

The background of the entire page is a photograph of an ornate architectural interior, likely a grand hall or a church. The scene is bathed in a warm, golden light, highlighting the intricate carvings and details of the stone or marble. The architecture features a large, arched opening with a central panel of relief sculpture. Below this, there are decorative moldings, including a prominent Greek key (meander) pattern. The overall impression is one of classical grandeur and historical significance.

SpencerStuart

2017

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.

We have extensive experience conducting board assessments for a wide range of leading organisations throughout EMEA. Our consultants have deep knowledge of corporate governance laws, regulations and codes, as well as understanding the practices and behaviours that lead to true board effectiveness.

For more information on Spencer Stuart, please visit [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

## Social Media @ Spencer Stuart

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

    @Spencer Stuart

# Sommaire

## **2 PRÉFACE**

## **4 CAC 40: PHOTOGRAPHIE DE LA GOUVERNANCE 2017**

### **BOARD INDEX**

- 5 Synthèse des résultats
- 10 Évolution de la composition du CAC 40
- 11 Structure des conseils
- 16 Leadership
- 25 L'administrateur référent : une pratique bien établie
- 29 Structure des comités exécutifs et comités de direction
- 32 Profils et catégories d'administrateurs
- 50 Les censeurs
- 52 Fonctionnement des conseils d'administration
- 57 L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration
- 62 Les comités
- 72 Jetons de présence
- 77 Les entreprises familiales du CAC 40
- 78 Les advisory boards
- 80 Comparaison Internationale

## **86 DIRIGER PAR LA CULTURE**

## **91 LA DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL AU SEIN DU SBF 120**

## **97 BOARD INDEX : TABLEAUX DE SYNTHÈSE**

- 98 Comités exécutifs et comités de direction
- 102 Féminisation des comités spécialisés
- 106 Composition
- 110 Rémunération et fonctionnement
- 114 Comités

## **124 LA BOARD PRACTICE DE SPENCER STUART**

# Préface

L'édition annuelle du Board Index de Spencer Stuart qui devient un rendez-vous attendu pour suivre les progrès de la gouvernance en France, montre une série d'évolutions intéressantes :

- » **LA FÉMINISATION DES CONSEILS EST ACHEVÉE** dans les délais avec un taux de 42 % de femmes. Qui aurait imaginé, il y a 10 ans, qu'un tel résultat aurait été atteint, mettant la France largement en pointe sur ce sujet.
- » **LA DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL EST ADOPTÉE PAR À PEU PRÈS LA MOITIÉ DES SOCIÉTÉS DU CAC 40** et par la moitié de celles du SBF 120 alors qu'il y a 15 ans, la proportion était de 80/20 % entre cumul et dissociation.
- » **LA FONCTION D'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT S'EST GÉNÉRALISÉE DANS LES SOCIÉTÉS À GOUVERNANCE FUSIONNÉE** et a trouvé ses marques dans l'organisation de la vie du conseil.
- » **L'INTERNATIONALISATION DES CONSEILS CONTINUE À PROGRESSER**, traduisant l'ouverture croissante de notre économie.
- » **L'ENTRÉE DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS DANS LES CONSEILS S'EST EFFECTUÉE DE FAÇON HARMONIEUSE ET POSITIVE.**

Dans ce contexte positif, il reste néanmoins des pistes de progrès à approfondir :

- » Faire comprendre aux régulateurs et en particulier dans le secteur financier, qu'assommer les conseils avec des obligations de plus en plus lourdes et bureaucratiques n'améliore pas leur efficacité et bien au contraire, les distrait de leurs missions réelles.
- » Faire comprendre au Législateur que la Loi Sapin II porte en elle des contradictions qui deviennent ingérables pour fixer de façon efficace la rémunération des dirigeants.

- » Développer l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs dans le cadre de la préparation des successions au sein des conseils. Prévoir et anticiper ce que devra être la composition du conseil à horizon de 3 à 5 ans est l'une des responsabilités clés du comité des nominations.
- » Intégrer la notion de culture et d'ADN du conseil d'administration dans l'analyse de son fonctionnement.

Dans un contexte de progrès continu, depuis plus de 20 ans et en ayant gardé la spécificité de notre culture managériale, les conseils d'administration français n'ont rien à envier à leurs homologues anglo-saxons.

Patricia Barbizet  
Directeur Général d'Artémis et  
Chairman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

### **Cadre de l'étude**

Les sociétés étudiées dans le présent rapport sont celles qui constituent l'indice CAC 40 au 30 juin 2017. Les informations rassemblées dans les tableaux (cf. annexe) sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2016 ou au 30/06/2017. 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 2017. Les données relatives à l'exercice 2016 de Technip ne sont pas disponibles, la société étant en train de fusionner avec FMC n'a pas publié de rapport sur la gouvernance ni de document de référence.

### **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. Toutes les références aux codes réglementaires sont tirées de l'excellent et indispensable ouvrage de Pascal Durand-Barthez : *Le guide de la gouvernance des sociétés*, aux éditions Dalloz.

# CAC 40: Photographie de la gouvernance 2017

**47,5 %**

de gouvernance dissociée  
vs 52,5 % de PDG

---

**48 %**

des conseils ont  
un administrateur référent

---

**42 %**

de femmes  
(avec les critères du  
Code Afep/Medef)

---

**40 %**

des nouveaux administrateurs  
sont des femmes

---

**37 %**

d'étrangers

---

**38 %**

des nouveaux administrateurs  
sont des étrangers

---

**12**

membres

**15 %**

de femmes  
aux comex

**35 %**

d'étrangers

**38 %**

des nouveaux administrateurs  
sont des primo entrants

---

**70 %**

des conseils procèdent à  
une évaluation externe  
de leur fonctionnement

---

**28 %**

des conseils évaluent  
la contribution individuelle  
des administrateurs

---

**9**

réunions annuelles  
des conseils

**69,1 %**

d'administrateurs  
Indépendants (hors salariés)

# Synthèse des Résultats

	Nombre	Moyenne	Min	Max
<b>Structure des conseils du CAC 40</b>				
Nombre de sièges au 30/06/2017	557	13,9	9,0	20,0
Nombre d'administrateurs au 30/06/2017	489			
Nouveaux entrants entre AG 2016 et AG 2017 (hors entrants aux AG 2016 et AG 2017)	27	dont 1 représentante des salariés et 4 représentants de l'État		
dont femmes (hors rep. des salariés sauf actionnaires)	8			
Nouveaux entrants après AG 2017	40	dont 3 représentants des salariés actionnaires		
dont femmes (hors rep. des salariés sauf actionnaires)	16			

	Nombre	Pourcentage
<b>Modes de gouvernance</b>		
Conseil de surveillance + directoire	5	13 %
Conseil d'administration	35	88 %
dont avec PDG	6	15,0 %
Président non exécutif à temps plein	12	30,0 %
Président non exécutif à temps partiel	21	52,5 %

	Nombre	Pourcentage	Min	Max
<b>Origine des administrateurs</b>				
Nombre d'administrateurs exécutifs	39	7 %	0	3
Nombre d'administrateurs non exécutifs (Pdt non exéc. inclus)	453	81 %	8	17
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants (hors salariés)	340	69,1 %	5	13
Nombre de rep. salariés ou salariés actionnaires	65	12 %	0	4
Nombre d'administrateurs étrangers	205	37 %	0	12
Nombre de sièges occupés par des femmes	227	41 %	1	9
Nombre d'administratrices	185			
Présence d'un vice-président ou administrateur référent	29	73 %		
dont officiellement qualifié d'administrateur référent	19	48 %		

	Moyenne	Min	Max
<b>Ancienneté et Âge des membres du conseil*</b>			
Ancienneté moyenne des admin. non ex. (Pdt exclus)	5,5	0	14
Ancienneté du président du conseil à son poste	6,3	0	28
Ancienneté du directeur général (ou président du directoire) à son poste	7,6	0	28
Âge moyen des membres du conseil	58,8	31	84
Âge moyen des hommes	61	31	83
Âge moyen des femmes	56	34	84
Durée du mandat	3,5	1	4
<b>Nombre de mandats détenus par le président du conseil (mandat principal inclus)</b>			
Mandats totaux (incluant mandats groupe)	7,0	1	12
Mandats hors groupe	3,4	0	7
dont sociétés cotées	1,1	0	3
<b>Nombre de réunions</b>			
Nombre de réunions du conseil durant l'exercice 2016	9	4	27
Taux d'assiduité (hors comités)	92 %	85 %	99 %
	2016	sur les 4 dernières années	Pourcentage
<b>Méthode d'évaluation de la performance du conseil</b>			
En interne exclusivement	12	17	30,0 %
Avec l'assistance d'un cabinet extérieur	32	23	80,0 %
Nombre de sociétés ayant procédé à une évaluation externe au cours de l'exercice 2016	16	N/A	40,0 %
Existence d'une formation dédiée aux nouveaux membres du conseil	32		80 %

\* ancienneté sous la forme juridique actuelle



	Nombre/Moyenne	Min	Max		
<b>Mouvements après AG 2017</b>					
Administrateurs sortants	47				
dont femmes	11				
dont étrangers	15				
dont représentants de l'État	1				
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	5				
Âge des administrateurs sortants	65	44	91		
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	0,8	0	3		
Administrateurs entrants	40				
dont femmes	16				
dont étrangers	15				
dont représentants de l'État	0				
dont rep. salariés ou salariés actionnaires	4				
Primo entrant — Premier mandat	15				
Âge des administrateurs entrants	57	36	75		
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	0,6	0	3		
	Nombre	Pourcentage	Moyenne	Min	Max
<b>Structure des comités exécutifs</b>					
Nombre total de membres	485	100 %	12	5	27
Nombre de femmes	73	15 %	2	0	5
Nombre d'étrangers	170	35 %	4	0	12
Âge des membres			55	31	74

	Nombre	Moyenne	Min	Max
<b>Nature des comités du conseil/nombre moyen de réunions annuelles</b>				
Comité d'audit	40	5,6	4	10
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	6	4,9	2	10
Comité des nominations	22	4,2	1	8
Comité des rémunérations	22	4,9	2	9
Comité des nominations et rémunérations	18	4,8	2	8
Comité stratégique	22	4,7	0	14
Comité éthique et/ou développement durable	24	4,3	0	12
Autres comités	5	3,0	0	4
<b>Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du :</b>				
Comité d'audit	40	86 %	50 %	100 %
Comité des nominations	22	73 %	33 %	100 %
Comité des rémunérations	22	90 %	60 %	100 %
Comité des nominations fusionné avec le comité des rémunérations	18	83 %	50 %	100 %
Le comité des rémunérations (ou nom/rém) composé à 100 % de personnalités indépendantes ?	22			
<b>Rémunérations</b>				
Montant moyen des jetons accordés aux administrateurs ayant siégé pendant la totalité de l'exercice 2016		87 780 €	30 686 €	259 402 €
Plus fort jeton du conseil (hors Pdt)		129 467 €	46 000 €	367 804 €
Plus faible jeton annuel du conseil		59 131 €	18 098 €	201 631 €
Rémunération du Président <b>non exécutif</b>		627 954 €	90 000 €	2 004 620 €
<b>Structure des jetons de présence</b>				
Nombre de rapports décrivant précisément le calcul des jetons	36			
Montant du jeton fixe annuel	33	34 900 €	6 800 €	205 000 €
Jeton variable (par séance du conseil)	33	4 176 €	1 625 €	10 000 €
Nb de sociétés appliquant un jeton suppl. pour participation à un comité	28	dont 8 uniquement pour les présidents		
Nb de sociétés appliquant un jeton assiduité suppl. pour comité	34			
Nb de sociétés allouant un jeton supplémentaire aux administrateurs non résidents français	14			

	Nombre	Moyenne	Min	Max
<b>Rémunération annuelle fixe additionnelle touchée par les membres des comités</b>				
Comité d'audit	18	10 229 €	1 500 €	37 246 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	1	10 500 €	10 500 €	10 500 €
Comité des nominations	6	4 283 €	1 500 €	10 000 €
Comité des rémunérations	6	4 283 €	1 500 €	10 000 €
Comité des nomination et rémunérations	10	10 603 €	2 100 €	37 246 €
Comité stratégique	22	8 937 €	1 500 €	37 246 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	9	7 352 €	1 500 €	37 246 €
Autres comités	3	16 846 €	6 000 €	37 246 €
<b>Rémunération additionnelle par réunion touchée par les membres des comités</b>				
Comité d'audit	30	3 468 €	750 €	10 000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	5	3 210 €	2 500 €	5 000 €
Comité des nominations	17	2 920 €	1 200 €	5 000 €
Comité des rémunérations	17	2 996 €	1 200 €	5 000 €
Comité des nomination et rémunérations (fusionné)	13	2 852 €	750 €	7 500 €
Comité stratégique	17	3 239 €	1 667 €	5 000 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	20	3 326 €	1 400 €	10 938 €
Autres comités	4	3 394 €	2 000 €	4 500 €
<b>Rémunération annuelle additionnelle totale touchée par les membres des comités*</b>				
Comité d'audit	35	20 851 €	5 250 €	54 000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	5	17 350 €	10 000 €	26 250 €
Comité des nominations	17	12 688 €	6 000 €	25 000 €
Comité des rémunérations	17	13 800 €	5 000 €	45 000 €
Comité des nomination et rémunérations	16	18 746 €	3 750 €	37 246 €
Comité stratégique	19	16 116 €	7 000 €	70 000 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	20	15 540 €	7 000 €	37 246 €
Autres comités	5	18 088 €	7 500 €	15 000 €
<b>Rémunération annuelle additionnelle totale touchée par les présidents des comités*</b>				
Comité d'audit	35	37 245 €	10 500 €	116 394 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	5	25 510 €	10 000 €	51 300 €
Comité des nominations	17	22 494 €	12 000 €	45 600 €
Comité des rémunérations	17	22 933 €	8 000 €	45 000 €
Comité des nomination et rémunérations	16	30 970 €	7 000 €	116 394 €
Comité stratégique	19	27 331 €	7 000 €	116 394 €
Comité éthique et/ou développement durable et/ou RSE	20	28 574 €	7 000 €	116 394 €
Autres comités	5	40 096 €	12 000 €	116 394 €

\* Fixe + variable en fonction du nombre de réunions tenues en 2016

# Évolution de la composition du CAC 40

En 2017, Atos est entrée au sein du CAC 40 en remplacement de Klépierre et Technip a fusionné avec la société américaine, FMC Technologies, tout en restant dans l'indice.

## Sortie

- » Klépierre
- » Technip

## Entrée

- » Atos
- » TechnipFMC

Même si ces mouvements ont été moins nombreux que pour la période 2015/2016 (2 vs 5), ils ont eu une incidence sur la structure des conseils, sur la période étudiée.

Au 30/06/2017, parmi les 40 sociétés de l'indice, 6 ne sont pas de droit français ayant leur siège social à l'étranger contre 5 un an plus tôt.

- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| » Airbus ;        | » Nokia ;     |
| » ArcelorMittal ; | » Solvay ;    |
| » LafargeHolcim ; | » TechnipFMC. |

La part des sociétés de droit non français dans le CAC 40 est passée de 8 % en 2010 à 15 % en 2017.

# Structure des conseils

## LA TAILLE DES CONSEILS

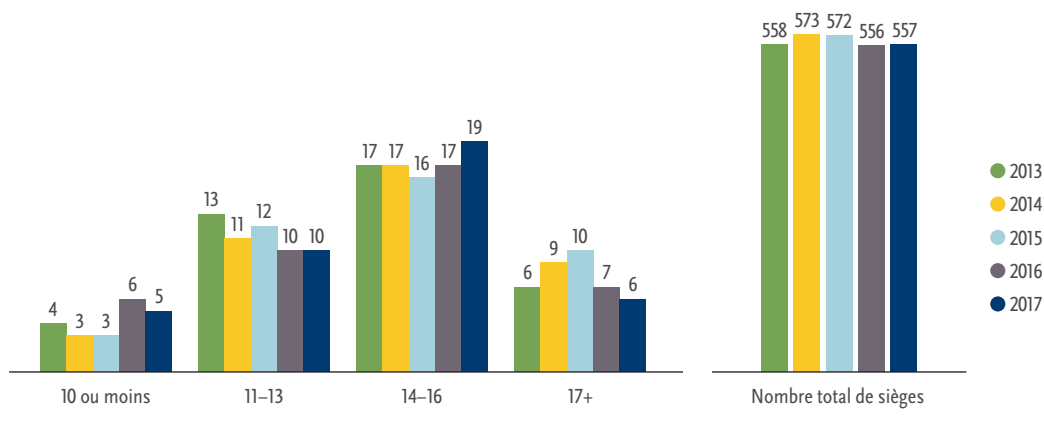
Au 30 juin 2017, avec 557 sièges, le nombre total de sièges reste stable (+1). Le nombre d'administrateurs occupant ces sièges reste presque constant à 494.

La taille moyenne des conseils reste identique d'une année sur l'autre avec 14 membres. Celle-ci pourrait augmenter légèrement l'année prochaine après la désignation d'administrateurs représentant les salariés par plusieurs entreprises de l'indice, qui ne rentrent pas dans le champ d'application de la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.

Comme en Allemagne, les conseils français restent encore à ce jour les plus nombreux comparés à leurs homologues anglo-saxons (14–15 versus 9–10).

Néanmoins, cette moyenne de 14 membres cache une grande diversité de situations :

Taille du conseil/Nombre total de sièges



**5 CONSEILS EN 2017 AU LIEU DE 6 EN 2016** ont 10 membres ou moins :

- » 9 membres pour ArcelorMittal et Michelin ;
- » 10 pour Legrand, Nokia et Unibail Rodamco.

Le conseil d'ArcelorMittal est passé de 12 à 9 membres après le départ de 3 administrateurs. Klépierre est sortie du CAC 40 en mars 2017. Après son AGE de juillet 2016, 6 nouveaux entrants ont été élus au conseil d'AccorHotels portant à 16 le nombre d'administrateurs.

**6 CONSEILS EN 2017 CONTRE 7 EN 2016** comptaient encore 17 membres ou plus : Carrefour, Safran et Veolia Environnement comptent, comme en 2016, 17 membres au sein de leur conseil. Engie et Renault en ont 19 et le conseil du Crédit Agricole, en attente de la nomination d'un administrateur représentant des organisations agricoles, détient toujours le record avec 20 membres.

Enfin, suite à la nomination en tant que censeur de deux de ses membres, dont les mandats arrivés à échéance non pas été remplacés, LVMH n'a plus que 15 membres votant au 30/06/2017.

## CONCENTRATION DES MANDATS

Après avoir décru l'année dernière, le nombre moyen de mandats de sociétés du CAC 40 détenus par chaque administrateur reste stable à un peu plus de 1,12, contre 1,13 en 2016.

En comptant tous les mandats détenus par les administrateurs (hors salariés) dans des sociétés cotées y compris celles où ils sont exécutifs, le taux de concentration s'élève à 2,1 par administrateur.

### Au sein du CAC 40

	2013	2014	2015	2016	2017
Nb de sièges	558	553	572	556	557
Nb d'administrateurs	464	458	488	489	494
Taux de détention	1,2	1,2	1,17	1,13	1,12

## Nombre de mandats par administrateur

	2013	2014	2015	2016	2017
1 mandat	389	379	415	428	440
2 mandats	61	65	62	56	46
3 mandats	10	10	11	4	7
4 mandats	3	3	0	1	1
5 mandats +	1	1	0	0	0

Le nombre d'administrateurs possédant 2 mandats a diminué de 18 % avec 46 administrateurs contre 56 l'année précédente.

Au 30/06/2017, on compte 8 administrateurs ayant plus de 3 mandats, contre 5 un an plus tôt. Soit un taux de concentration de 1,6 % contre 12 % il y a 18 ans.

## Concentration des mandats

	1999	2013	2014	2015	2016	2017
% de sièges détenus par les administrateurs ayant plus de 3 mandats	12 %	3 %	3,3 %	2,3 %	1 %	1,6 %

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	268	23	5	0	0	296	1,11
Femmes	172	23	2	1	0	198	1,15

## EXÉCUTIFS ET NON-EXÉCUTIFS

Dans des conseils dont la taille est restée stable, la part des sièges occupés par les salariés s'est accrue.

Même en tenant compte des changements intervenus dans la composition du CAC 40, la structure des conseils reste relativement stable d'une année sur l'autre, avec en moyenne 1 exécutif par conseil, 2 salariés, 3 non indépendants et 8 indépendants.

