative, l'administrateur concerné ne sera pas pris par surprise car le président du comité où l'administrateur référent aura au préalable discuté avec lui des résultats de l'évaluation de sa contribution.

Quelle est la culture du conseil et en quoi contribue-t-elle à conseiller efficacement la direction générale ?

Un conseil efficace et interactif est à même de définir les grands traits de son ADN ou de sa culture, qui peuvent être différents de ceux de la société dès lors qu'il y a des valeurs essentielles communes.

Définir la culture du conseil, c'est aller au-delà de dire « collégial » ou « engagé », c'est bien comprendre les ressorts de l'interaction entre les administrateurs, la façon de prendre des décisions ensemble, de gérer des conflits, de se positionner par rapport aux risques...

Par exemple, dans un secteur en transformation très rapide, il conviendra que le conseil apprenne vite, soit disponible, agile et sache réagir vite.

Comment interagir avec les actionnaires ?

Curieusement, lorsque nous évaluons le fonctionnement de conseils de sociétés françaises ayant un actionnariat très éclaté, nous sommes souvent surpris de constater que l'actionnaire est souvent assez loin des préoccupations des administrateurs qui sont plus focalisés sur l'intérêt social ou sur la relation avec la direction générale.

Le monde anglo-saxon est beaucoup plus habitué à voir les actionnaires, les investisseurs institutionnels, les fonds de pension chercher à engager un dialogue direct avec le conseil et pas seulement intermédié par la direction générale.

On peut être pour ou contre, mais il n'en demeure pas moins que cette pression ne va faire que s'accroître. Refuser, par exemple de prendre en compte le résultat du vote des actionnaires sur une résolution de say & pay n'augure pas d'une relation paisible avec l'actionnariat.

Il convient que le conseil décide de qui interagit avec les actionnaires :

- » Le président non exécutif en cas de dissociation
- » L'administrateur référent en cas de fusion ou de président non exécutif non indépendant
- » Ou un des présidents de comité suivant le sujet

Conclusion

L'exigence à l'égard des conseils ne fait et ne fera qu'augmenter. L'évaluation du conseil est dès lors un exercice très utile pour faire le point, définir les objectifs, mesurer les écarts et prendre les actions correctrices si besoin est.

Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	PDC ?	PDT NON EXÉCUTIFS	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉC. INDÉPENDANTS		REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT	ADM. REP. LES SALARIÉS
				NOMBRE	EXÉCUTIFS (PDC INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (PDT INCLUS)	NB	%		
AccorHotels	CA	Y	N/A	10	1	8	6	67 %	0	1
Air Liquide	CA	Y	N/A	12	2	9	9	82 %	0	1
Airbus Group	CA	N	T. Partiel	12	1	11	10	83 %	0	0
ArcelorMittal	CA	Y	N/A	12	1	11	8	67 %	0	0
AXA	CA	Y	N/A	16	2	13	12	80 %	0	0
BNP Paribas	CA	N	T. Plein	14	1	11	10	83 %	0	2
Bouygues	CA	Y	N/A	16	4	8	5	42 %	0	2
Capgemini	CA	Y	N/A	13	1	11	9	75 %	0	0
Carrefour	CA	Y	N/A	17	1	16	9	53 %	0	0
Crédit Agricole	CA	N	T. Partiel	21	2	10	6	33 %	0	3
Danone	CA	N	T. Plein	15	1	13	11	79 %	0	1
Engie	CA	N	T. Plein	19	1	14	8	53 %	5	3
Essilor Int.	CA	Y	N/A	14	1	9	7	70 %	0	1
Kering	CA	Y	N/A	11	2	8	6	60 %	0	1
Klépierre	CS	N/A	T. Partiel	10	0	10	6	60 %	0	0
LafargeHolcim	CA	N	T. Plein	14	0	14	13	93 %	0	0
Legrand	CA	Y	N/A	10	1	9	7	70 %	0	0
L'Oréal	CA	Y	N/A	15	1	12	7	54 %	0	2
LVMH	CA	Y	N/A	17	4	13	10	59 %	0	0
Michelin	CS	N/A	T. Partiel	9	0	8	7	88 %	0	1
Nokia	CA	N	ND	9	0	9	9	100 %	0	0
Orange	CA	Y	N/A	15	1	10	7	64 %	3	3

	NOMBRE D'ÉTRANGERS	NOMBRE DE FEMMES				ÂGE MOYEN	NOMBRE DE MEMBRE DU COMEX	DURÉE DU MANDAT	NOMBRE DE RÉUNIONS DURANT L'EXERCICE 2015	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2015	ANCIENNETÉ				LIMITE D'ÂGE
		TOTAL	%	REP. SALARIÉS (HORS SALARIÉS) ACTIONNAIRES							ADMIN. NON EXC. (PDT EXCLUS)	DIRECTOIRE A SON POSTE	DG OU PdT A SON POSTE		
	0	1	4	33 %	1	55,8	13	3	9	87 %	5,8	2,8	5,8		Mbre 75 ans, Pdt 70 ans
	0	6	5	45 %	0	59,0	13	4	7	98 %	5,5	10,1	5,5		Max 1/3>70 ans (Statuts) et 74 (Règl. Intérieur)
	0	9	3	25 %	0	61,2	13	3	9	91 %	3,8	3,2	3,8		75 ans
	0	11	3	25 %	0	62,8	9	3	7	99 %	5,7	8,1	5,7		ND
	1	6	7	44 %	0	60,1	17	4	9	96 %	4,9	6,2	4,9		Mbre 74 Max, Pdt 70, DG, DGD 65
	0	4	7	42 %	2	57,8	18	3	11	94 %	5,6	1,5	5,6		63 DG; 68 Pdt; Mbre=ND
	2	0	7	43 %	1	55,3	9	3	9	94 %	4,0	26,8	4,0		70 Pdt et DG; 70 DGD, MB=Non
	1	2	6	46 %	0	61,9	22	4	10	91 %	6,5	4,1	6,5		Mb:Max 1/3>75 ans, PDG 70, DG 70
	0	1	4	24 %	0	63,3	6	3	8	80 %	5,2	4,1	5,2		Max 1/3>70 ans, Pdt et DG 70
	0	1	7	33 %	1	59,1	29	3	10	96 %	3,7	0,6	3,7		65 Adm; 67 Pdt
	0	5	7	43 %	1	56,3	12	3	5	92 %	5,3	20,1	5,3		Max 1/4>70 ans
	1	4	10	63 %	0	55,4	12	4	12	83 %	3,1	7,9	3,1		DG Max 67 ans, Pdt 69 ans, DGD 65, Mb=ND
	3	7	5	38 %	0	57,6	25	3	5	96,7 %	5,8	4,4	5,8		Max 1/3>70 ans
	0	2	7	60 %	1	53,1	14	4	8	92 %	4,5	11,1	4,5		Max 1/3>70 ans
	0	5	4	40 %	0	55,0	11	3	10	93 %	3,8	4,3	3,8		1/3 Max>70 ans, Pdt ou VP Max 71 ans
	0	12	1	7 %	0	61,1	10	1	22	N/A	3,8	0,1	3,8		ND
	0	3	5	50 %	0	58,1	10	4	6	87 %	6,4	10,3	6,4		1/3 Max>70 ans, V-P, DG et Pdt 65 ans
	0	5	7	46 %	1	57,8	15	4	6	96 %	9,4	5,3	9,4		73 ans ou Max 1/3>70 ans
	0	5	6	35 %	0	62,9	12	3	4	94 %	8,9	27,4	8,9		Mbre Max 1/3>70 ans, Pdt Max 75 ans
	0	3	4	50 %	0	59,8	14	4	8	100 %	4,0	3,1	4,0		1/3 Max >75 ans, Pdt 75
	0	7	2	22 %	0	57,3	13	1	25	95 %	2,1	4,1	2,1		70 ans
	1	2	5	33 %	1	57,8	12	4	12	93 %	4,7	5,3	4,7		Pdt et DG 70 ans, Mbre=ND

Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	PDC ?	PDT NON EXÉCUTIFS	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉC. INDÉPENDANTS		DONT REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT	ADM. REP. LES SALARIÉS
				NOMBRE	EXÉCUTIFS (PDC INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (PDT INCLUS)	NB	%		
Pernod Ricard	CA	Y	N/A	14	2	10	6	50 %	0	2
PSA Groupe	CS	N/A	T. Partiel	14	0	12	6	50 %	1	1
Publicis	CS	N/A	T. Partiel	12	0	12	7	58 %	0	0
Renault	CA	Y	N/A	19	1	14	10	67 %	2	3
Safran	CA	N	T. Plein	17	1	12	7	54 %	3	2
Saint-Gobain	CA	Y	N/A	16	1	12	7	54 %	0	2
Sanofi	CA	N	T. Partiel	13	1	12	10	77 %	0	0
Schneider Electric	CA	Y	N/A	13	1	11	9	75 %	0	0
Société Générale	CA	N	T. Plein	14	1	11	11	92 %	0	2
Sodexo	CA	N	T. Plein	14	1	11	6	50 %	0	2
Solvay	CA	N	T. Partiel	15	1	14	10	67 %	0	0
Technip	CA	Y	N/A	12	1	11	9	75 %	0	0
Total	CA	Y	N/A	12	1	9	8	80 %	0	1
Unibail Rodamco	CS	N/A	T. Partiel	10	0	10	10	100 %	0	0
Valeo	CA	Y	N/A	14	1	13	12	86 %	0	0
Veolia Environnement	CA	Y	N/A	17	1	14	13	87 %	0	2
Vinci	CA	Y	N/A	15	1	11	9	75 %	0	2
Vivendi	CS	N/A	T. Partiel	14	0	12	9	75 %	0	1

	NOMBRE D'ÉTRANGERS ADM. REP. LES SALAIRES ACTIONNAIRES	NOMBRE DE FEMMES				ÂGE MOYEN	NOMBRE DE MEMBRE DU COMEX	DURÉE DU MANDAT	NOMBRE DE RÉUNIONS DURANT L'EXERCICE 2015	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2015	ANCIENNETÉ			LIMITE D'ÂGE
		TOTAL	%	REP. SALARIÉS (HORS SALAIRES) ACTIONNAIRES	ADMIN. NON EXC. (PDT EXCLUS)						PRÉSIDENT DU CONSEIL À SON POSTE	DG OU PdT DIRECTOIRE À SON POSTE		
	0	6	4	33 %	0	51,8	15	4	9	98 %	3,6	1,4	3,6	1/3 Max>70 ans, Pdt 79 ans, DG 65 ans
	1	4	6	46 %	0	57,4	17	4	6	93 %	4,9	2,2	4,9	1/3 Max>70 ans
	0	5	6	50 %	0	61,2	9	4	8	91 %	7,4	20,2	7,4	1/3 Max>75 ans
	1	6	6	31 %	1	60,9	12	4	8	95 %	6,1	7,1	6,1	Mbre et Pdt 72 ans, DG 65 ans
	2	3	5	33 %	0	59,8	16	4	12	95 %	3,1	1,2	3,1	1/4 Max>70 ans, Pdt et V-P 75 Max, DG 65 Max
	1	3	5	36 %	0	58,8	5	4	8	92 %	5,4	6,0	5,4	PDG=65 ans et Mbr=70 ans
	0	5	6	46 %	0	59,6	13	4	11	91 %	5,3	6,1	5,3	1/3 Max>70 ans, Pdt 70, DG 65 ans
	1	6	5	38 %	0	59,1	17	4	9	86 %	6,3	3,2	6,3	1/3 Max>70 ans, Pdt 70 Max
	0	5	7	42 %	2	58,1	13	4	10	98 %	4,1	1,1	4,1	1/3 Max>70 ans, DG et Pdt 70 ans
	0	5	6	42 %	1	58,3	13	3	10	92 %	14,5	0,4	14,5	1/3 Max>70 ans, ChM or Pdt 85 ans
	0	12	5	33 %	0	58,7	5	4	10	100 %	8,1	4,1	8,1	70 ans
	0	6	5	42 %	0	59,3	8	4	11	95 %	5,4	9,2	5,4	1/3 Max>70 ans
	1	5	6	55 %	0	60,3	6	3	9	95 %	4,5	0,5	4,5	1/3 Max>70 ans
	0	6	4	40 %	0	56,7	6	3	8	95 %	4,8	4,2	4,8	75 ans ou 1/3 Max>70 ans
	0	3	6	43 %	0	63,4	15	4	9	93 %	5,8	0,3	5,8	Membre = 70 ans, Pdt 70, DG 68 ans
	0	5	6	40 %	0	59,5	11	4	9	88 %	5,1	5,5	5,1	1/3 Max>70 ans; VP Max 75 ans
	1	6	6	46 %	0	61,3	13	4	10	91 %	6,2	6,1	6,2	75 ans ou 1/3 Max>70 ans
	1	1	6	46 %	0	50,2	5	4	5	97 %	2,3	2,0	2,3	1/3 Max>70 ans