Au 30/06/2017



	2015		2016		2017	
	%	nb	%	nb	%	nb
Exécutifs	8 %	47	7 %	41	7 %	39
Non-exécutifs indépendants	58 %	334	61 %	341	61 %	340
Non-exécutifs non indépendants	22 %	127	21 %	115	20 %	113
Salariés	11 %	64	11 %	59	12 %	65

Hors sociétés à conseil de surveillance :

- » 26 sociétés (identique à 2016) n'ont qu'un seul exécutif membre du conseil, qui est soit le président directeur général (16 sociétés), soit le directeur général en cas de dissociation des fonctions (10 sociétés).
- » 6 sociétés contre 5 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	21 %	11	79 %	0	0 %	14
PDG	16	76 %	N/A	N/A	5	24 %	21

Parmi les 14 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 leur conseil (Crédit Agricole, LafargeHolcim et Nokia). Le président de LafargeHolcim a été nommé, en plus de ses fonctions actuelles, directeur général par intérim le 15/07/2017 jusqu'à la prise de fonction de Jan Jenisch le 16 octobre 2017 qui remplace Eric Olsen, démissionnaire.
- » 10 sociétés limitent l'accès à la fonction d'administrateur au seul directeur général (Airbus, AXA, BNP Paribas, Danone, Engie, Safran, Sanofi, Société Générale, Sodexo et Solvay). S'est rajoutée à la liste, AXA dont les fonctions de président et directeur général ont été dissociées suite au remplacement d'Henri de Castries par Denis Duverne comme président et à la nomination de Thomas Buberl au poste de directeur général.
- » 1 société, TechnipFMC, compte un président exécutif et un directeur général dans son conseil.

Dans 5 conseils d'administration sur les 21 qui pratiquent la fusion des fonctions de président et de directeur général y siègent :

- » un seul DGD (Bouygues, Essilor et Kering) ;
- » un DGD et un vice-président, directeur développement et acquisitions (LVMH) ;
- » un PDG de filiale (Pernod Ricard), mais qui est aussi actionnaire familial.

Chez Bouygues, un administrateur dirigeant un métier du groupe a quitté le conseil à l'issue de l'assemblée générale 2017 afin de permettre de renforcer la proportion des administrateurs indépendants.

# Leadership

## DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

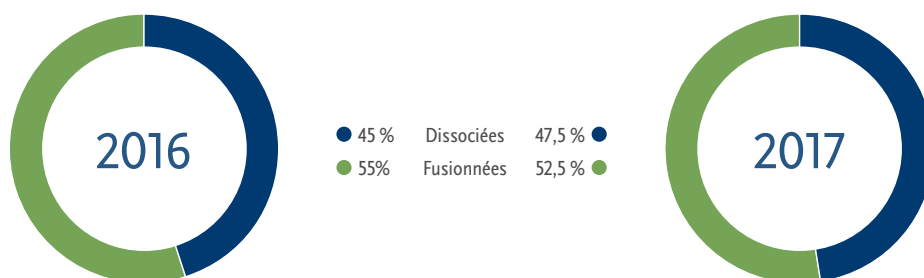
Comme en 2016, la proportion de sociétés ayant une gouvernance dissociée a continué à progresser pour s'établir à 47,5 % contre 45 % un an plus tôt (19 versus 18 sociétés), avec la dissociation des fonctions mise en place dans le cadre de la fusion de Technip/FMC Technologies.

À la sortie de Klépierre de l'indice, le recours à la formule conseil de surveillance et directoire a diminué alors qu'il était en progression l'année dernière.

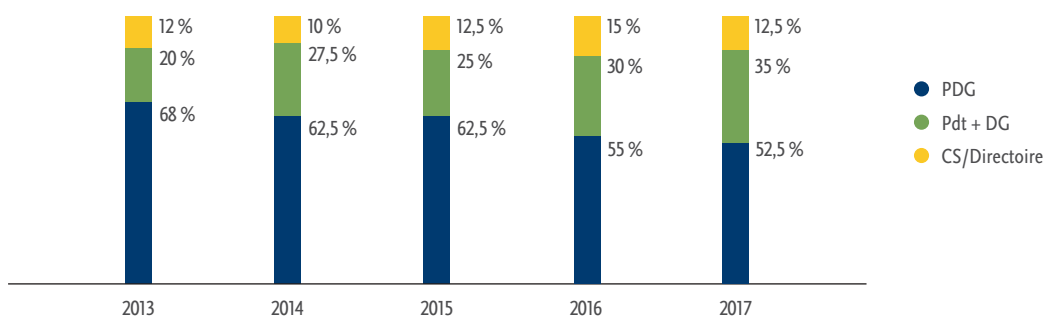
Les principales motivations entraînant le choix d'une dissociation sont :

- » un changement de nationalité du fait d'une prise de contrôle : LafargeHolcim, Nokia ;
- » un choix volontaire de gouvernance : Airbus, Danone, Michelin, PSA Groupe, Publicis, Safran, Sanofi, Solvay, Vivendi ;
- » une transition de pouvoir dans le cadre d'une succession : Engie, ou d'une fusion, TechnipFMC ;
- » une obligation réglementaire : AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale.

### Fonctions fusionnées vs dissociées



## Structure des conseils



## PROFILS DES PRÉSIDENTS DE SOCIÉTÉ À GOUVERNANCE DISSOCIÉE

<b>Nombre</b>		19
<b>Age Moyen</b>		63,4
<b>Indépendance</b>	Indépendant	37 %
	Représentant d'un actionnaire	21 %
	Ancien exécutif	42 %
<b>Sexe</b>	Homme	95 %
	Femme	5 %
<b>Nationalité</b>	Français	68 %
	Non Français	32 %
<b>Fonction avant de devenir président de société à gouvernance dissociée</b>	Président	16 %
	PDG	42 %
	Directeur général	11 %
	CFO	11 %
	Autres	21 %
	Ancienneté moyenne	7,8
	Rémunération moyenne	627 954 €

Sur les 19 présidents dissociés, 10 d'entre eux exercent leur fonction à temps partiel tandis que 9 l'exercent à temps plein.

### **FORMATION DES DIRIGEANTS (PRÉSIDENTS, PDG, DIRECTEURS GÉNÉRAUX)**

Au 30/06/2017, parmi 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, ce qui est identique à l'année précédente ;
- » 2 sont diplômés de Centrale et 1 de l'École Normale Supérieure ;
- » 15 sont diplômés d'écoles de commerce (10 HEC, 1 ESSEC, 2 ESCP, 2 EBS) dont 4 sont aussi diplômés de l'ENA ;
- » 9 sont diplômés de l'ENA (3X, 4 École de commerce, 2 IEP) ;
- » 17 ont un diplôme universitaire (5 en Science, 5 en Économie & Finance, 5 en Management & Administration et 2 en Droit) ;
- » 2 sont autodidactes.

## Formation des présidents, PDG et directeurs généraux

	2017	2016	2015	2014	2011
<b>École d'Ingénieur</b>	<b>37,3 %</b>	<b>37,3 %</b>	<b>42,9 %</b>	<b>39,7 %</b>	<b>33,3 %</b>
X	11,9 %	11,9 %	19,6 %	15,5 %	19,0 %
X/ENA	5,1 %	5,1 %	5,4 %	6,9 %	2,4 %
ECP	3,4 %	5,1 %	1,8 %	3,4 %	2,4 %
ENS	1,7 %	3,4 %	1,8 %	3,4 %	2,4 %
Autres	15,3 %	7,0 %	14,3 %	10,3 %	7,1 %
<b>École de Commerce</b>	<b>25,4 %</b>	<b>23,7 %</b>	<b>21,4 %</b>	<b>19,0 %</b>	<b>16,7 %</b>
HEC	11,9 %	11,9 %	10,7 %	12,1 %	9,5 %
HEC/ENA	5,1 %	5,1 %	5,4 %	1,7 %	2,4 %
ESCP	3,4 %	3,4 %	3,6 %	3,4 %	2,4 %
ESSEC/ENA	1,7 %	1,4 %	1,8 %	1,7 %	2,4 %
Autres	3,4 %	1,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
<b>École d'Administration</b>	<b>5,1 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>5,4 %</b>	<b>13,8 %</b>	<b>19,1 %</b>
Sciences Po. (Seul)	1,7 %	1,7 %	1,8 %	1,7 %	2,4 %
ENA (+Sciences Po)	3,4 %	3,4 %	3,6 %	12,1 %	16,7 %
<b>Universités</b>	<b>28,8 %</b>	<b>30,5 %</b>	<b>26,7 %</b>	<b>22,4 %</b>	<b>23,8 %</b>
Scientifique	8,5 %	N/A	N/A	N/A	N/A
Économie & Finance	8,5 %	N/A	N/A	N/A	N/A
Management & Administration	8,5 %	N/A	N/A	N/A	N/A
Droit	3,4 %	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Autodidacte</b>	<b>3,4 %</b>	<b>3,4 %</b>	<b>3,6 %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>7,1 %</b>
<b>Formation acquise à l'étranger (initiale ou complémentaire)</b>	<b>30,5 %</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

30,5 % ont étudié à l'étranger dont 27,1 % dans le cadre de leur formation initiale et 3,4 % en complément de leur formation principale effectuée en France.

Sur une période de 6 ans, on constate que l'internationalisation des sociétés s'est traduite par :

- » une certaine stabilité des formations d'ingénieur (entre 30 et 40 %) avec un léger recul de la part revenant à l'X (passant de 19 % à 17 %) ;
- » une progression des écoles de commerce passant de 16,7 % à 25,4 % ;
- » une chute de l'ENA passant de 23,5 % à 15 % ;
- » une augmentation des formations acquises à l'étranger.

## **MANDATS EXTERNES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**

En 2017, le nombre moyen de mandats détenus par les présidents ou les PDG, hors filiales de leur groupe, s'établit à 3,4 (contre 3 en 2016, 2,8 en 2015 et 2,4 en 2014) en incluant leur mandat de président.

- » Moyenne de 7 mandats (7,6 en 2016) par président en prenant en compte les mandats internes à leur groupe ;
- » Moyenne identique à 2016 et 2015 de 1,1 mandat dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe, ce qui est en ligne avec la recommandation de limiter à deux mandats de même nature le portefeuille des exécutifs.

Il faut par ailleurs noter que 15 PDG/DG ne siègent dans aucune autre société cotée :

- » AXA : Thomas Buberl (DG) ;
- » Sanofi : Olivier Brandicourt (DG) ;
- » Crédit Agricole : Philippe Brassac (DG) ;
- » Société Générale : Frédéric Oudéa (DG) ;
- » Danone : Emmanuel Faber (DG) ;
- » Schneider Electric : Jean-Pascal Tricoire (PDG) ;
- » Essilor : Hubert Sagnières (PDG) ;
- » Sodexo : Michel Landel (DG) ;
- » Nokia : Rajeev Suri (DG) ;
- » TechnipFMC : Doug Pferdehirt (DG) ;
- » Orange : Stéphane Richard (PDG) ;
- » Unibail Rodamco : Christophe Cuvillier (Pdt du directoire) ;
- » Pernod Ricard : Alexandre Ricard (PDG) ;
- » Veolia Environnement : Antoine Frérot (PDG).
- » Safran : Philippe Petitcolin (DG) ;

La proportion de présidents du directoire ou de directeurs généraux ayant un siège dans des conseils extérieurs a augmenté :

- » 44 % ont un mandat externe en 2017 contre 32 % en 2016 ;
- » 66 % n'ont pas de mandat en 2017 contre 68 % en 2017.

Sur les 59 dirigeants (incluant présidents, PDG et directeurs généraux), 19 (32 %) possèdent un mandat d'administrateur dans une autre société du CAC 40.

Parmi eux :

- » 4 présidents non exécutifs ;
- » 15 PDG/DG/Pdt du directoire.

## RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS NON EXÉCUTIFS

Outre la distinction classique entre mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux, le nouveau Code Afep/Medef introduit une distinction entre mandataires sociaux exécutifs (président-directeur général, directeur général, directeur général délégué, président et membres du directoire, gérant) et dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (président du conseil d'administration, président du conseil de surveillance).

Conséquence de cette distinction : les sociétés qui versent une rémunération élevée à leurs dirigeants mandataires sociaux non exécutifs doivent s'en justifier et décrire précisément les missions exercées par ces mandataires, car une telle rémunération « ne peut être attribuée qu'en considération d'une activité particulièrement importante ou spécifique, et dument justifiée ».

Un président non exécutif d'une société du CAC 40 a une rémunération moyenne totale de 627 954 € brut au titre de l'exercice 2016. Si on exclut de l'échantillon les situations particulières que sont Danone et Lafarge, la moyenne retombe à 506 932 € brut. Ces rémunérations consistent en une rémunération fixe et parfois des jetons de présence ainsi que des avantages en nature. Aucun président non exécutif ne touche de rémunération variable à part le président de LafargeHolcim qui est rémunéré aussi en actions.

Une précision a été apportée sur le statut des mandataires sociaux non exécutifs, qui ne peuvent pas être considérés comme indépendants s'ils perçoivent une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la société du groupe.

### CAC 40 vs SBF 120

	CAC 40 (2016)	CAC 40 (2015)	SBF 120 (2015)
Moyenne	627 954 €	560 066 €	347 450 €



## Rémunérations des présidents non exécutifs du CAC 40 versées au titre de l'exercice 2016 :

Société	Montant
Airbus	240 000 €
AXA	1 200 000 € <sup>1</sup>
BNP Paribas	1 012 038 €
Crédit Agricole	560 000 €
Engie	N/A <sup>2</sup>
Michelin	90 000 €
Nokia	440 000 €
PSA Groupe	300 000 € <sup>3</sup>
Publicis	295 000 €
Safran	418 764 €

1. Chez AXA, prise en compte de la rémunération annuelle du président car Denis Duverne, ayant pris ses fonctions le 1er septembre 2016, a été rémunéré au prorata de celle-ci.

2. Gérard Mestrallet, président du conseil d'administration à compter du 3 mai 2016, n'a pas perçu de rémunération au titre de ses fonctions pour la période considérée.

3. La rémunération du président du conseil de surveillance de PSA Groupe (à laquelle M. Gallois a renoncé jusqu'ici) s'élève à 300 000 €.

Société	Montant
Sanofi	708 353 €
Société Générale	902 819 €
Sodexo	550 000 € <sup>4</sup>
Solvay	317 000 €
Unibail Rodamco	170 000 €
Vivendi	400 000 €
<b>Moyenne</b>	<b>506 932 €</b>
Danone	2 004 620 €
LafargeHolcim	1 066 630 € <sup>5</sup>
<b>MOYENNE</b>	<b>627 954 €</b>

4. Mme Sophie Bellon a pris la présidence de Sodexo à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016. À ce titre, sa rémunération annuelle est fixée à 550 000 €. Elle ne percevra ni rémunération variable ni jetons de présence ni actions de performance.

5. Converti de francs suisse en euros au taux de change en vigueur au 31/12/2016.

## Rémunérations des présidents non exécutifs du SBF 120 versées en 2016 au titre de l'exercice 2015

Société	Montant	Société	Montant
Airbus	250 000 €	LafargeHolcim	1 680 690 €
Amundi	32 500 €	Lagardère	95 551 €
Aperam	72 000 €	M6-Metropole Television	27 002 €
AXA	850 000 €	Michelin	68 000 €
Bnp Paribas	950 000 €	Natixis	N/A
Bureau Veritas	53 250 €	Nexans	520 000 €
CGG	179 561 €	Nokia Oyj	440 000 €
Cnp Assurances	299 101 €	Orpea	550 000 €
Crédit Agricole	N/A	Peugeot	300 000 €
Danone	2 000 000 €	Publicis Groupe	310 000 €
Dassault Systemes	982 000 €	Rémy Cointreau	200 000 €
Elis	24 808 €	Rexel	N/A
Engie	350 000 €	Rubis Sca	26 915 €
Euler Hermes Group	110 000 €	Safran	350 000 €
Eurazeo	471 500 €	Sanofi	700 000 €
Euronext	93 460 €	SES	100 000 €
Europcar Groupe	165 000 €	Société Générale	850 000 €
Eutelsat Communications	231 998 €	Sodexo	550 000 €
Faurecia	N/A	Solvay	325 000 €
Foncière Des Régions	450 000 €	Sopra Steria Group	548 212 €
Gecina	550 000 €	Stmicroelectronics	176 000 €
Gemalto	265 000 €	Suez	68 751 €
Genfit	20 935 €	Technicolor	122 000 €
Hermès International	103 000 €	UnibailRodamco	170 000 €
Icade	150 000 €	Vallourec	320 000 €
Innate Pharma	44 500 €	Vivendi	400 000 €
Ipsen	N/A	Wendel	158 832 €
Jc Decaux	70 319 €	Worldline	N/A
Klépierre	53 952 €	Zodiac Aerospace	190 000 €
Korian	345 000 €	<b>Moyenne</b>	<b>347 450 €</b>

# L'administrateur référent : une pratique bien établie

73 % des sociétés du CAC 40, contre 68 % en 2016, ont nommé soit un vice-président du conseil, soit un administrateur qualifié officiellement de référent.

Les administrateurs qualifiés officiellement de référents sont présents dans 48 % des conseils contre 43 % un an plus tôt.

Les 19 sociétés ayant désigné un administrateur référent sont :

- |                 |                      |               |
|-----------------|----------------------|---------------|
| » AccorHotels   | » Danone             | » TechnipFMC  |
| » Air Liquide   | » Legrand            | » Total       |
| » ArcelorMittal | » Orange             | » Valeo       |
| » Atos          | » PSA Groupe         | » Veolia      |
| » AXA           | » Renault            | Environnement |
| » Capgemini     | » Saint-Gobain       | » Vinci       |
| » Carrefour     | » Schneider Electric |               |

Les deux nouveaux entrants dans cette liste sont :

- » Atos, qui a rejoint l'indice en 2017 ;
- » Saint-Gobain dont le conseil a décidé de créer la fonction en novembre 2016, à compter de l'assemblée générale de 2017.

Parmi les 21 sociétés ayant un mode de gouvernance unifiée, 15 (71 %) ont nommé un administrateur référent.

Sur les 14 sociétés ayant une gouvernance dissociée, 4 (29 %) en ont aussi nommé un :

- » TechnipFMC, qui a maintenu la fonction déjà présente dans le conseil de Technip en 2016 malgré la dissociation des fonctions post-fusion.
- » AXA et Danone, qui ont également décidé de maintenir en place la fonction malgré la séparation des fonctions de président et directeur général.
- » PSA Groupe, qui a aussi opté pour ce choix afin d'assister le président du conseil de surveillance dans ses missions.

Par contre, le vice-président a souvent un rôle plus honorifique que celui de l'administrateur référent, et seulement 38 % d'entre eux sont indépendants.

Selon le Code Afep/Medef : l'administrateur référent doit être indépendant :

- » 89 % des administrateurs référents sont indépendants (17 sur 19) selon les critères de l'entreprise ;
- » 79 % (15 sur 19) 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 deux sociétés.

Enfin, pour être complet, 4 administrateurs référents ont aussi le titre de vice-président.

Dans 63 % des cas, l'administrateur référent préside le comité des nominations et de la gouvernance (12 sur 19).

Un administrateur référent a touché en moyenne 57 313 € brut au titre de l'exercice 2016 pour l'exercice de ses fonctions en plus de sa rémunération d'administrateur.

Dans la plupart des cas, l'administrateur référent reçoit en plus de sa rémunération d'administrateur, un montant forfaitaire décidé par le conseil sauf chez Atos, Safran et Veolia Environnement où il reçoit un montant supplémentaire par séance du conseil.

## LE PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

<b>Nombre</b>	19
<b>Âge moyen</b>	66 ans 7 ont plus de 70 ans 3 ont entre 65 et 69 ans 9 ont moins de 65 ans
<b>Sexe</b>	16 hommes 3 femmes
<b>Nationalités</b>	14 français 5 non français
<b>Statuts</b>	10 sont en retraite mais ont gardé des activités non-exécutives 7 sont en activité
<b>Fonctions</b>	16 ont eu une carrière de président ou de directeur général 1 est PDG de filiale 1 est Consultante
<b>Ancienneté moyenne en tant qu'administrateur référent</b>	2,5
<b>Rémunération moyenne</b>	57 313 €

## LES MISSIONS DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

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.

# Structure des comités exécutifs et comités de direction

La taille moyenne des comités exécutifs (comex) et des comités de direction générale du CAC 40 a légèrement diminué en 2017 par rapport à 2016 pour passer de 13 à 12 membres, revenant au niveau de 2015.

En 2017, 12 sociétés (30 %) ont un comité exécutif resserré, composé en moyenne de 4,8 membres, contre 14 comex resserrés en 2016 et 2015, cette diminution s'explique par des changements d'organisation des instances de direction intervenus chez Crédit Agricole, Air liquide et AXA.

Enfin, Atos rejoint le CAC 40 avec un comité de direction générale faisant office de comex restreint.

Voir tableau en annexe : **Comités exécutif et comités de direction.**

## Structure et appellation des comex resserrés

	F	H	Total	% de F	% d'H	Dénomination de l'instance
Airbus	0	7	7	0 %	100 %	Executive Management Team
ArcelorMittal	0	2	2	0 %	100 %	The CEO office
Atos	0	4	4	0 %	100 %	Comité de Direction Générale ou GMC
BNP Paribas	0	6	6	0 %	100 %	Direction Générale
Bouygues	0	5	5	0 %	100 %	PDG + Direction Générale Groupe
Capgemini	0	7	7	0 %	100 %	Comité de Direction Générale ou GEB
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	4	4	0 %	100 %	Direction Générale
<b>Moyenne</b>	<b>0,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>2 %</b>	<b>98 %</b>	
<b>Effectif Total</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>57</b>			

Sont le plus souvent représentés dans ces comités resserrés :

- » Le directeur général (qui peut être ou non PDG) ;
- » Le DGD s'il y en a un ;
- » Le DGA en charge des métiers ;
- » Le directeur financier ;
- » Le COO ;
- » Le DRH.

## DIVERSITÉ DANS LES COMEX

La proportion des femmes continue d'augmenter lentement en atteignant cette année 15 % contre 14 % et 11,5 % respectivement en 2016 et 2015.

Au sein des comex resserrés, elle régresse de 4 % à 2 % du fait de la disparition de ce type d'instance chez AXA et Crédit Agricole.

	CAC 40			FTSE 100	
	2017	2016	2015	2016*	2015
Taille moyenne	12	13	12	10	10
% de femmes dans le comex	15 %	14 %	12 %	18 %	15 %
% de comex n'ayant aucune femme	15 %	23 %	23 %	15 %	20 %
% de comex ayant plus d'une femme	53 %	53 %	43 %	55 %	40 %
% de femmes membres de comex ayant un mandat externe	34 %	36 %	28 %	22 %	25 %
% d'étrangers	35 %	31 %	29 %	37 %	23 %
Âge moyen	54,7	54	54	N/A	52,6

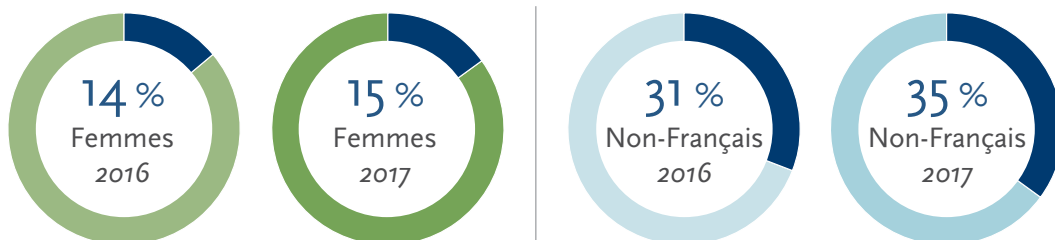
\*Données basées sur 78 entreprises du FTSE 100

Parmi les 73 femmes, membres de comex, 25 (34 %) détiennent au moins un mandat externe d'administrateur dans une société cotée.

La part d'administrateur non français continue de progresser de 31 % à 35 % de 2016 à 2017, ce qui s'explique entre autres par la fusion Technip/FMC qui a fait passer le pourcentage d'étrangers au sein de son comex de 75 % à 85 %. D'autre part, suite à la réorganisation des équipes dirigeantes d'Engie en 2016, le comité exécutif est passé de 25 % à 42 % de membres non français en 2017.



## Diversité dans les comex



## FONCTIONS EXERCÉES PAR LES FEMMES DANS LES COMEX

Après avoir doublé entre 2015 et 2016, la proportion de femmes dirigeantes de Business Unit a très légèrement décliné mais reste la 1<sup>ère</sup> fonction occupée par une femme dans un comex. Les autres fonctions restent assez stables avec toutefois, une faible diminution du nombre de directrices stratégies/études/risques et une légère progression des fonctions liées au digital.

	2017	2016	2015	2014
Directrice de BU	22 %	24 %	12 %	10 %
Directrice de la communication/Marketing/RSE	21 %	20 %	22 %	24 %
DRH	15 %	14 %	15 %	17 %
Directrice stratégie/études/risques	11 %	14 %	10 %	6 %
Directrice juridique/Secrétaire général	8 %	7 %	14 %	15 %
CFO	8 %	7 %	9 %	8 %
Chief Operating Officer	4 %	4 %	8 %	6 %
CEO Pays/Région	4 %	4 %	5 %	6 %
DSI — Chief Digital Officer	3 %	1 %	2 %	4 %
Directrice des achats	1 %	1 %	3 %	4 %
CEO Groupe	1 %	1 %	0 %	0 %
General Manager	1 %	0 %	0 %	0 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

# Profils et catégories d'administrateurs

## MOUVEMENTS AU SEIN DES CONSEILS EN 2016–2017

Au cours des assemblées générales de 2017, 47 administrateurs ont quitté leur fonction contre 56 un an plus tôt. Ce qui représente environ 8 % du total des sièges. Seulement 40 nouveaux administrateurs ont été élus contre 55 en 2016.

Le processus de féminisation étant achevé, les femmes ne représentent plus que 40 % des nouveaux entrants alors qu'elles étaient 58 % aux assemblées générales de l'an dernier. Inversement, la proportion de femmes sortantes a presque doublé, passant de 14 % à 23 % des sortants, car le renouvellement commence aussi à concerner les premières femmes rentrées dans un conseil il y a dix ans.

La moyenne d'âge des sortants reste stable à 65 ans mais celle des entrants augmente de 3 ans passant de 54 à 57 ans. Enfin, les nouveaux administrateurs ont moins d'expérience préalable de la fonction : leur nombre moyen d'autres mandats, exercés dans des sociétés cotées, diminuant d'une année sur l'autre de près de 50 %.

### Mouvements après AG 2017

	Min	Max	Nombre/ Moyenne	Mouvements après AG 2016
<b>Administrateurs sortants</b>			<b>47</b>	<b>56</b>
dont femmes			11	8
dont étrangers			15	25
dont représentants de l'État			1	0
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			5	3
Âge des administrateurs sortants	44	91	65	66
Autres mandats exercés dans des sociétés cotées	0	3	0,8	1,6
<b>Administrateurs entrants</b>			<b>40</b>	<b>55</b>
dont femmes			16	32
dont étrangers			15	27
dont représentants de l'État			0	0
dont rep. salariés ou salariés actionnaires			4	3
Primo entrant — Premier mandat			15	14
Âge des administrateurs entrants	36	75	57	54
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	0	3	0,6	2,0

## PROFIL DES ADMINISTRATEURS ENTRANTS ET SORTANTS

Comme pour les années précédentes, les administrateurs sortants (hommes ou femmes) ont pour près de la moitié d'entre eux des profils de présidents ou de PDG.

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 un arbitrage d'emploi du temps.

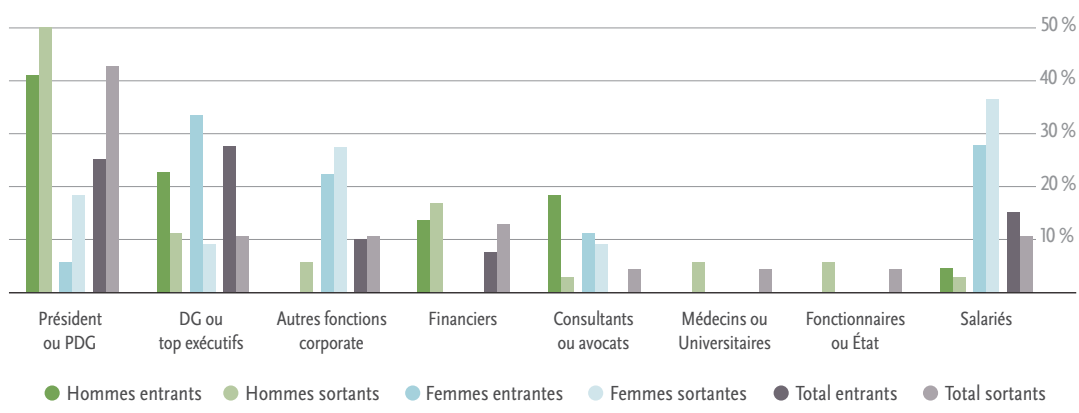
Le profil des administrateurs entrants est logiquement moins lourd que celui des sortants avec :

- » une proportion plus faible de présidents et de PDG (25 %) mais en hausse par rapport à l'année dernière où elle n'était que de 11 %, ce qui s'explique par l'augmentation de la part des hommes ;
- » une forte proportion de directeurs généraux, 25 % comme en 2016 ;
- » une diminution de moitié du nombre de CFO, 12,8 % contre 25 %.

Enfin, le solde net d'étrangers reste positif avec 38 % des entrants et 32 % des sortants. Il était équilibré à 46 % en 2016.

Comme l'année précédente, la part des primo-entrants (1er mandat) est en augmentation, à 38 % contre 25 %.

Profils des administrateurs entrants et sortants



## FÉMINISATION DES CONSEILS : LE QUOTA EST ATTEINT

Au 30/06/2017, la proportion de sièges occupés par des femmes dans les conseils du CAC 40 atteint 40,8 % (contre 38,8 % après les AG 2016). Le pourcentage de femmes atteint 42 % en moyenne par société en tenant compte des critères Afep/Medef (exclusion du calcul des représentants des salariés). Si on exclut les sociétés du CAC 40 qui ne sont pas assujetties à la Loi Copé-Zimmermann car n'étant pas de droit français, le taux de féminisation est de 45 %. Ainsi, l'obligation légale de 40 % a bien été atteinte en 2017 et aucune société de droit français n'y contrevient.

Après une très forte progression de la représentation féminine entre 2009 et 2012, 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 et un ralentissement net à 5,2 % en 2017 car le quota est atteint.

Depuis les AG 2017, 16 femmes ont intégré les conseils du CAC 40 tandis que 11 ont quitté leur mandat.

### Proportion de femmes dans les conseils

	2009	2013	2014	2015	2016	2017
% de femmes	11,5 %	28,0 %	31,0 %	34,3 %	38,8 %	40,8 %*
Progression	17,3 %	16,2 %	10,7 %	10,6 %	13,1 %	5,2 %

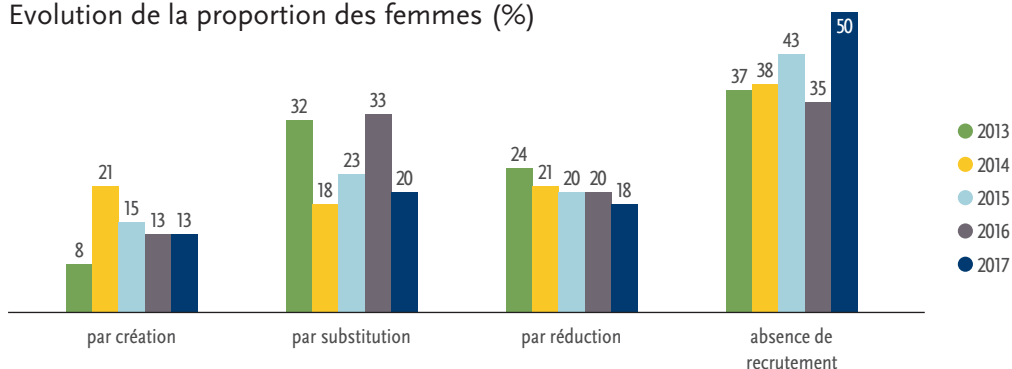
\* 42 % en prenant en compte les critères Afep/Medef

### Féminisation des conseils

	2013		2014		2015		2016		2017	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
<b>Représentation des femmes</b>										
Nb de sièges occupés par une femme	156	28,0 %	172	31 %	196	34,3 %	216	38,8 %	227	40,8 %
dont française	102	18,3 %	109	19 %	113	19,8 %	126	22,7 %	108	19,4 %
dont étrangère	54	9,7 %	63	11 %	83	14,5 %	90	16,2 %	119	21,4 %
Nb d'administratrices	136	29,3 %	151	33 %	170	34,8 %	185	37,8 %	198	40,1 %
<b>Concentration des mandats par femme</b>										
1 mandat	119	87,5 %	132	87,4 %	146	85,9 %	158	85,4 %	172	86,9 %
2 mandats	15	11,0 %	18	11,9 %	22	12,9 %	24	13,0 %	23	11,6 %
3 mandats	1	0,7 %	0	0,0 %	2	1,2 %	2	1,1 %	2	1,0 %
4 mandats	1	0,7 %	1	0,7 %	0	0,0 %	1	0,5 %	1	0,5 %

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

Evolution de la proportion des femmes (%)



Cette année, 50 % des sociétés n'ont pas eu à recruter de femmes car elles avaient déjà atteint le quota de 40 % ou n'y étaient pas assujetties.

À la fin du premier semestre 2017 :

**6 SOCIÉTÉS SONT ENCORE EN-DESSOUS DU SEUIL DE 40 % :** Airbus, ArcelorMittal, LafargeHolcim, Nokia, Solvay et TechnipFMC mais il s'agit des sociétés de droit étranger, qui n'ont pas l'obligation de se conformer à la loi Copé-Zimmermann. Le conseil de Technip comptait 42 % de femmes avant la fusion avec FMC Technologies mais après, la nouvelle société n'en comporte plus que 21 %.

**5 SOCIÉTÉS SONT AU QUOTA DE 40 % :** AccorHotels, LVMH, Safran, Unibail Rodamco et Veolia Environnement.

**22 SOCIÉTÉS ONT ENTRE 41 % ET 46 % DE FEMMES DANS LEUR CONSEIL :** Air Liquide, Atos, AXA, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, Essilor, L'Oréal, Orange, Pernod Ricard, PSA Groupe, Renault, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Total, Valeo et Vinci.

### 6 SOCIÉTÉS ONT PLUS DE 50 % DE LEURS SIÈGES OCCUPÉS PAR DES FEMMES :

Engie, Legrand, Michelin, Publicis, Sodexo et Vivendi.

**1 SOCIÉTÉ A 60 % DE FEMMES**, Kering ce qui signifie qu'elle ne peut plus en recruter car elle doit maintenir un minimum de 40 % d'hommes.

Voir tableau en annexe: **Composition** avec le % de femmes par société au 30/06/2017.

### FÉMINISATION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Au 30/06/2017, la part de femmes dans les 3 principaux comités (audit, nominations et rémunérations) s'élève en moyenne à 42 % et à 35 % pour la présidence des comités.

#### Pourcentage de femmes membres ou présidentes de comités

	% de femmes	% de présidente femme
Comité d'audit	49 %	33 %
Comité des rémunérations	42 %	27 %
Comité des nominations	41 %	41 %
Comité des nominations et des rémunérations (fusionnés dans 45 % des cas)	35 %	39 %

Voir tableau en annexe: **Féminisation des comités spécialisés.**

### DIVERSITÉ GÉOGRAPHIQUE

Pour la quatrième année consécutive, la proportion d'administrateurs non français a continué à augmenter, passant de 35 % à 37 %, de 2016 à 2017, ce qui représente 205 sièges contre 194.

Si on exclut les 6 sociétés du CAC 40 de droit étranger qui n'ont que 21 % de français dans leurs conseils, le pourcentage d'administrateurs étrangers dans le conseil de ses sociétés de droit français s'établit alors à 31 %.

## Origine géographique

	% du total				% des étrangers			
	2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014
France	63 %	65 %	67 %	69 %				
Europe continentale	16 %	16 %	16 %	15 %	43 %	46 %	48 %	49 %
UK, USA et Canada	(13,5 %)	13 %	11 %	10 %	(37 %)	35 %	34 %	31 %
USA et Canada	9,7 %	N/A	N/A	N/A	27 %	N/A	N/A	N/A
UK	3,8 %	N/A	N/A	N/A	10 %	N/A	N/A	N/A
B.R.I.C.S	3,4 %	4 %	2 %	2 %	9 %	10 %	7 %	6 %
Asie de l'Est	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %	3 %	4 %	4 %
Autres	3 %	2 %	2 %	3 %	8 %	6 %	6 %	10 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Il n'y a pas de changement notable dans les origines géographiques d'une année sur l'autre. L'Europe continentale reste la région la plus représentée avec au premier rang l'Allemagne et la Belgique qui constituent respectivement 11 % et 7 % des sièges occupés par des non-Français.

Les administrateurs provenant de pays anglo-saxons représentent aussi une très large proportion, avec 37 % des mandats détenus par des non-Français, et en particulier les États-Unis, avec près de 20 % de ces sièges.

Le taux d'internationalisation s'explique également par la part importante au sein du CAC 40 de sociétés incorporées à l'étranger (15 %) comme Airbus, ArcelorMittal, LafargeHolcim, Nokia, Solvay et TechnipFMC dont les conseils comptent en moyenne 79 % d'administrateurs non français.

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 :

- » Détermine 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'assure 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.
- » Évite 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 30/06/2017

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de membres
Nokia	90 %	9	10
ArcelorMittal	89 %	8	9
LafargeHolcim	83 %	10	12
Airbus	75 %	9	12
Solvay	75 %	12	16
TechnipFMC	64 %	9	14
Essilor	60 %	9	15
Unibail Rodamco	60 %	6	10
Schneider Electric	58 %	7	12
Atos	55 %	6	11
Air Liquide	50 %	6	12
AXA	50 %	7	14
Pernod Ricard	43 %	6	14
Société Générale	43 %	6	14
Total	42 %	5	12
Vinci	40 %	6	15
Danone	38 %	6	16
Sanofi	38 %	6	16
PSA Groupe	36 %	5	14
L'Oréal	33 %	5	15
<b>Moyenne</b>		<b>5,1</b>	<b>13,9</b>
<b>% et total</b>	<b>37 %</b>	<b>205</b>	<b>557</b>

	Pourcentage	Nb d'étrangers	Nb de membres
Michelin	33 %	3	9
Publicis	33 %	4	12
Renault	32 %	6	19
Legrand	30 %	3	10
Veolia Environnement	29 %	5	17
BNP Paribas	29 %	4	14
Sodexo	29 %	4	14
LVMH	27 %	4	15
Capgemini	25 %	4	16
Valeo	25 %	3	12
Saint-Gobain	21 %	3	14
Engie	21 %	4	19
Orange	20 %	3	15
AccorHotels	19 %	3	16
Kering	18 %	2	11
Safran	18 %	3	17
Carrefour	12 %	2	17
Vivendi	8 %	1	12
Crédit Agricole	5 %	1	20
Bouygues	0 %	0	15



## L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ

### Les administrateurs représentant les salariés

Au 30/06/2017, sur le total de 557 sièges, 46 sont occupés par des représentants des salariés, soit 8 %.

63 % des sociétés du CAC 40 ou 74 % des sociétés de droit français de l'indice ont désigné un ou plusieurs administrateurs représentants des salariés.

Ces représentants avec voix délibérative ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. Ils sont au nombre de 2 dans les conseils composés de plus de 12 membres ou 1 seul pour ceux de 12 et moins.

Cette représentation s'ajoute à celle des représentants du comité d'entreprise, dans les organes de direction de l'entreprise, qui eux, n'ont qu'une voix consultative.

### Administrateurs salariés dans le CAC 40

	Administrateur représentant les salariés	Administrateur représentant les salariés actionnaires		Administrateur représentant les salariés	Administrateur représentant les salariés actionnaires
Crédit Agricole	3	0	AccorHotels	1	0
Engie	3	1	Air Liquide	1	0
Orange	3	1	Essilor	1	3
Renault	3	1	Kering	1	0
BNP Paribas	2	0	Michelin	1	0
Bouygues	2	2	PSA Groupe	1	1
Capgemini	2	1	Total	1	1
Danone	2	0	Vivendi	1	1
L'Oréal	2	0	Atos	0	1
Pernod Ricard	2	0	AXA	0	1
Safran	2	2	Carrefour	0	0
Saint-Gobain	2	1	Legrand	0	0
Sanofi	2	0	LVMH	0	0
Société Générale	2	0	Publicis	0	0
Sodexo	2	0	Schneider Electric	0	1
Veolia Environnement	2	0	Unibail Rodamco	0	0
Vinci	2	1	Valeo	0	0
<b>Total sociétés de droit français</b>	<b>46</b>	<b>19</b>			
<b>Moyenne sociétés de droit français</b>	<b>1,4</b>	<b>0,6</b>			

Depuis l'entrée en vigueur de la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, la présence de représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance s'impose dans les entreprises qui ont leur siège social en France et qui emploient au moins 5.000 salariés permanents en France, ainsi que dans les entreprises qui ont leur siège social en France, qui ont l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise et qui emploient au moins 10.000 salariés permanents à l'échelle mondiale.

Toutefois un tiers des sociétés du CAC 40 ne rentrait pas dans le champ d'application de cette loi : Atos, AXA, Carrefour, Legrand, LVMH, Publicis, Schneider Electric, Unibail Rodamco et Valeo.

La loi dite « Rebsamen » du 17 août 2015 a accru la représentation des salariés en abaissant les seuils d'éligibilité du nouveau dispositif.

Sont désormais concernées les sociétés, avec ou sans comité d'entreprise, qui emploient à la clôture de deux exercices consécutifs :

- » Au moins 1.000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.
- » Au moins 5.000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

Une assemblée générale extraordinaire (AGE) doit se prononcer sur le choix du mode de désignation qui figurera dans les statuts. Quatre modes sont possibles :

- » élection par les salariés de la société et de ses filiales françaises ;
- » désignation par le comité d'entreprise ou le comité de groupe ;
- » désignation par la ou les organisations syndicales ayant obtenu le plus de voix aux élections du comité d'entreprise ;
- » quand au moins deux administrateurs sont à désigner, nomination de l'un des deux par le comité d'entreprise européen si la société en est dotée.