Rémunérations et Fonctionnement

	PRATIQUE D'UNE ÉVALUATION EXTERNE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION	QUEL TYPE D'ÉVALUATION DURANT L'EXERCICE 2013?	DERNIÈRES ÉVALUATIONS EXTERNES CONNUES (EXCEPTÉ CELLE EFFECTUÉE DURANT L'EXERCICE)	INDICATION D'UNE FORMATION À LA FONCTION DE MEMBRE DU CONSEIL	PRÉSENCE D'UN VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL/ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT
AccorHotels	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 ND; 2007 EZ	Y	Vice-président Administrateur référent
Air Liquide	N	Interne = 1 an	Interne	N/A	Y	Administrateur Réfèrent
Airbus Group	Y	Roulement : An 1 = Externe An 2 = Auto évaluation An 3 = Questionnaire	Externe par SpencerStuart (début 2015 au titre de l'exercice 2014)	2010 EZ; 2007 Spencer Stuart	Y	N
ArcelorMittal	N	1 an	Interne	N/A	Y	Lead Independent Director
AXA	Y	Interne=1 an, Externe=ND	Externe par SpencerStuart	2013 Spencer Stuart	Y	Administrateur Indépendant Réfèrent
BNP Paribas	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014; RR	Y	N
Bouygues	N	1 an	Interne	N/A	Y	N
Capgemini	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2013 Leaders trust; 2011 ND	N	Administrateur Réfèrent
Carrefour	Y	Interne = 1 an, Externe=ND	Interne	2013 ND; 2009 Spencer Stuart	N	Administrateur Réfèrent
Crédit Agricole	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	N/A	2011–2014 Spencer Stuart	Y	Vice-président
Danone	Y	Interne ou externe tous les 2 ans	Interne	ND	Y	Vice-président + Administrateur référent
Engie	Y	1 an	Externe	2013 Leaders trust	Y	N
Essilor Int.	N	1 an	Interne	N/A	Y	N
Kering	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2013–2016 Spencer Stuart	ND	Vice-président
Klépierre	N	1 an, Formalisée ou non	Interne	N/A	ND	N
LafargeHolcim	ND	1 an	Interne	ND	Y	N
Legrand	Y	1 an	Externe	N/A	Y	Administrateur réfèrent
L'Oréal	N	1 an	Interne	N/A	Y	2 vice-présidents
LVMH	N	Interne = 1 an Interne formalisée= 3 ans	Interne	ND	N	Vice-président
Michelin	Y	1 an	Interne	2016 Spencer Stuart	N	N
Nokia	Y	1 an	Interne	2012 Spencer Stuart	N	Vice-président
Orange	Y	Interne = 1 an Externe = 2 ans	Interne	2012–2014 Spencer Stuart	Y	Administrateur réfèrent
Pernod Ricard	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe par SpencerStuart	2012 PWC	Y	Vice-président

RÉMUNÉRATION SUPPL. VERSÉE AU VP OU SID?	SI OUI, MONTANT DE CETTE RÉMUNÉRATION	MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE RELATIFS À L'EXERCICE 2015	TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2015	MONTANT MOYEN DES JETONS DE PRÉSENCE QUE RECEVRAONT LES MEMBRES DU CONSEIL AYANT SIÈGÉ PENDANT 2015	PART FIXE APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2016	MONTANT VERSÉ POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2016	JETONS ANNUELS SUPPL. POUR LES COMITÉS ?	JETONS POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DES COMITÉS ?	VERSEMENT DE JETONS AUX ADMIN. EXÉCUTIFS
Y	ND	544.289 €		50.542 €	ND	ND	Y	Y	N
Y	20.000 €	781.000 €		83.750 €	20.000 €	5.000 €	Pdts = Y	Y	N
N/A	N/A	1.521.668 €		141.000 €	80.000 €	10.000 €	Y	N	N
Y	60.000 €	1.698.540 €		169.855 €	144.000 €	N/A	Y	N	N
Y	150.000 €	1.600.000 €		133.333 €	ND	ND	N	Y	N
N/A	N/A	974.999 €		69.590 €	21.000 €	3.000 € par séance programmée/4.400€ par séance exceptionnelle	N	Y	N
N/A	N/A	581.805 €		32.478 €	7.500 €	17.500 € (si 100 % d'assiduité)	Y	Y	Y
Y	45.000 €	843.500 €		84.300 €	15.000 €	4.000 €	Pdts = Y	Y	N
Y	40.000 €	843.740 €		59.172 €	35.000 €	10.000 € (si 100 % d'assiduité)	Pdts = Y	Mbres = Y	Y
N/A	N/A	691.165 €		32.532 €	0 €	3.300 €	Pdts = Y	Y	N
Y	50.000 €	641.000 €		58.200 €	10.000 €	3.000 €	N	Y	N
N	N/A	1.137.959 €		113.114 €	15.000 €	50.000 € (si 100 % d'assiduité)	Y	Y	N
N/A	N/A	689.238 €		47.846 €	12.000 €	3.000 €	Y	Y	N
Y	1 jeton suppl/ part variable	876.999 €		84.563 €	ND	Mbre 1 jeton, V-P 2 jetons	Y	Y	Y
N/A	N/A	300.000 €		35.668 €	ND	ND	Y	Y	N/A
Y	230.864 €	5.077.270 €		277.681 €	193.926 €	0 €	Y	N	N/A
Y	20.000 €	532.000 €		59.111 €	20.000 €	5.000 €	Pdts = Y	Y	N
N	N/A	1.167.200 €		85.169 €	30.000 €	5.000 €	Y	Y	N
Y	2 jetons	1.129.260 €		66.427 €	2 jetons	abattement sur 2/3 des jetons de la part fixe en fct de l'assiduité	Y	Y	Y
N/A	N/A	365.640 €		48.707 €	ND	ND	ND	Y	N/A
Y	20.000 €	1.450.000 €		144.286 €	130.000 €	0 €	Y	N	N/A
Y	15.000 €	693.000 €		49.925 €	10.000 €	2.000 €	N	Y	N
N	40.000 €	830.250 €		71.722 €	11.500 €	4.000 €	Y	Y	N