Les trois premières modalités conduisent à la désignation de salariés de sociétés françaises exclusivement. La condition de territorialité ne s'appliquant pas à la quatrième modalité, sa mise en œuvre permet aux sociétés ayant une implantation internationale de faire siéger au conseil un administrateur salarié issu d'une société d'un autre pays européen.

- » Pour les sociétés qui entrent dans le champ d'application du nouveau texte du fait de la suppression de l'exigence tenant à l'existence d'un CE, l'AGE modifiant les statuts doit se réunir au plus tard dans les 6 mois de la clôture de l'exercice 2016 (l'entrée en fonction des représentants interviendra ensuite dans les 6 mois de l'AGE, soit au plus tard le 31 décembre 2017) ;
- » Pour les sociétés qui entrent dans le champ du dispositif en raison de l'abaissement des seuils d'effectifs, l'AGE doit être tenue dans les 6 mois de la clôture de l'exercice 2017 (l'entrée en fonction des représentants interviendra ensuite dans les 6 mois de l'AGE, soit au plus tard le 31 décembre 2018). Ce nouveau dispositif rentrera en vigueur en 2017 pour les sociétés qui entrent dans le champ d'application du nouveau texte.

À ce titre, les assemblées générales 2017 d'Atos, de Carrefour, de Schneider Electric et de Valeo ont ratifié la modification statutaire permettant la nomination d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés.

Pour Legrand et Publicis, les deux sociétés indiquent qu'un projet de résolution, déterminant les modalités de désignation des membres du conseil représentant les salariés, sera soumis au vote des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

Par contre AXA, LVMH et Unibail Rodamco n'ont pas encore communiqué à ce sujet.

## Les administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Au 30/06/2017, 19 représentants de salariés actionnaires siègent dans 44 % des sociétés du CAC 40.

La loi du 30 décembre 2006 prévoit que lorsque les salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées représentent plus de 3 % du capital de la société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires selon les modalités fixées par les statuts de la société. À la différence des pays nordiques, les actionnaires salariés français n'ont pas adopté la pratique de se faire représenter par des administrateurs professionnels extérieurs ou par un gérant de fonds qui gère leur participation.

Les sociétés ayant au moins un administrateur représentant les salariés actionnaires au sein de son conseil sont Atos, AXA, Bouygues, Capgemini, Engie, Essilor, Orange, PSA Groupe, Renault, Safran, Saint-Gobain, Schneider Electric, Total et Vinci.

À titre d'exemple, les salariés de Bouygues qui détiennent, à travers différents fonds communs de placement d'entreprise, 20,2 % du capital et 26,0 % des droits de vote de la société, ont deux représentants au conseil.

Le profil des administrateurs élus par les actionnaires salariés est le suivant et traduit le fait que la détention des actions est plus dans les mains des cadres supérieures que dans celles des autres salariés.

### Administrateur représentant les salariés actionnaires

Nombre		19
Femmes		74 %
Hommes		26 %
Âge moyen		55
Ancienneté moyenne		3,5
Statuts	Cadre dirigeant	10,5 %
	Cadre supérieur	42 %
	Cadre	37 %
	Non-cadre	10,5 %

## QUALIFICATION D'INDÉPENDANT

### Structure des conseils hors représentants des salariés

Au 30/06/2017



	2015		2016		2017	
	%	nb	%	nb	%	nb
Exécutifs	9 %	47	8,2 %	41	7,9 %	39
Non Exéc. non-indépendants.	25 %	127	22,9 %	114	23 %	113
Indépendants	66 %	334	68,8 %	342	69,1 %	340

En termes d'indépendance la structure des conseils d'administration reste à peu près stable cette année encore avec :

- » un pourcentage d'indépendants (69,1 %) qui est supérieur aux prescriptions du Code Afep/Medef (50 % au moins pour les sociétés non contrôlées et 33 % pour celles qui sont contrôlées). Les administrateurs indépendants représentent plus de 75 % des non-exécutifs ;
- » 2 sociétés ayant moins de 50 % d'indépendants :
  - 1 société contrôlée : Crédit Agricole (35 %) ;
  - 1 société à actionnariat principal familial : Bouygues (45 %).

Le nouveau Code Afep/Medef précise et redéfinit en partie les critères suivants d'indépendance des administrateurs. Pour être indépendant, un administrateur ne doit pas :

- » avoir exercé certaines fonctions au sein du groupe lors des 5 dernières années : introduction de la notion de fonction dans une société consolidant ou consolidée par la société ;
- » avoir de relation d'affaires significative avec la société ou son groupe, étant précisé que l'appréciation du caractère significatif doit être effectuée selon des critères qualitatifs et quantitatifs décrits dans le rapport annuel ;

- » avoir été administrateur de la société depuis plus de 12 ans : perte de la qualité d'administrateur indépendant au douzième anniversaire de la nomination et non plus à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans.

Ainsi, 18 administrateurs perdront leur qualification d'indépendant en 2018, 15 en 2019 et 21 en 2020.

Ce critère de perte de l'indépendance reste tout à fait discutable car l'indépendance n'est pas une question de durée de présence au conseil mais d'état d'esprit et de comportement. Certains administrateurs démontrent leur manque d'indépendance du jour même de leur nomination alors que d'autres la garde bien au-delà des 12 ans.

Il revient donc aux comités des nominations et de la gouvernance d'évaluer et de suivre de façon plus rigoureuse et systématique l'indépendance réelle des administrateurs, afin de permettre de motiver le maintien de cette qualification pour des administrateurs qui le justifieraient, au-delà des 12 ans.

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 et 2017, assisté plus de 10 conseils dans la mise en place de systèmes d'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

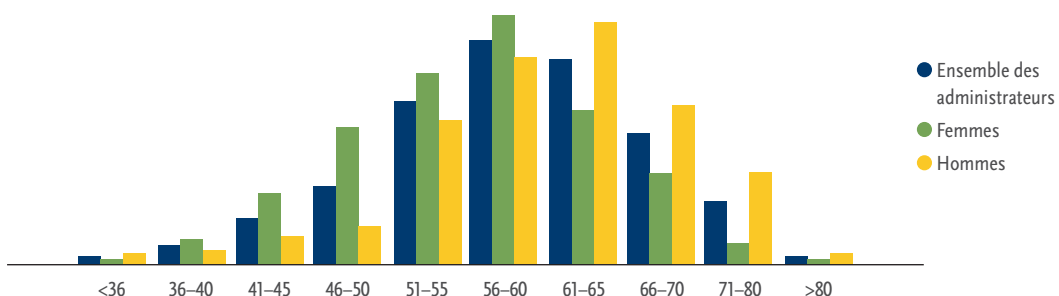
## ÂGE — ANCIENNETÉ — DURÉE DU MANDAT ET LIMITE D'ÂGE

De 2016 à 2017, la moyenne d'âge des administrateurs est restée pratiquement stable à 58,8 ans, avec une légère augmentation de l'âge moyen des femmes de 55,5 ans à 55,9 ans, celle des hommes reste identique à 60,6 ans.

	Hommes	Femmes	Total
Moyenne d'âge	60,6	55,9	
Nombre	330	227	557

---

## Répartition des tranches d'âge des administrateurs



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 reste plus importante que celle des hommes. La proportion est inversée au-delà de 61 ans.

La tranche d'âge des hommes la plus représentée en 2017 est celle des 61–65 ans alors que c'était celle des 56–60 ans en 2015 et 2016.

Au 30/06/2017, 5 administrateurs ont moins de 36 ans dont 4 hommes représentant la nouvelle génération entrée au conseil de sociétés ayant un actionariat principal familial et 1 femme représentant les salariés au conseil de Sanofi depuis le 1er juin 2017.

Il y a également 5 administrateurs dont 1 femme ayant plus de 80 ans. La doyenne des administrateurs a 84 ans.

Le conseil ayant la moyenne d'âge la plus faible en 2017 reste Vivendi (51 ans) et celui ayant la plus élevée est Valeo (64,4 ans).

Aux assemblées générales de 2017, la moyenne d'âge des 47 administrateurs sortants était de 65 ans, alors que celle des 40 nouveaux élus était de 57 ans. Le plus jeune ayant 36 ans et le plus âgé 75 ans.

## DURÉE MOYENNE DES MANDATS

La durée moyenne des mandats est de 3,5 ans. Plus aucun mandat d'administrateur n'excède aujourd'hui les 4 ans. Deux sociétés incorporées hors de France ont adopté la pratique anglaise du mandat renouvelable tous les ans : LafargeHolcim et Nokia. Les statuts de TechnipFMC prévoient un mandat de 2 ans pour ses administrateurs.

		1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans
2017	Nombre	2	1	14	23	0
	%	5 %	3 %	35 %	58 %	0 %

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.

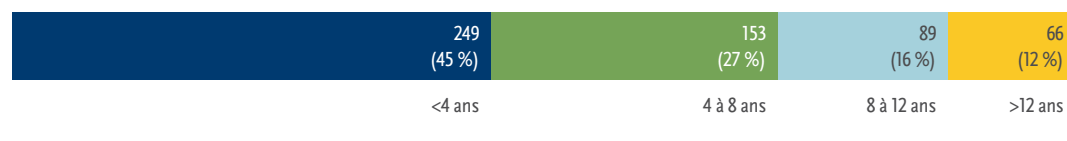
## ANCIENNETÉ

Après avoir perdu presque un an entre 2015 et 2016, l'ancienneté moyenne des membres non exécutifs des conseils (hors président) reste à peu près stable à 5,5 ans contre 5,4 ans un an plus tôt, le vieillissement automatique d'un an étant compensé par l'arrivée de nouveaux administrateurs dans le cadre des renouvellements.

Le conseil ayant les administrateurs présents depuis le plus longtemps n'est plus Publicis (moyenne de 11 ans) mais Sodexo avec une moyenne de 13,8 ans. Il s'agit de deux sociétés ayant un actionariat familial dont la représentation est naturellement plus stable.

Le conseil ayant l'ancienneté la plus courte est TechnipFMC (0,4 ans), du fait de la fusion qui s'est traduite par la création d'un nouveau conseil le 16 janvier 2017.

### Répartition des sièges par ancienneté des administrateurs





## LIMITE D'ÂGE

### Pour les membres du conseil

Conformément au Code de Commerce, il revient aux statuts de prévoir une limite d'âge pour l'exercice des fonctions d'administrateur.

En l'absence de disposition particulière statutaire, la loi prévoit que le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction. Cette règle est la plus utilisée par les sociétés du CAC 40.

- » 4 sociétés ont porté cette limite collective à 75 ans :
  - Capgemini ;
  - Carrefour ;
  - Michelin ;
  - Publicis.
- » 4 sociétés ont fixé une double limite (moyenne collective à 70 ans et limite individuelle à 73,74 ou 75 ans) :
  - Air Liquide (limite individuelle à 74 ans) ;
  - L'Oréal (limite individuelle à 73 ans) ;
  - Unibail Rodamco ;
  - Vinci.
- » 10 sociétés ont fixé une limite individuelle (qui est en moyenne, pour ces 10 sociétés, de 71 ans) :
  - à 75 ans pour AccorHotels, Airbus ;
  - à 74 ans pour AXA ;
  - à 72 ans pour Renault et TechnipFMC ;
  - à 70 ans pour Nokia, Saint-Gobain, Solvay et Valeo ;
  - à 65 ans pour le Crédit Agricole.

- » 16 sociétés s'en tiennent aux prescriptions de la loi (4 autres ayant rajouté une limite individuelle) ;
- » 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 société, 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

La limite d'âge du président du conseil est régie par le Code de Commerce. En cas d'absence de disposition statutaire spécifique, la limite est fixée à 65 ans, soit cinq ans de moins que pour les administrateurs. Dès lors que le président atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office. Enfin, comme pour les administrateurs, toute nomination ne prenant pas en compte cette disposition est considérée comme nulle.

Des lors, une grande majorité des sociétés a fixé des limites individuelles de façon statutaire.

## Âge limite



## Les censeurs

Au 30/06/2017, 7 sociétés (18 %) du CAC 40 ont un ou plusieurs censeurs au sein de leur conseil (en moyenne 2).

Issu de la Rome antique, le statut de censeur n'a pas de cadre officiel et légal. La loi ni le Code Afep/Medef n'en disent rien mais n'interdisent pas la pratique consistant à avoir des personnes qui assistent au conseil avec voix consultative et non délibérative.

Les motivations pour recourir à une telle pratique sont multiples :

- » accueillir des personnalités dont la compétence et/ou le prestige sont utiles au conseil mais qui ne veulent ou ne peuvent pas avoir le statut d'administrateur ;
- » permettre de tester et d'acclimater un futur administrateur ;
- » garder la compétence d'un administrateur atteint pas la limite d'âge ou la perte de l'indépendance (12 ans).

Quelques exemples de censeurs au sein du CAC 40 :

- » Chez Kering, les PDG des principales marques, ainsi que le directeur général d'un pôle de la société, siègent au comité exécutif et participent, sans voix délibératives, au conseil d'administration en tant que censeurs.
- » Chez PSA Groupe, aux termes d'un pacte d'actionnaires auquel la société est partie, trois censeurs ont été désignés sur proposition des 3 actionnaires de référence de la société.
- » Chez Schneider Electric, Gregory Spierkel a été censeur avant sa nomination au conseil. Henri Lachmann, ancien président du conseil de surveillance, a été nommé censeur en mai 2014.

- » Chez Veolia Environnement, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale. Cette modalité a été mise en œuvre concernant Mme Isabelle Courville, qui a exercé cette fonction avant sa nomination comme administratrice par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

### Société du CAC 40 ayant un ou plusieurs censeurs dans son conseil

Société	Nombre de censeurs
AccorHotels	1
Crédit Agricole	2
Kering	3
LVMH	3
PSA Groupe	3
Schneider Electric	1
Veolia Environnement	2
<b>Moyenne</b>	<b>2</b>

# Fonctionnement des conseils d'administration

## MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

De manière générale, le conseil exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. 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 et les grandes orientations de l'activité de la société ;
- » Désigner les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie, les évaluer et fixer les conditions de rémunération et d'exercice de leurs mandats ;
- » 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, convoquer l'assemblée générale, préparer les projets de résolution ainsi que l'ordre du jour ;
- » Approuver le budget annuel.

Le nouveau Code Afep/Medef intègre le thème de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la définition de la mission du conseil d'administration ou de surveillance, tant en termes de droit que de devoir d'information. Le conseil doit être informé de « l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société ». À son tour, le conseil doit veiller à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente sur « la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme ».

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.

## NOMBRE DE RÉUNIONS

En 2016, le nombre moyen de réunions des conseils d'administration et de surveillance est resté stable à 9 :

- » Les 5 conseils de surveillance, censés avoir moins de réunions que les conseils d'administration, se sont néanmoins réunis 7 fois en moyenne pour la deuxième année consécutive.
- » La majorité des conseils d'administration se sont réunis entre 6 à 9 fois en 2016 avec aux extrêmes :
  - Nokia avec 27 réunions
  - Essilor avec 5 réunions et LVMH avec 4 réunions (identique à 2015 pour les deux)

Le taux d'assiduité moyen des administrateurs au conseil est à 92 % contre 93 % pour l'exercice précédent, avec un écart type allant de 85 % à 99 %. La présence par visioconférence ou par téléphone est acceptée et comptabilisée dans le taux de présence.

### Distribution du nombre de réunions en 2016



## LA LANGUE DU CONSEIL

Les séances des conseils sont tenues dans la majorité des cas en français. Certaines sociétés de droit étranger ou ayant une forte proportion d'administrateurs étrangers tiennent leur conseil en anglais :

- » Airbus
- » ArcelorMittal
- » AXA
- » LafargeHolcim
- » Nokia
- » Solvay
- » TechnipFMC
- » Schneider Electric
- » Unibail Rodamco

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

- » Les échanges 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. Les documents préparatoires et convocations sont presque toujours disponibles dans les deux langues.



## LES « EXECUTIVES SESSIONS »

80 % des sociétés du CAC 40 déclarent avoir mis en place des « Executive sessions » contre 70 % un an plus tôt (32 contre 28) :

### Executive sessions

	Nb d'executive sessions en 2016		Nb d'executive sessions en 2016
AccorHotels	1	Orange	1
Air Liquide	1	PSA Groupe	1
Airbus	9	Publicis	2
ArcelorMittal	4	Renault	1
AXA	6	Safran	1
Bouygues	1	Saint-Gobain	2
Capgemini	2	Sanofi	2
Danone	1	Schneider Electric	3
Engie	1	Société Générale	1
Essilor	1	Sodexo	0
LafargeHolcim	ND	TechnipFMC	ND
Legrand	1	Total	1
L'Oréal	1	Unibail Rodamco	3
LVMH	ND	Valeo	ND
Michelin	1	Veolia Environnement	1
Nokia	1	Vinci	1
<b>Moyenne</b>			<b>1,8</b>

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 où 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.

# L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

## DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Au sein des sociétés du CAC 40, la proportion d'entre elles procédant tous les trois ans à une évaluation externe du fonctionnement de leur conseil progresse régulièrement, cette pratique devenant la norme pour 80 % d'entre elles et nous escomptons qu'en 2017, le taux de 85 % soit atteint.

### Proportion de sociétés faisant une évaluation externe triennale

	2005	2013	2014	2015	2016	2017 (prévisions)
% des sociétés	12,5 %	60 %	68 %	70 %	80 %	85 %

En termes de fréquence de l'évaluation externe, la pratique la plus courante est de procéder à une évaluation tous les 3 ans, les 2 années intermédiaires donnant lieu à une évaluation effectuée en interne 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.

Entre 2016 et début 2017, 16 sociétés de l'indice ont procédé à une évaluation externe de leur conseil, 70 % d'entre elles l'ayant confié à Spencer Stuart (11 sur 16).

Depuis 15 ans que nous menons ce type de mission :

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

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 ;
- » Évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

En revanche, 15 % se limitent encore à un compte-rendu plus court traitant plus de la méthodologie utilisée que des recommandations.

Ainsi, pratiquement 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.

## LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS

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.

Depuis 2016, Spencer Stuart a conduit 10 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 ?

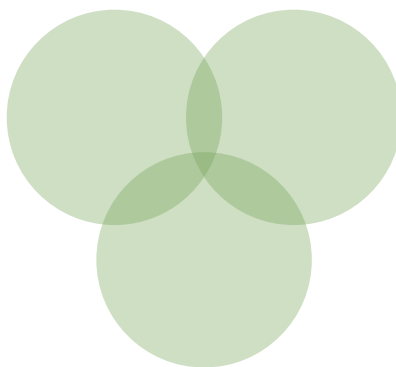
### Expertise

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

Leader dans l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs



### 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

200 références en Europe

### 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

Publication du *Boardroom Best Practice*

# Les comités

## STRUCTURE

Avec un total de 146 comités pour l'ensemble des sociétés du CAC 40, la moyenne par conseil reste stable à 3,7 comités :

- » un comité en charge de l'audit ;
- » un comité en charge des nominations et des rémunérations (ces rôles pouvant être séparés entre deux comités distincts) ;
- » un comité stratégique et/ou éthique et/ou développement durable et/ou RSE.

	2017	2016	2015
Nombre total de comités	146	141	142
Moyenne nombre de comités	3,7	3,6	3,6
Moyenne taille	4,6	4,4	4,7
Moyenne nombre de réunions (exercice précédent)	4,8	4,6	4,8
Moyenne nombre de femmes	1,9	1,7	1,4
Moyenne nombre d'étrangers	1,5	1,4	1,4
Moyenne nombre de salariés	0,4	0,4	N/A
% d'indépendants	77 %	78 %	72 %

Au 30/06/2017, en moyenne 79 % des administrateurs d'un conseil sont également membres d'un comité ou deux, avec en moyenne 1,5 siège de comité par administrateur.

Pour les autres 21 % d'administrateurs, les raisons de leur non-appartenance à un comité sont :

- » avoir perdu la qualité d'indépendant (63 %) ;
- » être récemment élu au conseil, un certain nombre de sociétés préférant attendre que l'administrateur se soit acclimaté au conseil avant de le faire rentrer dans un comité ;



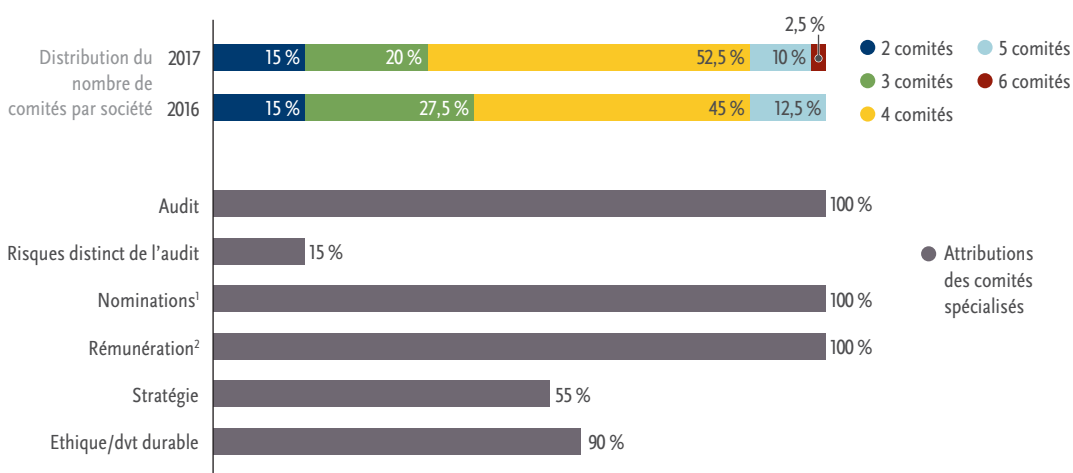
- » être éloigné géographiquement ou manquer de disponibilités du fait de contraintes professionnelles ;
- » ne pas avoir de poste disponible pour y faire rentrer un nouvel entrant.

La moyenne est de 4 comités par société, 6 sociétés possèdent 2 comités et Crédit Agricole est la seule société ayant 6 comités spécialisés depuis juin 2016, avec la création du comité des risques aux États-Unis.

- » 100 % des sociétés ont mis en place un comité d'audit, un comité des nominations et un comité des rémunérations (45 % de ces derniers sont fusionnés en un seul comité des nominations et des rémunérations).
- » 6 sociétés ont créé un comité des risques distinct du comité d'audit.
- » Il existe 22 comités stratégiques.
- » 24 sociétés disposent d'un comité traitant de l'éthique et/ou la RSE et/ou le développement durable.

La diversité des sujets traités par les comités s'accroît par rapport à l'année dernière, par élargissement des champs de compétence, comme l'intégration du thème de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la définition de la mission du conseil.

## Distribution et Attributions des comités



<sup>1</sup> 45 % sont fusionnés en un seul comité.

<sup>2</sup> 25 % sont fusionnés avec le comité en charge des nominations et de la gouvernance et 21 % avec le comité stratégique.

5 sociétés ont mis en place des comités spécifiques à leur activité :

- » AccorHotels : comité des engagements ;
- » Crédit Agricole : comité des risques aux États-Unis (juin 2016) ;
- » LafargeHolcim : comité Health, Safety & Sustainability (créé en 2017) ;
- » Orange : comité innovation et technologie ;
- » PSA Groupe : comité Asia Business Development.

## LE COMITÉ STRATÉGIQUE

22 sociétés contre 21 en 2016 ont un comité stratégique qui se réunit en moyenne 4 fois par an. Le conseil d'AccorHotels a créé un comité de la stratégie internationale le 21 février dernier.

- » 36 % des sociétés ayant un comité stratégique organisent également un séminaire stratégique annuel du conseil.
- » Parmi les sociétés n'ayant pas/plus de comité stratégique, 33 % l'ont remplacé par un séminaire stratégique annuel.

Le comité stratégique peut répondre à plusieurs finalités :

- » C'est un lieu de coordination et de convergence entre les actionnaires de référence et la direction générale en amont du conseil.
- » C'est un lieu d'étude et de préparation de décisions d'investissements structurantes.
- » C'est un lieu de revue et de discussion de la stratégie présentée par la direction générale en vue de la préparation de la décision du conseil d'administration.

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

- » Soit en un petit groupe d'administrateurs, plutôt seniors ou légitimés par l'actionnaire qu'ils représentent, se réunissant en amont du conseil plusieurs fois par an. Cette formule présente 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 en l'ouvrant à tous les administrateurs, selon deux formules :
  - Soit avec 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 les quelques administrateurs ne pouvant pas y participer se trouvent alors moins bien informés que le reste du conseil.
  - Soit avec comme membres l'ensemble du conseil se réunissant sous forme d'un séminaire stratégique annuel ou bi-annuel. 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'ensemble de 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 4,5 membres se réunissant 5,6 fois par an (contre 5,4 fois en 2015). La part des indépendants reste stable à 86 % et le nombre de comités ayant 100 % d'indépendants est passé de 19 en 2015 à 20 aujourd'hui.

	2016	2015	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité d'audit	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% de comités des risques distincts du comité d'audit	15 %	13 %	10 %	7,5 %	5 %
Nombre moyen de réunions	5,6*	5,4	5,7	5,7	5,8
Nombre moyen de membres	4,5*	4,4	4,6	4,5	4,5
% de femmes	49 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de présidents femmes	33 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de non-Français	36 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de salariés	7 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% d'indépendants	86 %*	86 %	82 %	79 %	76 %
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	20*	19	14	16	15

\* données au 30 juin 2017

Les exigences des régulateurs quant au profil des membres, la technicité des sujets traités, la disponibilité requise, et les risques de mise en cause de leur responsabilité dissuadent un certain nombre d'administrateurs de rejoindre ce comité.

Il devient dès lors de plus en plus difficile de trouver des volontaires pour en être membre, alors qu'il y a encore 10 ans, ce comité était le plus recherché car il permettait un accès très ouvert à l'information.

6 sociétés ont un comité des risques distinct du comité d'audit dont :

- » quatre établissements financiers (AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale) car c'est une obligation réglementaire. Pour les banques, le comité d'audit et le comité des risques se sont réunis en moyenne respectivement 7 fois et 8,3 fois.
- » deux entreprises industrielles et commerciales Publicis (comité des risques et stratégies) et Solvay (comité des finances (qui traite entre autres des 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 et de la contribution individuelle des administrateurs ;
- » l'élaboration des plans de succession des mandataires sociaux et la revue des processus mis en place par la société en la matière ;
- » éventuellement les questions de gouvernance.

Le nom de ce comité intègre souvent le terme de gouvernance pour traduire son rôle en la matière. Les principales dénominations utilisées sont :

- » comité des nominations dans 18 % des cas ;
- » comité des nominations et de la gouvernance 33 % des cas ;
- » comité des nominations et des rémunérations dans 15 % des cas ;
- » comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance 18 % des cas ;
- » une autre dénomination dans 17 % des cas.

100 % des sociétés ont un comité traitant des nominations et/ou de la gouvernance (17 comités dédiés aux nominations et 23 comités combinés à d'autres attributions).

La fonction de président du comité des nominations est, aujourd'hui, devenue l'une des positions clés au sein du conseil. La preuve en est que de plus en plus de présidents de comité des nominations sont aujourd'hui également administrateurs référents, 30 % aujourd'hui contre 28 % et 25 % respectivement en 2015 et 2014, et si on ramène cette proportion aux seules sociétés ayant un administrateur référent, 2/3 des administrateurs référents sont aussi présidents du comité des nominations (dont 9 de sociétés à PDG).

	2016	2015	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité des nominations	100 %	100 %	100 %	100 %	97,5 %
% de comités des nominations distincts du comité des rémunérations	55 %	50 %	52 %	55 %	55 %
Nombre moyen de réunions	4,6	4,8	4,0	3,6	3,8
Nombre moyen de membres	4,3*	4,2	4,3	4,4	4,4
% de femmes	39 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de présidents femmes	40 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de non-Français	32 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de salariés	5 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% d'indépendants	78 %*	80 %	74 %	70 %	70 %
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	17*	17	10	11	10
% de présidents du comité des nominations également administrateurs référents	30 %	28 %	25 %	N/A	N/A

\* données au 30 juin 2017

## 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 des 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. Son rôle en la matière se trouve encore accru dans des conditions d'exercice difficiles depuis la mise en œuvre de la loi Sapin 2 en mars 2017.

L'entrée en vigueur de la loi Sapin 2 en mars 2017 a introduit une évolution majeure en France sur le « Say on Pay », instituant un cadre plus strict en matière de gouvernance de la rémunération des dirigeants mandataires. Les actionnaires ont voté cette année sur une résolution relative à la politique de rémunération des dirigeants « ex post » évaluée au titre de l'exercice écoulé, un désaccord a posteriori pouvant alors remettre en cause des rémunérations jugées inadaptées par les actionnaires. La France se démarque de la Directive européenne instaurant le « Say on Pay », imposant ainsi aux « ex post » un vote contraignant et non consultatif de la part des actionnaires sur la rémunération. D'autre part, elle prévoit un vote de la politique tous les ans là où la Directive ne le prévoit qu'une fois au moins tous les quatre ans ou en cas de changement important.

	2016	2015	2014	2013	2012
% de sociétés ayant un comité des rémunérations	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% de comités des rémunérations distincts du comité des nominations	55 %	50 %	52 %	55 %	55 %
Nombre moyen de réunions	4,9*	4,7	4,6	4,0	4,5
Nombre moyen de membres	4,5*	4,3	4,2	4,3	4,4
% de femmes	39 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de présidents femmes	33 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de non-Français	37 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% de salariés	11 %*	N/A	N/A	N/A	N/A
% d'indépendants	87 %*	86 %	80 %	82 %	81 %
Nombre de comités ayant 100 % d'indépendants	22*	22	14	17	15

\* données au 30 juin 2017

100 % des sociétés ont un comité qui traite des rémunérations (22 comités dédiés et 18 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 restée à peu près stable à 87 % (contre 86 % l'année dernière). Après être passé de 14 à 22 l'année dernière, le nombre de comités ayant 100 % d'indépendants reste identique en 2017.

Comme il y a un an, dans 39 cas sur 40, le président du comité des rémunérations est indépendant. Le PDG ou le directeur général assiste le plus généralement aux réunions de ce comité, sauf pour la partie le concernant.

## LES COMITÉS D'ÉTHIQUE, DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RSE

» 24 sociétés ont soit un comité spécifique traitant les sujets d'éthique et/ou de RSE et/ou de développement durable, soit ont affecté cette responsabilité à un comité existant :

» **7 ONT UN COMITÉ DÉDIÉ SPÉCIFIQUEMENT À LA RSE :**

- Carrefour, Danone et Essilor ont mis en place un comité dédié à la RSE
- Kering, un comité dédié au développement durable
- Engie et LVMH ont un comité associant éthique et développement durable
- Air Liquide a créé en mai 2017 un comité RSE et développement durable

» **7 SOCIÉTÉS ONT CONFIEE CETTE RESPONSABILITÉ AU COMITÉ EN CHARGE DE LA GOUVERNANCE ET/OU DES NOMINATIONS :**

- AccorHotels (gouvernance et compliance)
- BNP Paribas
- Capgemini
- Orange
- Pernod Ricard
- Total
- Valeo

» **4 L'ONT CONFIEE AU COMITÉ STRATÉGIQUE :**

- Crédit Agricole
- Legrand
- L'Oréal
- Saint-Gobain

» **6 AUTRES Y ASSOCIENT D'AUTRES ATTRIBUTIONS :**

- le mécénat pour Bouygues,
- l'audit et les risques pour Renault,
- les RH pour Schneider Electric,
- la recherche et l'innovation chez Veolia Environnement,
- la vigilance chez Vivendi
- La santé et la sécurité chez LafargeHolcim



» **4 SOCIÉTÉS ONT CRÉÉ DES COMITÉS SPÉCIFIQUES À LEUR ACTIVITÉ :**

- AccorHotels et son comité des engagements ;
- LafargeHolcim avec son comité Health, Safety & Sustainability (créé en 2017)
- Orange et son comité innovation et technologie ;
- PSA Groupe avec son comité Asia Business Development.

## PROFILS DES PRÉSIDENTS DE COMITÉS

		Audit	Nominations	Rémunérations	Nom/Rém.
<b>Nombre</b>		40	22	22	18
<b>Âge moyen</b>		61	63	62	63
<b>Sexe</b>	Homme	67 %	59 %	73 %	61 %
	Femme	33 %	41 %	27 %	39 %
<b>Nationalité</b>	Français	70 %	77 %	77 %	72 %
	non-Français	30 %	23 %	23 %	28 %
<b>Fonction principale ou antérieure</b>	PDG/Président	21 %	59 %	50 %	44 %
	Directeur général	23 %	27 %	9 %	22 %
	CFO	15 %	0 %	5 %	0 %
	Top Exécutif	31 %	9 %	18 %	22 %
	Consultant/Avocat	8 %	5 %	18 %	11 %
	Autres	2 %	0 %	0 %	0 %
<b>Ancienneté moyenne dans le conseil</b>		6,7	9,6	7,6	4,8
<b>Rémunération additionnelle moyenne*</b>		37 245 €	22 494 €	22 933 €	30 970 €

\*Rémunération annuelle additionnelle totale touchée par les présidents des comités (fixe + variable en fonction du nombre de réunions tenues en 2016)

# Jetons de présence

## Jetons de présence des sociétés du CAC 40\*

	2016	2015	2014	2013	2012
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice au titre de l'année	87 780 €	82 154 €	72 608 €	67 115 €	65 257 €
Dont part fixe annuelle en montant	34 900 €	32 602 €	25 796 €	25 416 €	24 825 €
Part fixe en % du total	40 %	40 %	36 %	38 %	38 %
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	4 176 €	3 865 €	3 756 €	3 501 €	3 269 €

## Jetons de présence des 38 sociétés présentes dans le CAC 40 en 2016 et en 2017\* (Klépierre et Atos exclus)

	2016	2015
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice au titre de l'année	89 367 €	83 625 €
Dont part fixe annuelle	35 478 €	35 066 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	4 333 €	4 195 €

Les administrateurs et membres de conseils de surveillance ont perçu en 2017 une rémunération annuelle moyenne brute pour l'exercice 2016 de 87 780 €, contre 82 154 € pour 2015, soit une augmentation de 7 %. Cette augmentation, qui s'inscrit dans un trend initié il y a cinq ans, permet aux conseils du CAC 40 de réduire le manque d'attractivité financière qui les caractérisait antérieurement. Il reste néanmoins un traitement fiscal confiscatoire, qui traduit de la part de la représentation nationale et de l'administration fiscale une méconnaissance du rôle et du travail des administrateurs.

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

- » la sortie de Klépierre dont la rémunération moyenne des membres était parmi les plus basses avec 35 668 € ;

\* Concernant Technip, seule les jetons de présence perçus par les membres siégeant au conseil de TechnipFMC ont été publiés. Montant calculé en ne prenant en compte que les administrateurs bénéficiant de jetons de présence et ayant siégé durant la totalité de l'exercice. Toutes les sociétés communiquent le montant des jetons de présence reçus individuellement par leurs administrateurs. Cependant, 3 sociétés ne publient pas les rémunérations de leurs administrateurs au titre de l'exercice 2016. Dans ce cas, le document de référence n'indique que le montant applicable pour l'exercice 2015.

- » l'augmentation du montant des jetons de présence dans certaines sociétés dont les plus fortes sont chez LafargeHolcim et Nokia par rapport aux sociétés françaises qu'elles ont remplacées. Nokia ayant remplacé Alcatel dans l'indice, le montant de ses jetons de présence fixe a fait un bond passant de 30 000 € chez Alcatel à 160 000 € chez Nokia ;
- » une augmentation de l'enveloppe globale d'environ 4 % (3 % à échantillon identique à 2016) ;
- » une augmentation moyenne du jeton fixe de 7 % et du jeton variable de 8 %.

Sur les 36 sociétés communiquant leur système de répartition des jetons de présence, 33 appliquent un jeton fixe annuel dont le montant est en moyenne de 34 900 € contre 32 602 € en 2015 et 33 appliquent un jeton variable (par réunion du conseil) qui est de 4 176 € en moyenne, contre 3 865 € l'année précédente.

Crédit Agricole, Publicis et Vivendi ne rémunèrent leurs administrateurs qu'en fonction de leur assiduité aux séances du conseil, sans jeton fixe.

3 sociétés ne versent pas de jetons variables : ArcelorMittal, LafargeHolcim et Nokia.

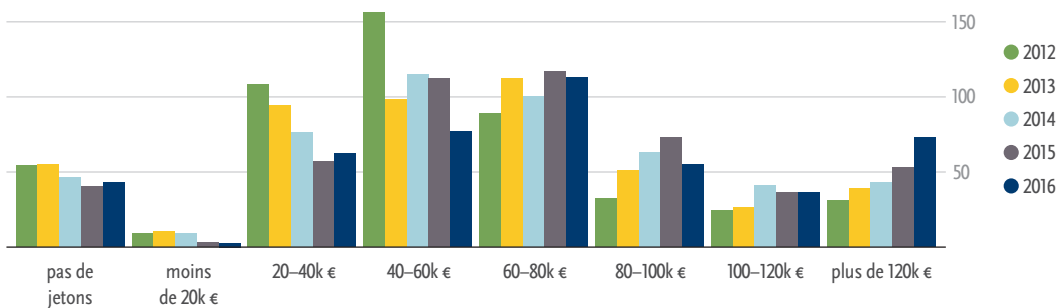
Les recommandations de l'Afep/Medef préconisent une partie fixe égale à 40 % de l'enveloppe annuelle et une partie variable liée à l'assiduité de 60 %. Ces préconisations sont également applicables aux réunions des comités spécialisés, dont la tendance est à l'augmentation de la part variable et à la diminution de la part fixe pour les sociétés se référant au code de gouvernance français. Le tableau ci-dessous montre que cette règle est respectée.

### Comparaison internationale des jetons de présence

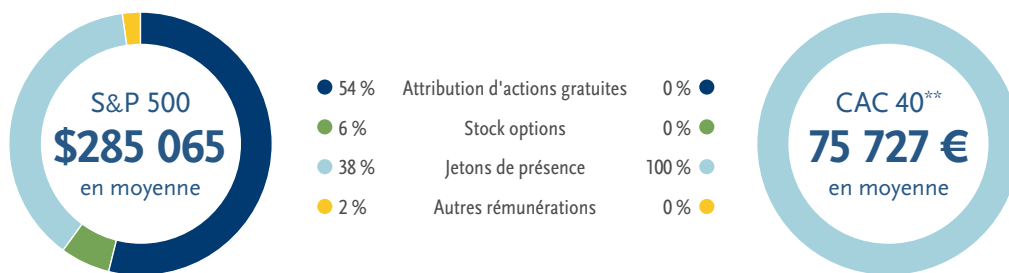
	Sociétés de droit français du CAC 40	Sociétés de droit étranger du CAC 40	S&P 500* (USA)
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs au titre de l'année	75 727 €	194 407 €	285 065 \$
Dont part fixe annuelle	18 875 €	147 250 €	118 521 \$
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	3 994 €	10 000 €	2 155 \$
Enveloppe globale moyenne	953 603 €	2 651 075 €	N/A
Programme d'option sur titres (Stock option)	N/A	N/A	14 %
Plan d'attribution d'actions gratuites	N/A	50 %	76 %

\*Données au titre de l'exercice 2015.

Distribution des jetons de présence au sein du CAC 40\*



Comparaison entre les sociétés du S&P 500 et les sociétés de droit français du CAC 40



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

Comparé à ses homologues américains et européens, l'administrateur de sociétés de droit français est trois fois moins bien rémunéré que son homologue américain (moyenne de 75 727 € contre \$285 065 aux États-Unis soit 250 000 € environ).

En France la rémunération des administrateurs non exécutifs ne prévoit pas d'attribuer de stock-options ou d'actions de performance, contrairement aux États-Unis, ce qui les pénalise pour attirer des administrateurs anglo-saxons.

Car il n'y a pas de lien en France entre rémunération de l'administrateur et performance de la société. En Allemagne, la part variable versée aux administrateurs est corrélée aux résultats de l'entreprise.

Par contre, même si la loi n'impose plus que les administrateurs des sociétés soient actionnaires, nombreuses sont les sociétés dont les statuts ou le règlement intérieur imposent la détention d'un certain nombre d'actions à chacun de ses administrateurs, afin de témoigner de l'intérêt porté à la société qu'ils administrent.

Le conseil de ces sociétés fixe une quantité minimum d'actions que les administrateurs doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Plusieurs cas de figure sont possibles concernant la quantité de titres requis :

- » Un nombre d'actions correspondant à au moins un an de jetons de présence ;
- » Un nombre d'actions bien déterminé qui varie entre 1 et 10 000 mais est en moyenne de 1 000.

### **JETONS DE PRÉSENCE SUPPLÉMENTAIRES POUR LES ADMINISTRATEURS NON RÉSIDENTS.**

Comme en 2015, 14 sociétés (35 %) ont mis en place des dispositions particulières quant à la rémunération des administrateurs non résidents. Le conseil d'administration de Nokia a décidé de mettre en place cette disposition particulière pour ses administrateurs. Le conseil de TechnipFMC ne s'est pas encore positionné sur ce sujet bien que Technip prévît avant la fusion un jeton supplémentaire pour ses administrateurs non résidents.

Elles se distinguent en deux catégories :

- » 36 % prévoient une augmentation indifférenciée de la rémunération pour tous les administrateurs résidant hors de France ; La rémunération moyenne supplémentaire pour cette catégorie est de 1 590 € 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 :
  - 2 063 € pour les résidents européens ;
  - 4 000 € pour les résidents hors Europe.