Rémunérations et Fonctionnement

	PRATIQUE D'UNE ÉVALUATION EXTERNE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION	QUEL TYPE D'ÉVALUATION DURANT L'EXERCICE 2013?	DERNIÈRES ÉVALUATIONS EXTERNES CONNUES (EXCEPTÉ CELLE EFFECTUÉE DURANT L'EXERCICE)	INDICATION D'UNE FORMATION À LA FONCTION DE MEMBRE DU CONSEIL	PRÉSENCE D'UN VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL/ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT
PSA Groupe	Y	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans	Externe par SpencerStuart	2013 Spencer Stuart	Y	3 vice-présidents et 1 Administrateur référent
Publicis	N	1 an	Interne	N/A	N	Vice-président
Renault	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 ND; 2008 Spencer Stuart	Y	Administrateur Référént
Safran	Y	Formalisée= 3 ans mini	Interne	2014	Y	Vice-président
Saint-Gobain	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2013 Eric Salmon; 2009 Spencer Stuart	Y	N
Sanofi	Y	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans	Externe par SpencerStuart	N/A	Y	N
Schneider Electric	N	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans	Interne	N/A	Y	Vice-président Administrateur référent
Société Générale	Y	Interne = 1 an, Externe = 3 ans	Interne	2010, 2013, 2016 Spencer Stuart	Y	N
Sodexo	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 ND	Y	N
Solvay	Y	externe = 2 ans	Externe par SpencerStuart	2013 Spencer Stuart	Y	N
Technip	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 CT Partners; 2011 NB Lemerrier	Y	Senior Ind. Director
Total	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2009, 2013, 2016 Spencer Stuart	Y	Y
Unibail Rodamco	N	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans	Interne	N/A	Y	Vice-président
Valeo	Y	Externe tous les 2 ans	Interne	2012–2014 B. Lemerrier	Y	Y
Veolia Environnement	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe par SpencerStuart	2011–2014 Spencer Stuart	Y	Vice-président Administrateur référent
Vinci	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2013 HS	Y	Vice-président Administrateur référent
Vivendi	N	Interne = 1 an Formalisée= 3 ans	Interne	N/A	Y	Vice-président

RÉMUNÉRATION SUPP. VERSÉE AU VP OU SID?	SI OUI, MONTANT DE CETTE RÉMUNÉRATION	MONTANT TOTAL DES IETONS DE PRÉSENCE RELATIFS À L'EXERCICE 2015	TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2015	MONTANT MOYEN DES IETONS MONTANT QUE RECEVONT DE PRÉSENCE QU'IL CONSTITUE LES MEMBRES DU CONSEIL AYANT SIÈGE PENDANT 2015	PART FIXE APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2016	MONTANT VERSÉ POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2016	IETONS ANNUELS SUPPL. POUR LES COMITÉS ?	IETONS POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DES COMITÉS ?	VERSEMENT DE IETONS AUX ADMIN. EXÉCUTIFS
Y	40.000 €	1.020.000 €	81.100 €	16.000 €	24.000 € (si 100 % d'assiduité)	Y	N	N/A	
N	N/A	1.030.000 €	73.000 €	0 €	5.000 €	N	Y	N/A	
N	N/A	1.155.300 €	61.721 €	18.000 €	6.000 € plafonnée à 30.000€	Y	Y	Y	
Y	1 part	830.338 €	48.572 €	11.000 €	2.500 €	Y	Y	Y	
N/A	N/A	1.100.000 €	68.093 €	24.750 €	3.300 €	Y	Y	N	
N/A	N/A	1.317.750 €	101.063 €	30.000 €	5.000 €	N	Y	N	
Y	250.000 €	1.300.000 €	85.063 €	15.000 €	5.500 €	Pdts = Y	Y	N	
N/A	N/A	1.250.000 €	98.135 €	1 part	ND	Y	Y	N	
N/A	N/A	599.000 €	48.455 €	13.000 €	3.000 €	Y	Y	N	
N/A	N/A	1.567.500 €	87.536 €	35.000 €	4.000 €	N	Y	Y	
Y	10.000 €	799.720 €	72.702 €	32.700 €	2.000 €	Pdts = Y	Y	N	
Y	15.000 €	1.377.111 €	101.711 €	20.000 €	5.000 €	Y	Y	N	
Y	15.000 €	828.600 €	81.506 €	20.800 €	31.200 € (si 100 % d'assiduité)	Y	Y	N/A	
Y	Y	637.000 €	65.333 €	25.000 €	3.000 €	Pdts = Y	Y	N	
Y	100.000 €	848.648 €	53.141 €	13.440 €	20.160 € (si 100 % d'assiduité)	N	Y	N	
Y	100.000 €	964.000 €	76.773 €	20.000 €	3.500 €	Y	N	N	
N	N/A	1.191.666 €	83.258 €	0 €	60.000 € (si 100 % d'assiduité)	N	Y	N/A	

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2015	% D'ASSISTANCE EN 2015	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
AccorHotels	3	Comité	4	77 %	5	80 %
		Comité des engagements	11	89 %	5	60 %
		Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise	3	76 %	5	75 %
Air Liquide	3	Comité d'audit et des comptes	6	95,9 %	3	100 %
		Comité des nominations et de la gouvernance	3	100 %	3	100 %
		Comité des rémunérations	3	100 %	3	100 %
Airbus Group	2	Comité d'audit	4	93 %	4	100 %
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	6	96 %	4	100 %
ArcelorMittal	2	Comité d'audit	4	n,a	5	100 %
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	8	n,a	3	100 %
AXA	3	Comité d'audit	7	96 %	4	100 %
		Comité financier (risque)	5	100 %	4	100 %
		Comité de rémunération et de gouvernance	8	97 %	4	100 %
BNP Paribas	4	Comité des comptes	6	96 %	5	100 %
		Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	6	100 %	4	100 %
		Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations	8	100 %	4	100 %
		Comité des rémunérations	5	100 %	4	100 %
Bouygues	3	Comité des comptes	5	95 %	4	100 %
		Comité des rémunérations (jusqu'en 2016)	2	88 %	4	100 %
		Comité de sélection des administrateurs (jusqu'en 2016)	1	75 %	3	67 %
		Comité de sélection et des rémunérations (depuis 2016)	N/A	N/A	3	100 %
		Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	5	100 %	4	100 %
Capgemini	4	Comité d'audit	6	79 %	4	75 %
		Comité des rémunérations	4	100 %	3	100 %
		Comité éthique et gouvernance (Nominations)	4	80 %	4	75 %
		Comité stratégie et investissements	4	90 %	5	60 %
Carrefour	5	Comité des comptes	7	95 %	5	60 %
		Comité des rémunérations	3	100 %	3	100 %
		Comité des nominations	3	100 %	5	60 %
		Comité RSE (depuis fin 2015)	1	100 %	3	67 %
		Comité stratégique (depuis début 2016)	N/A	N/A	5	20 %

JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2016)					JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2016)			
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REP. SALAIRES ACTIONNAIRES	PAR AN	PAR RÉUNION		PAR AN	PAR RÉUNION
2	0	1	0	1 part	ND		2 parts	ND
2	0	0	0	1 part	ND		2 parts	ND
2	0	0	1	1 part	ND		2 parts	ND
2	1	2	0	0 €	4.000 €		20.000 €	4.000 €
1	0	1	0	0 €	3.000 €		10.000 €	3.000 €
1	0	1	0	0 €	3.000 €		10.000 €	3.000 €
3	0	3	0	20.000 €	0 €		30.000 €	0 €
0	0	3	0	20.000 €	0 €		30.000 €	0 €
1	0	4	0	17.000 €	0 €		28.000 €	0 €
1	0	3	0	11.000 €	0 €		16.000 €	0 €
2	0	3	0	0 €	1 jeton		0 €	1 jeton
2	0	3	1	0 €	1 jeton		0 €	1 jeton
2	0	1	0	0 €	1 jeton		0 €	1 jeton
3	0	2	1	0 €	2.700 €		0 €	5.700 €
2	0	1	1	0 €	2.700 €		0 €	5.700 €
3	1	1	0	0 €	2.700 €		0 €	5.700 €
2	0	0	1	0 €	2.700 €		0 €	5.700 €
3	0	0	1	4.200 €	9.800€ (si 100 % d'assuidité)		4.200 €	9.800€ (si 100 % d'assuidité)
1	1	0	1	2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)		2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)
0	0	0	0	2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)		2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)
1	1	0	1	2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)		2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)
4	1	0	2	2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)		2.100 €	4.900€ (si 100 % d'assuidité)
1	0	1	0	0 €	2.500 €		35.000 €	0 €
2	0	1	1	0 €	2.500 €		25.000 €	0 €
1	0	0	0	0 €	2.500 €		45.000 €	0 €
2	0	1	0	0 €	2.500 €		25.000 €	0 €
1	0	0	0	0 €	10.000€ (si 100 % d'assuidité)		30.000 €	0 €
0	0	0	0	0 €	10.000€ (si 100 % d'assuidité)		10.000 €	0 €
2	0	0	0	0 €	10.000€ (si 100 % d'assuidité)		10.000 €	0 €
2	0	0	0	0 €	10.000€ (si 100 % d'assuidité)		10.000 €	0 €
0	0	1	0	0 €	10.000€ (si 100 % d'assuidité)		10.000 €	0 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2015	% D'ASSISTANCE EN 2015	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Crédit Agricole	5	Comité d'audit	5	100 %	5	60 %
		Comité des risques (depuis 2015)	7	94 %	5	60 %
		Comité des rémunérations	6	97 %	6	60 %
		Comité stratégique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise	4	100 %	7	29 %
		Comité des nominations et de la gouvernance	8	90 %	6	33 %
Danone	4	Comité d'audit	5	93 %	3	100 %
		Comité de nomination et de rémunération	5	100 %	4	100 %
		Comité stratégique	3	100 %	5	40 %
		Comité de responsabilité sociale	4	100 %	3	100 %
Engie	4	Comité d'audit	7	96 %	5	75 %
		Comité de la stratégie et des investissements	8	94 %	5	50 %
		Comité des nominations et des rémunérations	4	90 %	5	75 %
		Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable	5	96 %	6	80 %
Essilor Int.	5	Comité d'audit et des risques	4	94 %	5	75 %
		Comité des nominations	6	96 %	4	75 %
		Comité des mandataires sociaux et des rémunérations	3	100 %	4	100 %
		Comité stratégique	4	96 %	14	70 %
		Comité responsabilité sociétale de l'entreprise	3	100 %	4	67 %
Kering	5	Comité d'audit	4	100 %	4	75 %
		Comité des nominations	1	100 %	4	50 %
		Comité des rémunérations	2	100 %	4	75 %
		Comité de développement durable	2	100 %	4	50 %
		Comité stratégique et de développement	1	100 %	4	50 %
Klépierre	4	Comité des investissements	5	93 %	5	20 %
		Comité d'audit	4	94 %	4	75 %
		Comité des nominations et des rémunérations	5	100 %	3	67 %
		Comité du développement durable	3	78 %	3	33 %
LafargeHolcim	3	Comité des finances et d'audit	8	ND	5	100 %
		Comité des nominations, des rémunérations et du gouvernement d'entreprise	10	ND	5	100 %
		Comité stratégie et développement durable	10	ND	5	100 %

JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2016)					JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2016)			
	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REP. SALARIES/ ACTIONNAIRES				
					PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	0	0	0	0 €	2.200 €	20.000 €	0 €
	2	0	0	0	0 €	2.200 €	20.000 €	0 €
	1	1	0	1	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	2	0	0	0	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	2	1	1	0	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	1	0	1	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	1	0	1	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	1	0	0	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	2	0	2	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	3	0	1	1	5.000 €	20.000€ (si 100 % d'assuidité)	15.000 €	40.000€ (si 100 % d'assuidité)
	2	0	0	1	5.000 €	15.000€ (si 100 % d'assuidité)	10.000 €	25.000€ (si 100 % d'assuidité)
	3	1	1	1	5.000 €	15.000€ (si 100 % d'assuidité)	5.000 €	20.000€ (si 100 % d'assuidité)
	5	1	3	1	5.000 €	15.000€ (si 100 % d'assuidité)	5.000 €	20.000€ (si 100 % d'assuidité)
	1	0	0	1	4.200 €	2.200 €	22.000 €	2.200 €
	0	0	0	0	4.200 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	0	0	1	0	4.200 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	5	0	7	4	0 €	2.000 €	0 €	2.000 €
	2	1	2	1	4.200 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	3	0	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assuidité	23.000 €	1/2 jeton d'assuidité
	3	1	1	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assuidité	23.000 €	1/2 jeton d'assuidité
	3	1	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assuidité	23.000 €	1/2 jeton d'assuidité
	2	1	2	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assuidité	0 €	1/2 jeton d'assuidité
	2	0	1	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assuidité	0 €	1/2 jeton d'assuidité
	0	0	4	0	ND	ND	ND	ND
	1	0	2	0	ND	ND	ND	ND
	1	0	1	0	ND	ND	ND	ND
	1	0	2	0	ND	ND	ND	ND
	0	0	4	0	36.938 €	0 €	115.432 €	0 €
	1	0	5	0	32.321 €	0 €	83.111 €	0 €
	0	0	5	0	27.704 €	0 €	46.173 €	0 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2015	% D'ASSISTANCE EN 2015	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
L'Oréal	4	Comité d'audit	5	100 %	3	100 %
		Comité des nominations et de la gouvernance	3	100 %	3	67 %
		Comité des rémunérations	3	100 %	3	100 %
		Comité de la stratégie et de la RSE	3	83 %	4	50 %
LVMH	3	Comité d'audit	4	92 %	3	67 %
		Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations	3	89 %	3	100 %
		Comité d'éthique et du développement durable (depuis 2016)	N/A	N/A	3	67 %
Nokia	3	Comité d'audit	7	100 %	4	100 %
		Comité de gouvernance et des nominations	7	96,3 %	4	100 %
		Comité du personnel (rémunérations)	7	81,5 %	4	100 %
Orange	3	Comité d'audit	9	98 %	6	75 %
		Comité de gouvernance et de Responsabilité sociale de l'entreprise (nominations et rémunérations)	8	100 %	4	67 %
		Comité innovation et technologie	4	90 %	4	67 %
Pernod Ricard	4	Comité d'audit	4	100 %	3	100 %
		Comité des nominations et de la gouvernance	5	100 %	3	67 %
		Comité stratégique (depuis début 2015)	1	84 %	6	50 %
		Comité des rémunérations	5	100 %	4	67 %
PSA Groupe	4	Comité stratégique	4	89 %	7	50 %
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	5	91 %	8	57 %
		Comité financier et d'audit	5	92,5 %	7	50 %
		Comité Asia business development	2	100 %	6	40 %
Publicis	4	Comité d'audit	5	93 %	3	100 %
		Comité des risques et stratégies	2	100 %	4	50 %
		Comité de nomination	1	100 %	5	80 %
		Comité de remuneration	8	83 %	5	80 %

JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2016)					JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2016)			
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REP. SALARIES/ SALARIES ACTIONNAIRES	PAR AN		PAR AN		
				PAR RÉUNION	PAR RÉUNION	PAR RÉUNION	PAR RÉUNION	
3	1	0	0	0 €	2.000 €	20.000 €	2.000 €	
1	1	1	0	0 €	2.000 €	10.000 €	2.000 €	
3	1	2	0	0 €	2.000 €	10.000 €	2.000 €	
2	1	1	0	0 €	2.000 €	10.000 €	2.000 €	
3	1	1	1	10.000 €	15.000€ (si 100 % d'assuidité)	20.000 €	30.000€ (si 100 % d'assuidité)	
1	1	1	0	4.000 €	6.000€ (si 100 % d'assuidité)	8.000 €	12.000€ (si 100 % d'assuidité)	
2	0	3	1	4.000 €	6.000€ (si 100 % d'assuidité)	8.000 €	12.000€ (si 100 % d'assuidité)	
1	0	1	0	6.000 €	9.000€ (si 100 % d'assuidité)	12.000 €	18.000€ (si 100 % d'assuidité)	
0	0	0	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €	
1	0	1	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €	
2	0	0	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €	
1	0	0	0	ND	ND	ND	ND	
1	1	1	0	ND	ND	ND	ND	
2	1	3	0	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €	
0	0	3	0	0 €	0 €	0 €	0 €	
0	0	3	0	0 €	0 €	25.000 €	0 €	
2	0	1	2	0 €	2.000 €	0 €	3.000 €	
2	1	1	1	0 €	2.000 €	0 €	3.000 €	
1	1	0	1	0 €	2.000 €	0 €	3.000 €	
1	0	3	0	5.500 €	4.000 €	11.500 €	4.000 €	
1	1	1	0	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €	
0	0	1	0	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €	
1	1	1	1	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €	
1	0	2	1	6.000 €	9.000€ (si 100 % d'assuidité)	12.000 €	18.000€ (si 100 % d'assuidité)	
4	0	2	1	6.000 €	9.000€ (si 100 % d'assuidité)	8.000 €	12.000€ (si 100 % d'assuidité)	
4	1	2	1	6.000 €	9.000€ (si 100 % d'assuidité)	8.000 €	12.000€ (si 100 % d'assuidité)	
3	0	2	1	6.000 €	9.000€ (si 100 % d'assuidité)	8.000 €	12.000€ (si 100 % d'assuidité)	
2	0	1	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €	
3	1	2	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €	
2	1	2	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €	
2	0	1	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €	

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2015	% D'ASSISTANCE EN 2015	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Renault	4	Comité de l'audit, des risques et de l'éthique	5	100 %	6	80 %
		Comité des rémunérations	2	91,6 %	5	100 %
		Comité des nominations et de la gouvernance	2	100 %	5	80 %
		Comité de stratégie internationale (jusqu'en 2016)	2	77,7 %	7	50 %
		Comité de stratégie industrielle (jusqu'en 2016)	2	100 %	5	50 %
		Comité de stratégie industrielle et internationale (depuis 2016)	N/A	N/A		
Safran	2	Comité d'audit et des risques	7	91 %	6	75 %
		Comité des nominations et des rémunérations	4	96 %	7	67 %
Saint-Gobain	3	Comité d'audit et des risques	5	80 %	4	75 %
		Comité des nominations, des rémunération et de la gouvernance	4	100 %	5	75 %
		Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	6	100 %	3	0 %
Sanofi	4	Comité d'audit	6	96 %	4	75 %
		Comité des rémunérations	6	100 %	4	75 %
		Comité des nominations et de la gouvernance	6	100 %	3	100 %
		Comité de réflexion stratégique	5	92 %	4	50 %
Schneider Electric	4	Comité d'audit et des risques	5	95 %	4	75 %
		Comité des ressources humaines & RSE	3	100 %	5	50 %
		Comité de gouvernance et des rémunérations	7	100 %	4	75 %
		Comité stratégie	3	94 %	5	100 %
Société Générale	4	Comité d'audit et de contrôle interne	10	98 %	4	100 %
		Comité des risques	10	95 %	4	100 %
		Comité des rémunérations	7	97 %	3	100 %
		Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise	5	88 %	2	100 %
Sodexo	3	Comité d'audit	4	93 %	4	75 %
		Comité des rémunérations	2	100 %	4	67 %
		Comité des nominations	4	91 %	4	50 %
Solvay	4	Comité d'audit	5	99,8 %	6	83 %
		Comité des finances (risques)	4	100 %	6	50 %
		Comité des nominations	2	100 %	6	67 %
		Comité des rémunérations	2	100 %	6	67 %
Technip	4	Comité d'audit	7	100 %	5	80 %
		Comité des nominations et des rémunérations	3	100 %	3	100 %
		Comité stratégique	2	100 %	6	83 %
		Comité d'éthique et de gouvernance	2	100 %	5	80 %

JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2016)					JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2016)			
	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REP. SALARIES/ ACTIONNAIRES	PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	0	0	1	1.500 €	3.000 € plafonnée à 9.000 €	15.000 €	0 €
	0	0	1	1	1.500 €	3.000 € plafonnée à 6.000 €	7.500 €	0 €
	1	0	1	0	1.500 €	3.000 € plafonnée à 6.000 €	7.500 €	0 €
	1	0	2	3	1.500 €	3.000 € plafonnée à 6.000 €	7.500 €	0 €
	1	0	0	3	1.500 €	3.000 € plafonnée à 6.000 €	7.500 €	0 €
					1.500 €	3.000 € plafonnée à 6.000 €	7.500 €	0 €
	4	1	0	2	0 €	2.500 €	0 €	6.000 €
	1	0	2	1	0 €	2.500 €	0 €	6.000 €
	2	0	1	0	2.750 €	2.200 €	5.500 €	2.200 €
	2	0	1	1	2.750 €	2.200 €	5.500 €	2.200 €
	0	0	0	0	2.750 €	2.200 €	5.500 €	2.200 €
	2	0	1	0	0 €	7.500 €	0 €	10.000 €
	2	0	1	0	0 €	5.000 €	0 €	7.500 €
	1	0	0	0	0 €	5.000 €	0 €	0 €
	0	0	0	0	0 €	5.000 €	0 €	0 €
	1	0	1	0	0 €	3.500 €	20.000 €	3.500 €
	3	1	2	1	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	1	0	4	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	1	0	4	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	3	1	2	0	1 jeton	Y	2 jetons	Y
	3	1	2	0	1 jeton	Y	2 jetons	Y
	1	0	0	1	0,5 jeton	Y	1 jeton	Y
	0	0	0	0	0,5 jeton	Y	1 jeton	Y
	1	0	2	0	3.000 €	2.000 €	20.500 €	2.000 €
	2	1	1	1	3.000 €	2.000 €	20.500 €	2.000 €
	4	1	2	0	3.000 €	2.000 €	20.500 €	2.000 €
	2	0	6	0	0 €	4.000 €	0 €	6.000 €
	0	0	3	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	3	0	5	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	3	0	5	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	2	0	2	0	0 €	2.000 €	12.000 €	2.000 €
	1	0	2	0	0 €	1.500 €	8.000 €	1.500 €
	1	0	3	0	0 €	1.500 €	8.000 €	1.500 €
	3	1	4	0	0 €	1.500 €	8.000 €	1.500 €

Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2015	% D'ASSISTANCE EN 2015	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Total	4	Comité d'audit	7	93 %	3	100 %
		Comité stratégique	2	92 %	5	75 %
		Comité des rémunérations	3	100 %	3	100 %
		Comité de gouvernance et d'éthique (nominations)	3	93 %	3	100 %
Unibail Rodamco	2	Comité d'audit	4	90 %	4	100 %
		Comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations	5	93 %	5	100 %
Valeo	3	Comité d'audit	5	100 %	4	100 %
		Comité stratégique	3	100 %	5	100 %
		Comité des nominations des rémunérations et de la gouvernance	6	96 %	5	100 %
Veolia Environnement	4	Comité d'audit	5	90 %	5	100 %
		Comité des nominations	7	100 %	3	100 %
		Comité des rémunérations	5	100 %	5	100 %
		Comité de recherche, d'innovation et du développement durable	3	100 %	3	100 %
Vinci	4	Comité d'audit	5	85 %	4	100 %
		Comité de la stratégie et des investissements	6	77 %	5	67 %
		Comité des rémunérations	3	100 %	4	100 %
		Comité des nominations et de la gouvernance	4	93 %	4	50 %
Vivendi	2	Comité d'audit	5	93,32 %	5	100 %
		Comité de gouvernance, nomination et rémunération	4	91,30 %	6	80 %

JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2016)					JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2016)			
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS	NB REP. SALAIRES ACTIONNAIRES		PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
1	1	1	0		5.000 €	7.000 €	10.000 €	7.000 €
2	0	1	1		0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
2	0	1	0		0 €	3.500 €	5.000 €	3.500 €
3	1	1	0		0 €	3.500 €	5.000 €	3.500 €
1	0	2	0		4.000 €	6.000 (si 100 % d'assuidité)	14.000 €	6.000 (si 100 % d'assuidité)
3	0	4	0		4.000 €	6.000 (si 100 % d'assuidité)	14.000 €	6.000 (si 100 % d'assuidité)
1	0	0	0		0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
1	0	1	0		0 €	3.000 €	12.000 €	3.000 €
3	0	3	0		0 €	3.000 €	12.000 €	3.000 €
2	0	1	1		0 €	8.400€ (si 100 % d'assuidité)	0 €	67.200€ (si 100 % d'assuidité)
1	0	1	0		0 €	8.400€ (si 100 % d'assuidité)	0 €	33.600€ (si 100 % d'assuidité)
2	0	0	1		0 €	8.400€ (si 100 % d'assuidité)	0 €	33.600€ (si 100 % d'assuidité)
1	0	1	1		0 €	8.400€ (si 100 % d'assuidité)	0 €	16.800€ (si 100 % d'assuidité)
1	0	2	0		15.000 €	0 €	25.000 €	0 €
2	0	3	2		10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
2	0	1	1		10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
2	0	0	0		10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
3	1	1	1		0 €	40.000€ (si 100 % d'assuidité)	0 €	55.000€ (si 100 % d'assuidité)
2	0	0	1		0 €	30.000€ (si 100 % d'assuidité)	0 €	45.000€ (si 100 % d'assuidité)

La board practice de Spencer Stuart

Spencer Stuart assiste les conseils d'administration dans le monde entier pour le recrutement et la formation d'administrateur, pour l'évaluation de leur fonctionnement et la préparation des successions.