Parmi ces 14 sociétés, 43 % distinguent les réunions du conseil de celles 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 résidant 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 : +3 000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental : +6 000 € 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
Nokia	Jeton variable par déplacement (avec un maximum de 7 réunions par exercice et hors président) : - En Europe : +2 000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental : +5 000 € 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 : +3 000 € par réunion du conseil ou des comités - Intercontinental (Amérique du Nord ou Asie) : +5 000 € par réunion du conseil ou des comités
Sodexo	Jeton variable par déplacement : - Intercontinental (États-Unis) : +1 000 € par séance du conseil
Total	Jeton augmenté par séance du conseil ou d'un comité (+2 000 €) pour les administrateurs résidant hors de France
Unibail Rodamco	Jeton variable par déplacement : - En Europe : +1 500 € par événement - Intercontinental : +3 000 € par événement
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

# Les entreprises familiales du CAC 40

Les entreprises familiales représentent plus de 60 % des entreprises européennes, petites et grandes, et procurent 40 à 50 % des emplois environ. Dans la grande majorité des économies, ce sont les micro, petites et moyennes entreprises qui dominent, ce qui explique que la plupart des entreprises familiales appartiennent également à cette catégorie.

Elle représente 50 % du PIB européen et occupent plus de 60 millions d'emplois. Selon la Commission européenne, les 14 millions d'entreprises familiales sont au cœur de l'économie de la zone euro. Un certain nombre sont déjà cotées en bourse.

Au sein du CAC 40, 14 sociétés ont un actionnariat familial et/ou l'un des dirigeants est un descendant du fondateur. Par contre, 8 sociétés sont considérées comme entreprise familiale selon la définition établie par la Commission européenne, ce qui représente 20 % des sociétés de l'indice.

	% du capital détenu	% des droits de vote détenus	Actionnaire majoritaire	Nb total d'administrateurs familiaux	dont exécutifs	dont non exécutifs	PDG/DG?	Président non exécutif ?	Entreprise familiale selon les critères de la Commission européenne (>25 % des droits de vote) ?
ArcelorMittal	37,38 %	37,46 %	Oui	2	1	1	Oui	N/A	Oui
Bouygues	19,9 %	28,8 %	Oui	4	2	2	Oui	N/A	Oui
Carrefour	11,56 %	15,98 %	Oui	2	0	2	Non	N/A	Non
Danone	<0,1 %	<0,1 %	Non	1	0	1	N	Oui	Non
Kering	40,9 %	57,4 %	Oui	1	1	0	Oui	N/A	Oui
LafargeHolcim	11,38 %	11,38 %	Oui	1	0	1	Non	Non	Non
L'Oréal	33,05 %	33,05 %	Oui	3	0	3	Non	N/A	Oui
LVMH	46,7 %	63,07 %	Oui	3	1	2	Oui	N/A	Oui
Pernod Ricard	13,2 %	19,16 %	Oui	4	2	2	Oui	N/A	Non
PSA Groupe	12,86 %	16,54 %	Co-actionnaire majoritaire	2	0	2	Non	Non	Non
Publicis	7,39 %	13,34 %	Oui	3	0	3	Non	Non depuis 2017	Non
Sodexo	39,61 %	54,81 %	Oui	5	0	5	Non	Oui	Oui
Solvay	30,71 %	30,71 %	Oui	3	0	3	Non	Oui	Oui
Vivendi	20,65 %	29,84 %	Oui	2	0	2	Non	Oui	Oui
<b>Moyenne</b>	<b>25,02 %</b>	<b>31,66 %</b>		<b>2,6</b>	<b>0,5</b>	<b>2,1</b>			
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	

# 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 les leaders de l'industrie pharmaceutique ou les grands industriels, autant elle reste encore assez peu répandue en France.

Au moins 23 % des sociétés du CAC 40 ont ou ont eu un *Advisory Board*.



- » À ce jour, nous avons recensé 9 sociétés du CAC 40 ayant ou ayant eu un *advisory board* :
  - Airbus (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 efficace 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.

# Comparaison Internationale

En plus des informations propres aux entreprises du CAC 40, nous publions un tableau regroupant les données compilées de 16 autres pays.

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

Rendez-vous sur le site internet de Spencer Stuart et découvrez « Boards Around the World », un outil qui permet de comparer les pratiques des différents pays en matière de composition, diversité, rémunération et évaluation du conseil.

## Composition information

BELGIUM	BeL20 + BelMid
CANADA	100 TSX Listed Companies (revenue C\$1billion to C\$53.3 billion)
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
POLAND	WIG
RUSSIA	Top companies from Expert 400
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm
SWITZERLAND	SMI
TURKEY	BIST 30
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 11 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 2 One company does not disclose
- 3 45 companies do not remunerate company separate
- 4 Five companies do not remunerate chairman
- 5 12 companies do not remunerate
- 6 18 companies do not remunerate

#### Canada

- 7 Does not include companies with term limits.
- 8 Includes share grants

#### Denmark

- 9 Age of the only executive director
- 10 Excludes employee representatives

#### Finland

- 11 3 companies have employee representatives on the board
- 12 Age of the only executive director
- 13 Excludes employee representatives
- 14 Fee calculated by multiply per meeting fee by number of meetings held in 2016

#### France

- 15 70 % of external evaluations done by Spencer Stuart in 2016 and 80 % of the CAC 40 companies perform an external evaluation at least every 3 years
- 16 Including chairmen who are also CEO
- 17 According to Afep/Medef corporate governance code (Employees excluded)
- 18 85 % of the CAC 40 companies have set up a limit which is individual for 35 % of them and collective for the 50 % left (Maximum 1/3 of board members > 70 years old)
- 19 Additional remuneration for vice-chairmen or lead directors (paid in addition to ordinary director's fees)
- 20 Non-executive chairmen only
- 21 Total additional fee for remuneration committee, calculation based on the number of meetings held during 2016 FY
- 22 45 % of remuneration and nominations committees are merged

#### Germany

- 23 Average minimum proportion of members that shall be independent
- 24 Remunerations committees are very rare in Germany
- 25 Except for banks, German nominations committees only deal with non-executive director nominations and committee membership is rarely compensated

#### Italy

- 26 "Only four companies have set an age restriction for directors; the age limits are 75 (3 companies) and 77 Three companies have an age restriction for CEOs and the age limits are 67 and 65 (2 companies) Two companies have an age restriction for chairmen and the age limits are 65 and 70"
- 27 Average fee for SIDs is € 90,000
- 28 Only 20 companies in the Index have an Executive Committee

#### Netherlands

- 29 One company did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 30 9 companies do not disclose

#### Norway

- 31 Excludes employee representatives

#### Poland

- 32 2 companies have employee representatives on the board
- 33 Excludes 76 of 160 directors whose age is not disclosed
- 34 Excludes 8 chairmen whose age is not disclosed
- 35 Excludes 64 of 134 directors whose age is not disclosed
- 36 Excludes employee representatives

#### Russia

- 37 8 companies do not disclose
- 38 11 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 39 16 companies do not disclose remuneration
- 40 34 companies do not disclose remuneration
- 41 42 companies do not disclose remuneration
- 42 22 companies do not disclose remuneration
- 43 23 companies do not disclose remuneration
- 44 24 companies do not disclose remuneration
- 45 26 companies do not disclose remuneration

#### Spain

- 46 Top 50 companies only
- 47 Includes both executive and non-executive directors
- 48 Average additional fee paid to senior/lead independent directors
- 49 Only 14 % of companies in Spain have divided the nominations & remunerations committee into separate committees. The average fee for members of the nominations & remunerations committee is 18.543€

#### Sweden

- 50 Excludes employee representatives

#### Switzerland

- 51 Excludes social contributions

#### Turkey

- 52 9 companies do not disclose

#### UK

- 53 TUI is the only company without a senior independent director as it has a two-tier board.
- 54 94 % of non-executive directors are independent
- 55 Includes the 142 part-time chairmen only. Six chairmen are full-time and remunerated on a different basis. Two chairmen receive no fee.
- 56 Based on 47 companies that have a nomination chairman separately remuneration for this role

#### USA

- 57 CEOs only
- 58 Average tenure of independent directors only
- 59 Non-executive chairmen only

# Comparison Internationale

	BELGIUM	CANADA	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY
GENERAL INFORMATION	Size of sample	58	100	25	25	40	100
	Supervisory board/unitary board of directors	1/57	n/a	25/0	0/25	5/35	30/0
	Average number of board meetings per year	8.4	8	9	11.8	9	6.7
	% companies that conducted an external board evaluation	8.6 % <sup>1</sup>	n/a	16 %	12 %	40 % <sup>15</sup>	17 %
	Combined chairman and CEO	1.7 %	12 %	0 %	0 %	52.5 %	n/a
	% boards with senior independent director (SID)	1.7 %	32 %	0 %	0 %	48 %	n/a
	% of boards with vice/deputy chairmen	20.7 %	18 %	100 %	96 %	73 %	30 %
BOARD	Average board size (total)	10.1	11	9.8	8.2	13.9	16.3
	Average board size (excl. employee representatives)	10.1	10	6.8	8 <sup>11</sup>	12.3	8.7
	Average number of independent board members	4.7	9.1	5.3	6.7	8.5	-
	% independent board members	45.9 %	80 %	77.2 %	84 %	69.1 %	60 % <sup>23</sup>
	Average number of non-executive directors	7.8	9	5.8	7	10.9	7.7
	Average number of executive directors	0.6	1	0	0.04	1	n/a
AGE	Av. age: all directors	57.7	62	58.3	57.9	58.8	61
	Av. age chairmen	62.6	64	61.7	61	61.6	68
	Av. age CEOs who sit on the board	54.8	56	n/a	57.4	58.5	n/a
	Av. age all CEOs, including those not on the board	54.5	56	54.5	55.8	57.7	n/a
	Av. age: non-executive directors	57.5	62	57.8	57.5	59.4	61
	Av. age: executive directors	55.3	57	46.6 <sup>9</sup>	57.4 <sup>12</sup>	58.7	n/a
FOREIGN	% foreign board members (all)	31.2 %	27 %	42.1 % <sup>10</sup>	36.5 % <sup>13</sup>	37 %	31 %
	% foreign chairmen	13.8 %	15 %	28 %	16 %	23 %	20 %
	% foreign non-executive directors	32 %	29 %	44.8 %	39.7 %	40 %	31 %
	% foreign executive directors	33.8 %	16 %	0 %	0 %	21 % <sup>16</sup>	n/a
	Av. # nationalities represented on the board	3.1	-	3.4	3.2	5	3.1
GENDER	% female board directors (all)	30.4 %	26.8 %	28 % <sup>10</sup>	33 % <sup>13</sup>	42 % <sup>17</sup>	28.7 %
	% female chairmen	5.2 %	8 %	0 %	4 %	2.5 %	3.3 %
	% female CEOs	9.8 %	4 %	8 %	0 %	2.5 %	n/a
	% female non-executive directors	36.2 %	31 %	33.1 %	37.4 %	46 %	32 %
	% female executive directors	14.9 %	5 %	0 %	0 %	2.6 %	n/a
	% boards with at least one female director	100 %	99 %	96 %	100 %	100 %	100 %

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	25	25	20	43	100	25	20	29	150	491
	18/7	0/25	20/0	7/36	0/100	0/25	0/20	0/29	1/149	0/491
	7.4	8.9	9.5	6.8 <sup>37</sup>	10.8	9.9	9	17.9 <sup>32</sup>	7.8	8.2
	20 % <sup>29</sup>	12 %	0 %	18.6 % <sup>38</sup>	30 %	12 %	15 %	n/a	43.3 %	2 %
	4 %	0 %	0 %	0 %	66 %	4 %	0 %	13.8 %	0.67 %	49 %
	16 %	0 %	0 %	20.9 %	63 %	4 %	15 %	0 %	99.3 % <sup>53</sup>	85 %
	68 %	52 %	75 %	41.9 %	-	48 %	85 %	93.1 %	10 %	-
	8.3	8.4	8	10.4	11	10.9	10.6	9.9	10.2	10.8
	n/a	6.1	7.7 <sup>32</sup>	n/a	n/a	9.2	n/a	n/a	10.1	n/a
	6.9	4.6	3.8	3.8	4.8	6.4	8.9	3.1	6.2	9.2
	83.6 %	76.3 %	49.4 %	36.7 %	44 %	69.6 %	84 %	32.7 %	61.4 <sup>54</sup>	85 %
	6.8	5	6.7	7.8	8.7	7.5	9.3	7.9	6.6	1.6
	0.5	0	0	1.7	1.8	0.8	0	1.2	2.5	15 %
	61	56.2	55.5 <sup>33</sup>	54.3	60.4	57.8	61.1	59.7	56.7	62.6
	65.9	65.4	54.1 <sup>34</sup>	58.1	64.2	63.9	63.2	60	64.8	-
	58.1	n/a	n/a	51.8	55.3 <sup>46</sup>	54.1	56.5	57.4	54.8	57.4
	56.7	45.4	53.1	54.9	55.3	54.6	54.3	56.2	53.9	57.4
	60.9	54.9	55.6 <sup>35</sup>	54.1	-	57.4	61	60.3	59.9	63.1
	53.3	63.9	n/a	52.5	-	53.7	58	55.8	53.4	-
	57 %	24.3 % <sup>31</sup>	18.8 % <sup>36</sup>	22.8 %	19 %	30.9 % <sup>50</sup>	59 %	16 %	32.3	7 %
	32 %	8 %	10 %	20.9 %	6 %	12 %	42.9 %	6.9 %	21.3	-
	59.4 %	27.8 %	20.1 %	26.6 %	20.4 %	36.4 %	60.9 %	17.9 %	35.6	-
	76.9 %	0 %	n/a	2.8 %	9 %	0 %	71.4 %	8.6 %	22.3	-
	4.3	2.2	1.7	2.8	-	3.3	6	1.9	3.3	-
	30.4 %	45.4 % <sup>31</sup>	21.4 % <sup>36</sup>	8.1 %	17 %	38.3 % <sup>50</sup>	22.2 %	11.1 %	25.5	22.2 %
	4 %	12 %	30 %	0 %	7 %	8 %	4.8 %	6.9 %	4.7 %	6 %
	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	12 %	0 %	4.3 %	5.6 %	6.2 %
	32 %	52.4 %	20.1 %	10.2 %	19.5 %	44.9 %	24.9 %	12.2 %	34.8 %	-
	7.7 %	0 %	n/a	2.8 %	3.4 %	10.5 %	0 %	11.4 %	8.9 %	-
	84 %	100 %	80 %	48.8 %	90 %	100 %	95 %	62.1 %	98.7 %	99.2 %

# Comparison Internationale

	BELGIUM	CANADA	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY
NEW MEMBERS	% new board members	10.4 %	8 %	17.5 %	16 %	17.9 %	18 %
	% women among new board members	45.9 %	41 %	33.3 %	50 %	37.5 %	46 %
	% non-nationals among new board members	42.1 %	40 %	56.7 %	53.1 %	35.9 %	12 %
OTHER BOARDS	Av. # quoted boards per director (total)	1.9	2	1.9	1.8	2.1	3.4
	Av. # quoted boards per chairman (total)	2.4	2	2.3	2.3	2	3.8
	% executive directors with an outside board	29.9 %	39 %	0 %	0 %	56 %	52.5 %
	% non-executives with a full-time executive role	70.1 %	-	65.9 %	56.3 %	58 %	31 %
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	46.6 %	26 % <sup>7</sup>	64 %	8 %	35 % <sup>18</sup>	83.3 %
	Average mandatory retirement age	69.9	73	70.8	66.5	72.1	75.5 <sup>26</sup>
	Average tenure (chairman and non-executives)	6.1	7.8	4.8	4.8	5.9	6.3
REMUNERATION	Av. retainer for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€ 30,589	€ 108,744 <sup>8</sup>	€ 51,968	€ 55,436	€ 34,900	€ 83,867
	Av. total fees for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€ 51,859 <sup>2</sup>	€ 123,648	€ 85,462	€ 70,307	€ 87,780	€ 92,000
	Av. total fee for vice chairman (or SID)	€ 98,501 <sup>3</sup>	€ 153,562	€ 130,790	€ 93,784	€ 53,513 <sup>19</sup>	€ 616,000 <sup>27</sup>
	Av. total fee for chairmen	€ 118,497 <sup>4</sup>	€ 272,999	€ 194,392	€ 133,069	€ 627,654 <sup>20</sup>	€ 374,869
	Av. fee for audit committee membership	€ 11,695 <sup>5</sup>	€ 5,877	€ 20,874	€ 5,482 <sup>14</sup>	€ 20,851 <sup>21</sup>	€ 42,458
	Av. fee for remuneration committee membership	€ 7,754 <sup>5</sup>	€ 5,432	€ 16,683	€ 4,521 <sup>14</sup>	€ 16,198 <sup>21,22</sup>	€ 13,000
	Av. compensation for nomination committee membership	€ 8,042 <sup>6</sup>	€ 4,792	€ 15,713	€ 3,800 <sup>14</sup>	€ 15,625 <sup>21,22</sup>	€ 12,000
EXCOM	Average board size of executive committee	6.5	-	5.5	9.8	12	5 <sup>28</sup>
	% foreigners on the executive committee	34 %	-	42 %	35 %	35 %	6.5 %
	% women on the executive committee	18.2 %	-	13.3 %	18.9 %	15 %	12 %

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	9.2 %	17.8 %	27.5 %	18.8 %	14.6 %	15.2 %	9.9 %	12.2 %	12 %	7.5 %
	36.8 %	40.1 %	27.3 %	11.9 %	28 %	40 %	33.3 %	5.6 %	42 %	36 %
	68.4 %	33.3 %	9 %	20.2 %	39 %	34.3 %	71.4 %	19.4 %	43.3 %	8 %
	2.1	1.7	1.2	1.7	1.1	2.5	2.2	1.8	2.0	2.1
	2.4	2.2	1.2	1.9	1.3	2.9	2.4	2.6	2.4	1.4 <sup>57</sup>
	38.5 %	0 %	n/a	19.7 %	9.6 %	57.9 %	14.3 %	20 %	26.4 %	46 %
	39.4 %	77.8 %	74.6 %	74.3 %	-	50.8 %	44.3 %	53.8 %	31.5 %	-
	16 %	n/a	n/a	0 %	23 %	n/a	55 %	0 %	0 %	73 %
	72.3	n/a	n/a	n/a	72.1	n/a	71.3	n/a	n/a	73
	4.9	4.3	3.4	4.3	5.3 <sup>47</sup>	5.3	6.6	5.7	4.4	8.2 <sup>58</sup>
	€ 68,712	€ 31,532	€ 32,539	€ 105,934 <sup>39</sup>	€ 71,758	€ 62,416	€ 197,458	€ 58,089	€ 82,295	€ 108,771
	€ 93,699	€ 40,034	€ 33,531	€ 142,032 <sup>40</sup>	€ 120,034	€ 81,656	€ 272,673 <sup>51</sup>	€ 58,089	€ 107,106	€ 260,984
	€ 133,823 <sup>30</sup>	€ 42,280	€ 33,771	n/a <sup>41</sup>	€ 30,292 <sup>48</sup>	€ 110,408	€ 389,317	n/a	€ 129,779	-
	€ 254,319	€ 68,109	€ 47,461	€ 185,342 <sup>42</sup>	€ 316,946 <sup>49</sup>	€ 239,701	€ 1,913,819	n/a	€ 314,731 <sup>55</sup>	€ 346,683 <sup>59</sup>
	€ 13,432	€ 7,670	n/a	€ 12,758 <sup>43</sup>	€ 26,925 <sup>49</sup>	€ 16,859	€ 49,806	n/a	€ 16,720	€ 12,146
	€ 9,895	€ 4,485	n/a	€ 13,325 <sup>44</sup>	€ 42,703	€ 10,738	€ 36,653	n/a	€ 15,468	€ 10,666
	€ 8,880	n/a	n/a	€ 14,087 <sup>45</sup>	€ 42,188	n/a	€ 38,736	n/a	€ 10,198 <sup>56</sup>	€ 8,522
	5.6	8.3	6.3	9.8	-	9.7	10.2	8.9	-	-
	54 %	19 %	11.9 %	4.0 %	-	21.8 %	62.1 %	5.4 %	-	-
	11.5 %	23.6 %	11.9 %	11.6 %	-	24.3 %	8.4 %	8.9 %	-	-

# Diriger par la culture

Accroître les performances par l'alignement des équipes, de la stratégie et de la culture d'entreprise

Les dirigeants reconnaissent de plus en plus que les dysfonctionnements culturels peuvent entraver les performances de l'entreprise, et qu'une adhésion imparfaite à sa culture est la cause la plus fréquente d'échec d'intégration des cadres dans la première année suivant leur embauche.

Pour de nombreux leaders, la notion de culture reste vague et ambiguë, ne sachant pas par où commencer et ne la définissant souvent qu'en fonction des résultats qu'ils souhaitent obtenir : par exemple, une culture clients ou une culture résultats. Or la culture est plutôt l'état d'esprit et les comportements qui engendrent ces résultats. Des cultures différentes peuvent produire des résultats similaires et vice versa.

La culture est souvent ramenée aux seules valeurs affichées par l'entreprise (annoncées, par exemple, sur son site Web) ou limitée à l'engagement des employés.

## Définir la culture : besoins et défis

Contrairement à la vision, la mission et la stratégie de l'entreprise, explicitement formulées par les dirigeants afin de guider les activités de l'organisation, la culture est à la fois omniprésente et invisible. Elle opère discrètement, en toile de fond, et dirige la pensée, la prise de décision et le comportement effectif des employés. La culture représente les « règles non écrites » définissant le fonctionnement réel de l'organisation : elle est la manifestation des valeurs, des croyances et des suppositions implicites partagées, qui influencent la manière dont le travail s'effectue et dont les employés interagissent et réagissent aux évolutions du marché.

D'une part, nos recherches montrent que le degré d'alignement des employés avec la culture de l'entreprise influence significativement la performance de cette dernière, avec des variations pouvant aller jusqu'à 25 %.



D'autre part, une culture peu équilibrée ou désaxée peut entraver les initiatives stratégiques, éroder les performances, nuire à la fidélisation des clients et démotiver les employés. D'après nos constatations, l'inadéquation culturelle explique deux tiers des échecs de recrutement de nouveaux cadres.

En outre, la culture perdure et, une fois établie, peut être difficile à faire évoluer. D'où il est indispensable de diagnostiquer ses facteurs sous-jacents (et pas uniquement les comportements et résultats visibles) lors de l'évaluation de l'alignement entre culture et stratégie de l'entreprise.

## Comprendre la culture : quel cadre de référence ?

La culture d'une entreprise détermine, et est définie par, la façon dont l'organisation répond à son environnement externe et dont les personnes en son sein interagissent pour accomplir leur travail. Pour comprendre la culture d'une entreprise, il faut prendre en compte la manière dont la société réagit au changement, en particulier dans son environnement et dont elle perçoit ses employés individuellement ou en groupe.

La culture de l'entreprise va se définir suivant deux axes :

- » L'attitude par rapport au groupe (individualisation ou travail en équipe)
- » L'attitude par rapport au changement (résistance ou flexibilité)

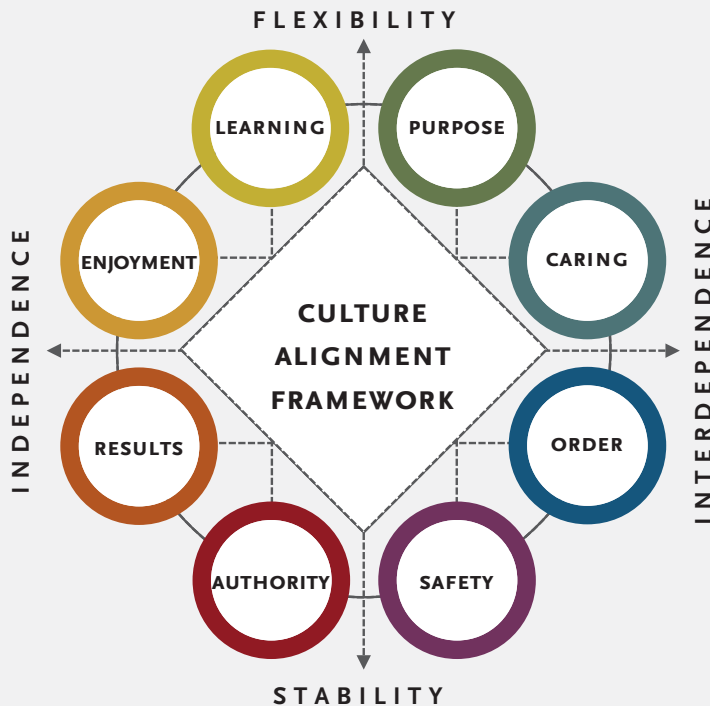
Ainsi, les sociétés ou les personnes sont plus ou moins ouvertes au changement, privilégiant soit la stabilité, le maintien de la constance et la prévisibilité, soit la flexibilité et l'adaptabilité. Les cultures encourageant le changement tendent à valoriser l'innovation, l'ouverture et la vision à long terme.

Celles favorisant la stabilité tendent à privilégier les règles, la hiérarchie, l'ordre et la prévisibilité grâce à des structures de contrôle.

En combinant notre expérience de l'évaluation de plus de 10.000 dirigeants avec les observations issues de 120 modèles socioculturels parmi les plus reconnus et performants, nous avons identifié huit styles ou attitudes applicables aux cultures et aux dirigeants. Ces styles nous servent à décrire et à diagnostiquer les comportements managériaux dans le cadre de la culture d'une société, et de comprendre ainsi comment un dirigeant peut s'aligner avec cette culture, l'influencer et la faire évoluer.

Chaque style représente une typologie d'attitude et de vision dans la façon de concevoir le monde, de résoudre les problèmes et de réussir, en tant qu'individu ou organisation. Bien qu'aucun style isolé ne suffise à définir entièrement une culture ou un style personnel, les styles individuels comme les cultures d'entreprise tendent à privilégier deux ou trois styles, qui reflètent leur conception des personnes et du changement. Par exemple, une culture encourageant l'apprentissage et le plaisir se caractérise par une plus grande tolérance pour la prise de risque et l'exploration, et les individus qui s'y épanouissent accordent de l'importance à leur autonomie et sont innovants. À l'inverse, une culture privilégiant la sécurité et l'ordre donne la priorité à la gestion du risque, à l'efficacité et à la stabilité, et les personnes qui s'y épanouissent sont prudentes et se préoccupent de l'impact de leurs actions sur l'entreprise et leurs collègues.

**LES 8 TYPES DE PRÉFÉRENCES CULTURELLES, QUE NOUS AVONS IDENTIFIÉS SONT :**



## Comment les leaders façonnent la culture : traduire sa vision en actes

Il n'y a pas de culture universellement « bonne ». La culture façonne la façon de répondre à la fois aux opportunités, aux menaces de l'environnement mais aussi la capacité de la société à mobiliser les énergies et les aligner avec l'objectif à atteindre.

La culture d'une société ne se réduit pas à la somme des styles de tous ses collaborateurs. Le PDG et le comex influencent la culture de façon déterminante, par le biais du projet qu'ils portent et la façon dont ils le portent.

## Succession du PDG et développement des talents

Dans beaucoup d'entreprises, le style du PDG, la manière dont il ou elle se comporte et communique, ce qu'il ou elle souligne dans ses discours et lors des réunions, les cadres qu'il ou elle valorise et promeut, envoient un signal clair sur la culture de l'entreprise.

Le conseil d'administration et le PDG doivent porter attention à la façon dont leur entreprise développe les talents émergents, pour en faire de futurs successeurs. Afin de s'assurer que la transmission à la prochaine génération de dirigeants soit en phase avec la culture que l'entreprise, les programmes de gestion et de développement des talents ainsi que les évaluations des employés doivent refléter les états d'esprit, les comportements et les compétences requis.

## Sélection, recrutement et intégration des dirigeants

Si les dirigeants influencent la culture de l'entreprise, ils sont également influencés par cette dernière et il est dès lors important de bien s'assurer de la compatibilité et de la complémentarité culturelles entre la société et les dirigeants qu'elle recrute.

Lorsqu'une évolution stratégique est engagée, elle peut impacter directement la culture de la société et le style culturel des dirigeants va jouer un rôle dans cette inflexion. Il convient alors de définir la culture cible à atteindre et déterminer parmi les dirigeants ceux qui seront les meilleurs agents du changement.

La compréhension du style culturel d'un nouvel employé peut aider à l'élaboration de plans d'intégration, en mettant en exergue ses points de convergence avec la culture de l'équipe existante et les points d'attention sur lesquels il peut y avoir des tensions. En effet, dans une culture fondée sur l'ordre et les résultats, les idées novatrices d'un cadre plus ouvert à la prise de risque et à la flexibilité, peuvent être très utiles, à la condition de bien anticiper les risques de frustration et de rejet dus à une irritation du nouvel arrivé face à la prudence et à la lenteur de l'équipe en place.

## Conclusion

La culture exerce une forte influence sur les résultats d'une entreprise, contribuant à la réussite ou à l'échec des stratégies les mieux préparées. Elle peut encourager l'innovation, la croissance, la domination du marché, les comportements éthiques et la satisfaction des clients. À l'inverse, une culture mal alignée peut éroder la performance, diminuer la satisfaction et la fidélisation des clients et démotiver les employés.

*Bertrand Richard, co-dirigeant de la Board and CEO Succession Practice,  
Spencer Stuart*

# La dissociation des fonctions de président et de directeur général au sein du SBF 120

Tant au niveau du CAC 40 que du SBF 120, la pratique de la dissociation progresse d'une façon qui paraît maintenant inéluctable et qui pourrait en faire rapidement la forme de gouvernance la plus utilisée, ce qui justifie que nous en décrivions les contours.

## 1. Analyse du cadre legal et réglementaire

- » La dissociation des fonctions de président et de directeur général n'a été rendue possible dans les sociétés à conseil d'administration comme régime optionnel que depuis la Loi du 15 mai 2001. Antérieurement, la seule façon de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général était d'adopter la formule de conseil de surveillance et de directoire introduite en 1966, car cette possibilité avait été abolie par la Loi de 1941.
- » La Loi du 15 mai 2001 a introduit la possibilité de nommer comme directeur général une personne physique (administrateur ou non) distincte du président.
- » La décision de dissocier ou non revient au conseil d'administration, alors que celle de transformer la société à conseil d'administration en société à directoire et conseil de surveillance (ou vice versa) implique de changer les statuts, ce qui est du ressort de l'AGE.

## 2. La pratique des sociétés du SBF 120 et comparaison internationale

- » Alors que la possibilité de dissocier les fonctions de président et directeur général est, somme toute, relativement récente (16 ans), sa pratique s'est développée depuis 2013, comme le montre le tableau suivant :

CAC 40	2013	2017
% de sociétés à président et directeur général	22,5 %	35 %
% de sociétés à CS et directoire	10 %	12,5 %
% total de sociétés ayant dissocié	32,5 %	47,5 %

Il n'y a que deux autres grands marchés, autres que la France, où la fusion des fonctions de président et de directeur général est réellement pratiquée en représentant plus de 50 % des formes de gouvernance :

- » Les USA, où la part des dissociations est passée de moins de 20 % il y a 10 ans à 48 % aujourd'hui.
- » L'Espagne où la part des dissociations est de 34 %.

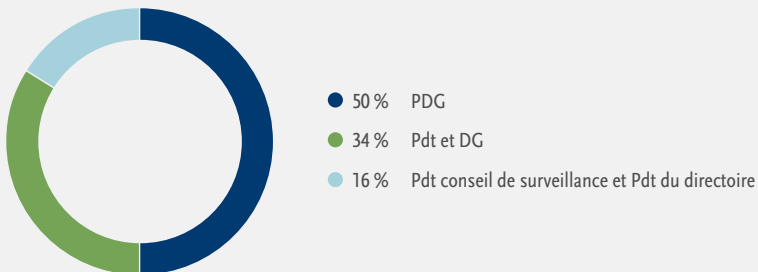
Dans les pays à gouvernance à forme duale (Allemagne, Hollande...), la fusion des fonctions n'est pas possible. Au Royaume-Uni, la fusion est exceptionnelle et déconseillée par le Code de Gouvernance.

	Espagne	France	USA	Italie	Belgique	UK
% de sociétés avec rôles combinés (2016)	66 %	52,5 %	52 %	18 %	5 %	2 %

Au 30/06/2017, au sein du SBF 120, la moitié des sociétés ont une gouvernance duale :

- » 40 (34 %) en dissociant les fonctions de président et de directeur général au sein du conseil d'administration.
- » 20 (16 %) en adoptant la forme de conseil de surveillance et de directoire.

### Dissociation au sein du SBF 120



- » Au sein des sociétés ayant dissocié les fonctions (40), 62,5 % d'entre elles (25) ont un actionnaire de référence ayant 10 % du capital ou plus, 37,5 % ayant un capital complètement dispersé.
- » Le profil du président du conseil dans les sociétés du SBF 120 ayant dissocié les fonctions (40) est le suivant :

	Origine du président		
	Indépendant	Actionnaire	Ex manager
Au sein de l'ensemble des sociétés ayant dissocié (40)	42,5 %	32,5 %	25 %
Au sein de sociétés au moins un actionnaire contrôlant au moins 10 % du capital (25)	44 %	48 %	8 %

### 3. Les avantages et les inconvénients de la dissociation

#### 3.1 LES AVANTAGES DE LA DISSOCIATION

- » Une plus grande clarté dans la répartition des rôles avec :
  - Un président, qui anime et organise les travaux du conseil, prend en charge les relations avec les administrateurs et fait en sorte que le conseil joue son rôle de représentation de l'intérêt des actionnaires et veille au respect des bonnes pratiques de gouvernance.
  - Un directeur général qui se concentre sur la définition de la stratégie soumise à l'approbation du conseil, la gestion de la société et sa performance. Il est le représentant de l'intérêt de la société.
- » La loi de 1966 ayant donné au conseil et à l'exécutif de la société des pouvoirs qui se chevauchent, la séparation des fonctions entre le président et le directeur général, si elle est clairement définie et délimitée dans le règlement intérieur du conseil, peut permettre une répartition des rôles plus efficaces.
- » Une opportunité de confier la présidence du conseil à un représentant de l'actionnaire de référence et la direction générale à un manager professionnel. Un certain nombre de sociétés familiales ou de fonds de private equity ont recours à cette formule, parfois en adoptant la forme conseil de surveillance et directoire pour bien dissocier les responsabilités entre représentation de l'intérêt des actionnaires et direction générale opérationnelle de l'entreprise.

- » Une plus grande efficacité dans un monde qui devient de plus en plus complexe et où il est difficile à un seul homme d'assumer simultanément les exigences de la fonction institutionnelle du président avec celle opérationnelle de directeur général.
- » Une rupture de l'isolement du dirigeant qui n'est plus seul à affronter les exigences de la fonction. Le directeur général bénéficie du soutien et des conseils d'un président qui a plus de recul, de distance et aussi parfois d'expérience.
- » Une protection contre la disparition du dirigeant qui, dans la forme non dissociée, peut être source de déstabilisation pour la société. La double présence d'un président et d'un directeur général permet d'assurer la continuité si l'un d'entre eux disparaît.
- » Un fonctionnement plus efficace et plus indépendant du conseil car son existence propre est mieux assurée par la présence d'un président dont la mission unique est de le faire fonctionner. Par exemple, dans cette forme de gouvernance, le conseil a la totale maîtrise de son agenda et de ses travaux et il est plus libre pour mener en toute indépendance l'évaluation de la performance du directeur général et de l'équipe exécutive.
- » Une gestion plus souple et dédramatisée des successions puisque ce n'est pas celui qui dirige (le directeur général) qui gère sa propre succession, mais le conseil sous l'autorité de son président.

### **3.2 LES AVANTAGES DE LA FUSION DES FONCTIONS**

- » L'unicité de commandement est perçue comme plus efficace et plus réactive par rapport à un monde en perpétuel changement.
- » Elle est plus en cohérence avec ce qui fait le tempérament de l'entrepreneur : le goût pour assumer en direct la responsabilité de ses actes.
- » Elle évite le risque de compétition voire d'opposition à la tête de l'entreprise, au cas où les deux dirigeants auraient du mal à rester chacun à leur place. Elle permet une plus grande cohérence et homogénéité dans la fonction de représentation de l'entreprise.



- » Elle permet d'avoir à la tête de la société un professionnel qui connaît l'entreprise dans sa plus grande intimité puisqu'il la dirige de façon opérationnelle. L'une des critiques qui est faite à la dissociation à l'anglaise est de trouver le chairman plus représentant de l'intérêt financier des actionnaires que représentant de l'intérêt de la société.

Le président directeur général est perçu comme ayant une plus grande capacité à maintenir l'équilibre entre intérêt des actionnaires et intérêt de la société.

- » La principale faiblesse de l'unicité de direction, qui est le risque de « despotisme » du PDG, peut être corrigée par la pratique de l'administrateur référent, qui est le « primus inter pares » du conseil et dont le rôle est d'éviter toute dérive dans la gouvernance du PDG. Son rôle est de participer aux côtés du PDG à l'élaboration de l'ordre du jour des conseils et d'y inclure tout sujet lui paraissant opportun. Suite aux réunions privées qu'il a avec les autres administrateurs indépendants, il anime le processus d'évaluation du PDG, il préside les executives sessions auxquelles le Président n'est pas présent et enfin, il s'assure que les administrateurs ont bien à leur disposition tous les moyens nécessaires à l'exercice de leur mission.

### 3.3 LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE LA DISSOCIATION

Les conditions de succès de l'adoption d'une telle formule sont :

- » Tout d'abord, les règles du jeu doivent être clairement établies à savoir que la répartition des rôles doit être annoncée et codifiée dans le règlement intérieur du conseil.

Les Anglais ont une définition simple mais juste de la répartition des rôles :

« *The chairman manages the board. The board delegates management of the operational side of the business to the chief executive* ».

L'utilisation du terme entrust est tout à fait significative et bien appropriée car beaucoup du succès de la relation entre les deux dirigeants relèvera de la confiance et du respect mutuel.

- » Les profils et les caractères doivent être complémentaires en termes d'expérience et d'âge, avec un président qui, même s'il consacre un tiers temps ou un mi-temps à la société, aura une autre occupation pour ne pas être tenté de n'exister que par sa présidence non exécutive. Par son profil de dirigeant opérationnel ayant réussi dans sa vie professionnelle précédente, le président doit se garder de vouloir prouver qu'il est encore le meilleur gestionnaire. Ce n'est pas ce qui est attendu de lui.
- » Il faut se garder du risque de voir le président jouer le rôle du directeur général et vice versa. La meilleure garantie contre ce risque est d'avoir à côté du président et du directeur général un conseil d'administration fort et compétent et dont le directeur général doit être membre. Il existe un garde-fou représenté par l'administrateur référent, dont le rôle est d'évaluer pour le compte du conseil la performance du président et d'animer les exécutives sessions hors la présence du président et du directeur général.
- » Le conseil d'administration doit être composé de personnalités compétentes et d'un niveau tel qu'elles s'imposent naturellement auprès du président et du directeur général. La question n'est pas tant, comme bien souvent il est écrit, d'avoir des administrateurs dont l'indépendance est définie juridiquement, mais des administrateurs indépendants d'esprit et de caractère. Dès lors, on comprend tout de suite le rôle essentiel que doit jouer le comité de nominations et son président pour s'assurer que le processus de sélection des administrateurs permette bien d'atteindre ces exigences de compétence, d'indépendance et de qualité.