- » Recrutement d'administrateur
- » Évaluation du fonctionnement des conseils et Gouvernance
- » Succession Planning et CEO Succession
- » Formation des administrateurs
- » Constitution d'advisory boards

SÉNIORITÉ

Plus de 25 consultants seniors spécialisés sur les Boards menant plus de 20 recherches annuelles chacun, qui apportent leur expérience des modes de gouvernance, de l'évolution des besoins des conseils, mais aussi leur connaissance en profondeur de la population des administrateurs.

EXPÉRIENCE

Plus de 30 années d'expérience en gouvernance, plus de 650 projets conduits à travers le monde en 2016 dont 300 en Europe et plus de 50 missions européennes d'évaluations de conseils d'Administration menées chaque année.

CONNAISSANCE DES CANDIDATS

Spencer Stuart approche chaque année plus de 5.000 administrateurs et/ou exécutifs de haut niveau. Ces contacts personnels permettent l'analyse fine des qualités des candidats en termes de diversité, expertise ou encore expérience internationale.

ÉQUIPE ADAPTÉE

Pour chaque recherche, Spencer Stuart constitue une équipe combinant expérience des Boards, connaissance du secteur et expertise fonctionnelle souhaitée.

QUALITÉ

Les recherches sont menées personnellement par les consultants seniors et non pas déléguées en interne.

Compréhension des besoins spécifiques suivant

- » Forme de l'actionnariat
- » Secteur industriel
- » Structure de gouvernance
- » Nationalité

Spencer Stuart est particulièrement actif dans le débat sur les grands sujets de la gouvernance par :

- » Sa participation aux réflexions de place (IFA, Livre vert CEE...)
- » Ses interventions dans de nombreux forums.

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

- » L'évaluation des conseils
- » La composition des conseils
- » La diversité
- » L'intégration de nouveaux profils

Spencer Stuart a développé des programmes de formation avec London Business School et organise annuellement des Directors' Forum au UK et en Allemagne.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT, CONTACTER :

Bertrand Richard

01.53.57.81.41 brichard@spencerstuart.com

Angeles Garcia-Poveda

01.53.57.81.19 agpoveda@spencerstuart.com

Guillaume Quéguiner

01.53.57.81.84 gqueguiner@spencerstuart.com

Florian Rouge

+31 (0) 2.04.60.23.44 frouge@spencerstuart.com

SPENCER STUART PUBLIE



Point of View 2016

Spencer Stuart's flagship magazine includes two articles of relevance to boards: "Performance in the Spotlight: Assessment and Board Effectiveness" and "The Four Biggest Hidden CEO Succession Risks and How to Avoid Them".

spencerstuart.com/research-and-insight/point-of-view-2016



2016 Global Board of Directors Survey

Drawing on responses from more than 4,000 directors from 60 countries, the 2016 Global Board of Directors Survey explores in depth how directors think and operate. It captures in detail the governance practices, strategic priorities and views on board effectiveness of corporate directors around the world. A joint initiative from Spencer Stuart, the WomenCorporateDirectors (WCD) Foundation and Professor Boris Groysberg of Harvard Business School.

spencerstuart.com/research-and-insight/2016-global-board-of-directors-survey



Technology in the Boardroom: Five Things Directors Should Be Thinking About

Why boards need to foster deeper discussions about critical technology topics.

spencerstuart.com/research-and-insight/technology-in-the-boardroom-five-things-directors-should-be-thinking-about

Building a Board for the Long Term

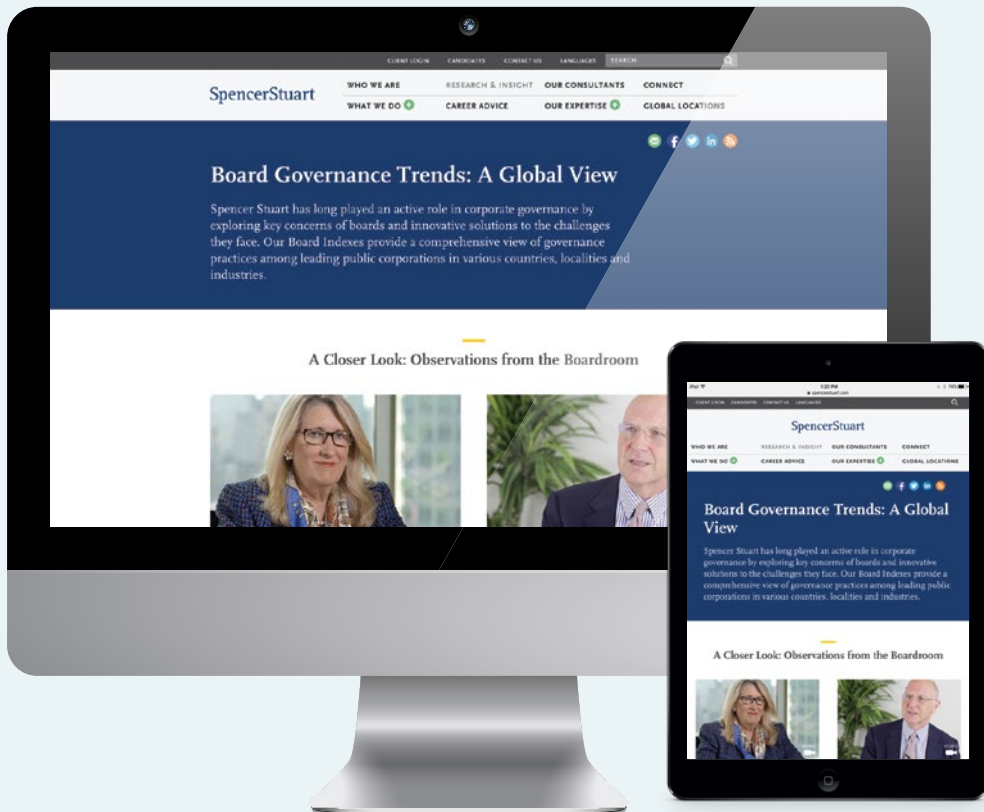
An essay which first appeared in the McKinsey publication "Perspectives on the Long Term: Building a stronger foundation for tomorrow."

spencerstuart.com/research-and-insight/building-a-board-for-the-long-term

Boardroom Best Practice (new edition, available from November 2016)

A guide for directors based on what we have learned from conducting board effectiveness reviews across Europe.

Board Governance Trends: A Global View



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

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

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

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



SpencerStuart