# Tableaux de Synthèse

98	Comités exécutifs et comités de direction
102	Féminisation des comités spécialisés
106	Composition
110	Rémunération et fonctionnement
114	Comités

# Comités exécutifs et comités de direction

	Nb de femmes	Nb d'hommes	Total	% de femmes	% d'hommes	Nb d'étrangers	% d'étrangers	Âge moyen
AccorHotels	3	12	15	20 %	80 %	8	53 %	51,3
Air Liquide	2	10	12	17 %	83 %	2	17 %	55,7
Airbus	0	12	12	0 %	100 %	9	75 %	56,6
ArcelorMittal	0	8	8	0 %	100 %	8	100 %	57,0
Atos	1	26	27	4 %	96 %	11	41 %	53,2
AXA	2	7	9	22 %	78 %	5	56 %	52,5
BNP Paribas	1	17	18	6 %	94 %	3	17 %	57,9
Bouygues	0	9	9	0 %	100 %	0	0 %	62,4
Capgemini	4	16	20	20 %	80 %	8	40 %	55,2
Carrefour	2	4	6	33 %	67 %	0	0 %	58,3
Crédit Agricole	1	15	16	6 %	94 %	1	6 %	58,4
Danone	3	6	9	33 %	67 %	5	56 %	52,3
Engie	3	9	12	25 %	75 %	5	42 %	54,3
Essilor	1	9	10	10 %	90 %	6	60 %	53,7
Kering	4	10	14	29 %	71 %	6	43 %	51,8
LafargeHolcim	1	9	10	10 %	90 %	8	80 %	54,5
Legrand	2	8	10	20 %	80 %	2	20 %	52,3
L'Oréal	5	10	15	33 %	67 %	2	13 %	53,0
LVMH	1	10	11	9 %	91 %	6	55 %	56,9
Michelin	3	9	12	25 %	75 %	1	8 %	57,0
Nokia	3	11	14	21 %	79 %	12	86 %	50,5
Orange	4	8	12	33 %	67 %	0	0 %	55,2
Pernod Ricard	1	14	15	7 %	93 %	5	33 %	52,8
PSA Groupe	1	17	18	6 %	94 %	3	17 %	52,9
Publicis	3	6	9	33 %	67 %	5	56 %	53,0
Renault	3	9	12	25 %	75 %	5	42 %	55,3
Safran	1	14	15	7 %	93 %	0	0 %	54,9

... ayant un mandat externe cotée

Nb de Femmes	% de Femmes	Nb d'Hommes	% d'Hommes	Nb de membres	% des membres	Dénomination de l'instance	Nombre de réunions en 2016
1	33 %	3	25 %	4	27 %	Comité exécutif	ND
1	50 %	2	20 %	3	25 %	Comité exécutif	ND
N/A	N/A	2	17 %	2	17 %	Group Executive committee	4
N/A	N/A	1	13 %	1	13 %	Executive officers	ND
0	0 %	1	4 %	1	4 %	Comité exécutif	49
1	50 %	0	0 %	1	11 %	Comité de Direction	hebdomadaires
0	0 %	3	18 %	3	17 %	Comité exécutif	ND
N/A	N/A	4	44 %	4	44 %	Équipe dirigeante	ND
2	50 %	0	0 %	2	10 %	Comité exécutif	12 ou 1x/mois
0	0 %	0	0 %	0	0 %	Équipe de direction	ND
0	0 %	4	27 %	4	25 %	Comité exécutif	23
2	67 %	0	0 %	2	22 %	Comité exécutif	12
2	67 %	2	22 %	4	33 %	Comité exécutif Groupe	ND
1	100 %	0	0 %	1	10 %	Management Committee	ND
1	25 %	3	30 %	4	29 %	Comité exécutif	ND
0	0 %	1	11 %	1	10 %	Executive Committee	ND
0	0 %	1	13 %	1	10 %	Comité de Direction	ND
2	40 %	3	30 %	5	33 %	Comité exécutif	ND
0	0 %	3	30 %	3	27 %	Comité exécutif	ND
1	33 %	1	11 %	2	17 %	Comité exécutif	ND
1	33 %	0	0 %	1	7 %	Group Leadership Team	ND
1	25 %	3	38 %	4	33 %	Comité exécutif	1x/semaine
1	100 %	0	0 %	1	7 %	Comité exécutif	8-11 fois
1	100 %	2	12 %	3	17 %	Comité exécutif	ND
1	33 %	1	17 %	2	22 %	Comité exécutif	ND
1	33 %	0	0 %	1	8 %	CEG (Comité exécutif groupe)	12 ou 1x/mois
0	0 %	0	0 %	0	0 %	Comité exécutif	ND

# Comités exécutifs et comités de direction

	Nb de femmes	Nb d'hommes	Total	% de femmes	% d'hommes	Nb d'étrangers	% d'étrangers	Âge moyen
Saint-Gobain	1	4	5	20 %	80 %	0	0 %	53,6
Sanofi	2	12	14	14 %	86 %	10	71 %	55,1
Schneider Electric	3	13	16	19 %	81 %	6	38 %	50,0
Société Générale	2	11	13	15 %	85 %	2	15 %	55,3
Sodexo	3	10	13	23 %	77 %	6	46 %	56,5
Solvay	0	5	5	0 %	100 %	3	60 %	54,8
TechnipFMC	2	11	13	15 %	85 %	11	85 %	56,9
Total	1	6	7	14 %	86 %	1	14 %	56,4
Unibail Rodamco	1	5	6	17 %	83 %	1	17 %	50,3
Valeo	2	13	15	13 %	87 %	3	20 %	52,8
Veolia Environnement	1	10	11	9 %	91 %	0	0 %	55,5
Vinci	0	12	12	0 %	100 %	0	0 %	56,9
Vivendi	0	5	5	0 %	100 %	1	20 %	54,8
<b>Moyenne</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15 %</b>	<b>85 %</b>	<b>4</b>	<b>35 %</b>	<b>55</b>
<b>Effectif total</b>	<b>73</b>	<b>412</b>	<b>485</b>			<b>170</b>		

... ayant un mandat externe cotée

Nb de Femmes	% de Femmes	Nb d'Hommes	% d'Hommes	Nb de membres	% des membres	Dénomination de l'instance	Nombre de réunions en 2016
1	100 %	3	75 %	4	80 %	Comité exécutif	52 ou 1x/ Semaine
0	0 %	2	17 %	2	14 %	Comité exécutif	24
1	33 %	4	31 %	5	31 %	Équipe dirigeante ou Comité exécutif	ND
0	0 %	1	9 %	1	8 %	Comité exécutif	ND
1	33 %	1	10 %	2	15 %	Comité exécutif	12
N/A	N/A	2	40 %	2	40 %	Comité exécutif	17
1	50 %	2	18 %	3	23 %	Executive officers	15
0	0 %	1	17 %	1	14 %	Comité exécutif	23
0	0 %	0	0 %	0	0 %	Directoire	21
0	0 %	1	8 %	1	7 %	Comité Opérationnel	12
1	100 %	2	20 %	3	27 %	Comité exécutif	ND
N/A	N/A	2	17 %	2	17 %	Comité exécutif	20
N/A	N/A	4	80 %	4	80 %	Directoire	18
<b>0,7</b>	<b>34 %</b>	<b>1,6</b>	<b>18 %</b>	<b>2,3</b>	<b>21 %</b>		

# Féminisation des comités spécialisés

Société	Comité d'audit				Comité des rémunérations			
	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
AccorHotels	3	6	50 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Air Liquide	2	4	50 %	Oui	1	3	33 %	Non
Airbus	3	4	75 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
ArcelorMittal	1	3	33 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Atos	1	4	25 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
AXA	2	4	50 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
BNP Paribas	3	5	60 %	Non	2	3	67 %	Non
Bouygues	3	4	75 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Capgemini	3	5	60 %	Non	3	5	60 %	Oui
Carrefour	1	4	25 %	Non	0	2	0 %	Non
Crédit Agricole	4	6	67 %	Oui	2	6	33 %	Oui
Danone	2	3	67 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Engie	3	5	60 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Essilor	3	4	75 %	Oui	1	3	33 %	Non
Kering	3	4	75 %	Non	3	4	75 %	Oui
LafargeHolcim	0	4	0 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Legrand	3	3	100 %	Oui	3	3	100 %	Oui
L'Oréal	3	6	50 %	Oui	3	6	50 %	Non
LVMH	0	3	0 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Michelin	2	4	50 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Nokia	3	5	60 %	Oui	0	4	0 %	Non
Orange	2	5	40 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Pernod Ricard	1	3	33 %	Non	2	5	40 %	Oui



Comité des nominations				Comité des nominations et des rémunérations (fusionnés dans 45 % des cas)			
Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
N/A	N/A	N/A	N/A	4	8	50 %	Oui
2	3	67 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	0	3	0 %	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	1	3	33 %	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	0	3	0 %	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	1	4	25 %	Non
3	4	75 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	3	33 %	Oui
1	4	25 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
2	5	40 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
2	6	33 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	4	25 %	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	2	5	40 %	Oui
1	5	20 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
3	4	75 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	5	20 %	Non
1	3	33 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
1	4	25 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	3	33 %	Non
N/A	N/A	N/A	N/A	2	4	50 %	Oui
0	4	0 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	2	4	50 %	Oui
1	3	33 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A

# Féminisation des comités spécialisés

Société	Comité d'audit				Comité des rémunérations			
	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
PSA Groupe	4	7	57 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Publicis	2	4	50 %	Non	2	4	50 %	Non
Renault	3	8	38 %	Non	1	6	17 %	Non
Safran	4	6	67 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
Saint-Gobain	2	4	50 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Sanofi	2	4	50 %	Non	2	4	50 %	Non
Schneider Electric	1	3	33 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Société Générale	3	4	75 %	Oui	1	4	25 %	Non
Sodexo	1	5	20 %	Non	3	5	60 %	Oui
Solvay	2	6	33 %	Non	3	6	50 %	Non
TechnipFMC	2	6	33 %	Oui	0	4	0 %	Non
Total	2	4	50 %	Oui	3	4	75 %	Non
Unibail Rodamco	1	4	25 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
Valeo	2	5	40 %	Non	2	5	40 %	Non
Veolia Environnement	2	5	40 %	Non	3	6	50 %	Non
Vinci	2	4	50 %	Non	1	4	25 %	Non
Vivendi	2	4	50 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total &amp; moyenne</b>	<b>2,2</b>	<b>4,5</b>	<b>49 %</b>	<b>33 %</b>	<b>1,9</b>	<b>4,4</b>	<b>42 %</b>	<b>27 %</b>

Comité des nominations				Comité des nominations et des rémunérations (fusionnés dans 45 % des cas)			
Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme	Femme	Total	% de Femme	Pdt Femme
N/A	N/A	N/A	N/A	4	8	50 %	Non
2	5	40 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
2	5	40 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	3	7	43 %	Oui
N/A	N/A	N/A	N/A	2	4	50 %	Oui
1	3	33 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	1	4	25 %	Non
1	4	25 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
4	4	100 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
3	6	50 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
0	4	0 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
2	3	67 %	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	3	4	75 %	Non
2	5	40 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
1	3	33 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
2	4	50 %	Non	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	2	6	33 %	Non
<b>1,7</b>	<b>4,1</b>	<b>41 %</b>	<b>41 %</b>	<b>1,7</b>	<b>4,6</b>	<b>35 %</b>	<b>39 %</b>

# Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	PDC ?	PDT NON EXÉCUTIFS	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉC. INDÉPENDANTS		REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT	DONT ADM. REP. LES SALARIÉS
				NOMBRE	EXÉCUTIFS (PDC INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (PDT INCLUS)	NB	%		
AccorHotels	CA	Y	N/A	16	1	14	9	60 %	0	1
Air Liquide	CA	Y	N/A	12	1	10	9	82 %	0	1
Airbus	CA	N	T. Partiel	12	1	11	11	92 %	0	0
ArcelorMittal	CA	Y	N/A	9	1	8	5	56 %	0	0
Atos	CA	Y	N/A	11	1	9	8	80 %	0	0
AXA	CA	N	T. Plein	14	1	12	10	77 %	0	0
BNP Paribas	CA	N	T. Plein	14	1	11	10	83 %	0	2
Bouygues	CA	Y	N/A	15	2	9	5	45 %	0	2
Capgemini	CA	Y	N/A	16	1	12	8	62 %	0	2
Carrefour	CA	Y	N/A	17	2	10	9	53 %	0	0
Crédit Agricole	CA	N	T. Partiel	20	0	17	6	35 %	0	3
Danone	CA	N	T. Plein	16	1	13	10	71 %	0	2
Engie	CA	N	T. Plein	19	1	14	8	53 %	5	3
Essilor	CA	Y	N/A	15	2	9	7	64 %	0	1
Kering	CA	Y	N/A	11	2	8	6	60 %	0	1
LafargeHolcim	CA	N	T. Plein	12	0	12	12	100 %	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	15	3	12	9	60 %	0	0
Michelin	CS	N/A	T. Partiel	9	0	8	6	75 %	0	1
Nokia	CA	N	T. Partiel	10	0	10	10	100 %	0	0
Orange	CA	Y	N/A	15	1	10	7	64 %	3	3

	NOMBRE D'ÉTRANGERS	NOMBRE DE FEMMES			REPR. SALARIÉS (HORS SALARIÉS ACTIONNAIRES)	ÂGE MOYEN	NOMBRE DE MEMBRE DU COMEX	DURÉE DU MANDAT	NOMBRE DE RÉUNIONS DURANT L'EXERCICE 2016	ANCIENNETÉ			LIMITE D'ÂGE
		TOTAL	%	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2016						ADMIN. NON EXÉC. (PDT EXCLUS)	PRÉSIDENT DU CONSEIL À SON POSTE	DC OU PDT DIRECTOIRE À SON POSTE	
0	3	7	40 %	1	52,1	15	3	9	87 %	3,4	3,8	3,4	Mbre 75 ans, Pdt 70 ans
0	6	5	45 %	0	59,3	12	4	6	97 %	4,7	11,1	4,7	Max 1/3>70 ans (Statuts) et 74 (Règl. Intérieur)
0	9	3	25 %	0	61,6	12	3	6	97 %	3,8	4,2	3,8	75 ans
0	8	3	33 %	0	58,7	8	3	7	93 %	5,2	9,1	5,2	ND
1	6	5	45 %	0	63,3	27	3	12	87 %	6,6	8,2	6,6	Max 1/3>70 ans. Pdt 80 DG 75 DGD 70
1	7	6	43 %	0	59,3	9	4	11	97 %	5,3	0,8	5,3	Mbre 74 Max, Pdt 70, DG et DGD 65
0	4	7	42 %	2	57,9	18	3	11	98 %	5,5	2,5	5,5	63 DG ; 68Pdt; Mbre=ND
2	0	7	46 %	1	53,7	9	3	9	95 %	4,5	27,8	4,5	70 Pdt et DG; 70 DGD, MB=Non
1	4	6	43 %	0	62,0	20	4	6	93 %	6,1	5,1	6,1	Mb:Max 1/3>75; ans, PDG 70, DG 70
0	2	7	41 %	0	62,9	6	3	6	89 %	5,0	5,1	5,0	Max 1/3>75; ans, Pdt 75 et DG 70
0	1	8	44 %	0	59,0	16	3	8	99 %	3,6	1,6	3,6	65 Adm; 67 Pdt
0	6	7	43 %	1	57,4	9	3	9	88 %	4,8	21,1	4,8	Max 1/4>70 ans
1	4	9	56 %	0	57,2	12	4	11	86 %	3,7	8,9	3,7	DG Max 67 ans, Pdt 69 ans, DGD 65, Mb=ND
3	9	6	43 %	0	57,8	10	3	5	96,7 %	6,1	5,4	6,1	Max 1/3>70 ans, Pdt, DG et DGD Max 65 ans
0	2	7	60 %	1	54,1	14	4	7	95 %	5,5	12,1	5,5	Max 1/3>70 ans
0	10	1	8 %	0	62,9	10	1	8	88 %	7,2	1,1	7,2	ND
0	3	5	50 %	0	59,9	10	4	6	86 %	7,4	11,3	7,4	1/3 Max>70 ans, V-P, DG et Pdt 65 ans
0	5	7	46 %	1	57,7	15	4	6	98 %	8,0	6,3	8,0	73 ans ou Max 1/3>70 ans
0	4	6	40 %	0	61,5	11	3	4	87 %	9,1	28,4	9,1	Mbre Max 1/3>70 ans, Pdt Max 75 ans
0	3	4	50 %	0	60,7	12	4	6	98 %	5,0	4,1	5,0	1/3 Max >75 ans, Pdt 75. Gerant 72 ans
0	9	3	30 %	0	59,9	14	1	27	94 %	2,4	5,1	2,4	70 ans
1	3	6	42 %	1	55,9	12	4	11	92 %	4,2	6,3	4,2	Pdt et DG 70 ans, Mbre=ND

# Composition

	CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?	PDG ?	POT NON EXÉCUTIFS	ADMINISTRATEURS			ADM. NON EXÉC. INDÉPENDANTS		DONT REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT	ADM. REP. LES SALARIÉS
				NOMBRE	EXÉCUTIFS (PDG INCLUS)	NON EXÉCUTIFS (POT 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	6	50 %	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	14	1	10	8	73 %	0	2
Sanofi	CA	N	T. Partiel	16	1	13	11	79 %	0	2
Schneider Electric	CA	Y	N/A	12	1	10	9	82 %	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	16	1	15	11	69 %	0	0
TechnipFMC	CA	N	N/A	14	2	12	12	86 %	0	0
Total	CA	Y	N/A	12	1	9	9	90 %	0	1
Unibail Rodamco	CS	N/A	T. Partiel	10	0	10	10	100 %	0	0
Valeo	CA	Y	N/A	12	1	11	11	92 %	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	12	0	10	6	60 %	0	1

	NOMBRE D'ÉTRANGERS	NOMBRE DE FEMMES			REP. SALARIÉS (HORS SALARIÉS ACTIONNAIRES)	ÂGE MOYEN	NOMBRE DE MEMBRE DU COMEX	DURÉE DU MANDAT	NOMBRE DE RÉUNIONS DURANT L'EXERCICE 2016	TAUX D'ASSIDUITÉ EN 2016	ANCIENNETÉ			LIMITE D'ÂGE
		TOTAL	%	ADM. REP. LES SALARIÉS ACTIONNAIRES							ADMIN. NON EXÉC. (PDT EXCLUS)	PRÉSIDENT DU CONSEIL À SON POSTE	DG OU PDT DIRECTOIRE À SON POSTE	
0	6	5	42 %	0	50,4	15	4	9	89 %	7,5	2,3	7,5	1/3 Max>70 ans, Pdt 79 ans, DG 65 ans	
1	5	6	46 %	0	56,8	18	4	9	89 %	5,4	3,2	5,4	1/3 Max>70 ans	
0	4	6	50 %	0	64,1	9	4	7	96 %	11,0	0,0	11,0	1/3 Max>75 ans	
1	6	7	44 %	0	58,7	12	4	7	93 %	3,9	8,1	3,9	Mbre et Pdt 72 ans, DG 65 ans	
2	3	6	40 %	0	59,2	15	4	11	94 %	2,8	2,2	2,8	1/4 Max>70 ans, Pdt et V-P 75 Max, DG 68 Max	
1	3	5	42 %	0	59,5	5	4	10	92 %	5,5	7,0	5,5	PDG=65 ans et Mbr=70 ans	
0	6	7	43 %	1	58,6	14	4	10	92 %	4,8	7,1	4,8	1/3 Max>70 ans, Pdt 70, DG 65 ans	
1	7	5	42 %	0	59,7	16	4	8	94 %	5,8	4,2	5,8	1/3 Max>70 ans, Pdt 70 Max	
0	6	7	42 %	2	58,2	13	4	10	93 %	4,9	2,1	4,9	1/3 Max>70 ans, DG et Pdt 70 ans	
0	4	7	50 %	1	57,1	13	3	9	95 %	13,8	1,4	13,8	1/3 Max>70 ans, ChM or Pdt 85 ans	
0	12	6	38 %	0	59,8	5	4	8	96 %	8,4	4,1	8,4	70 ans	
0	9	3	21 %	0	61,2	13	2	0	N/A	0,4	0,4	0,4	72 ans	
1	5	5	45 %	0	59,5	7	3	10	88 %	3,4	1,5	3,4	1/3 Max>70 ans	
0	6	4	40 %	0	56,4	6	3	7	85 %	4,1	0,2	4,1	75 ans ou 1/3 Max>70ans	
0	3	5	42 %	0	64,4	15	4	8	96 %	6,7	1,3	6,7	Membre = 70 ans, Pdt 70, DG 68 ans	
0	5	6	40 %	0	60,0	11	4	7	92 %	6,1	6,5	6,1	1/3 Max>70ans	
1	6	6	46 %	0	62,2	12	4	8	92 %	7,2	7,1	7,2	75 ans ou 1/3 Max>70ans	
1	1	6	55 %	0	51,0	5	4	6	93 %	2,4	3,0	2,4	1/3 Max>70ans	

# Rémunérations et Fonctionnement

	PRATIQUE D'UNE ÉVALUATION EXTERNE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION	QUEL TYPE D'ÉVALUATION DURANT L'EXERCICE 2016?	DERNIÈRES ÉVALUATIONS EXTERNES CONNUES (EXCEPT CELLE EFFECTUÉE DURANT L'EXERCICE)	INDICATION D'UNE FORMATION À LA FONCTION DE MEMBRE DU CONSEIL	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF (ETONS + FIXE + NON EXÉCUTIF RELATIF À L'EXERCICE)	PRÉSENCE D'UN VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL/ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT
AccorHotels	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 ND; 2007 EZ	Y	N/A	Vice-président Administrateur référent
Air Liquide	N	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	N/A	Y	N/A	Administrateur Référent
Airbus	Y	Roulement : An 1 = Externe An 2 = Auto évaluation An 3 = Questionnaire	Interne, Questionnaire	2010 EZ; 2007-2014; Spencer Stuart	Y	240 000 €	N
ArcelorMittal	N	1 an	Interne	N/A	Y	N/A	Lead Independent Director
Atos	Y	Interne Formalisée = 1 an Externe = ND	Interne Formalisée	ND	ND	N/A	Administrateur Indépendant Référent
AXA	Y	Interne = 1 an, Externe = ND	Externe par SpencerStuart	2015 Spencer Stuart	Y	1 200 000 €	N
BNP Paribas	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 RR	Y	1 012 038 €	N
Bouygues	N	1 an	Interne	N/A	Y	N/A	Administrateur Référent
Capgemini	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe	2011-2013 Leaders Trust	N	N/A	Administrateur Référent
Carrefour	Y	Interne = 1 an, Externe = ND	Externe	2013 ND; 2009 Spencer Stuart	N	N/A	Vice-président
Crédit Agricole	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2011, 2014, 2017 Spencer Stuart	Y	560 000 €	Vice-président + Administrateur référent
Danone	Y	Interne = 1 an Formalisée = 2 ans	Externe par Spencer Stuart	N/A	Y	2 004 620 €	N
Engie	Y	1 an	Externe	2013 Leaders Trust	Y	ND	N
Essilor	N	Interne formalisée = 1 an	Interne	N/A	Y	N/A	Vice-président
Kering	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe par Spencer Stuart	2013 Spencer Stuart	ND	N/A	N
LafargeHolcim	Y	Interne = 1 an Externe = ND	Interne	ND	Y	1 066 630 €	N
Legrand	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2015 RR	Y	N/A	Administrateur référent
L'Oréal	N	1 an	Interne	N/A	Y	N/A	2 vice-présidents
LVMH	N	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	ND	N	N/A	Vice-président
Michelin	Y	1 an	Externe par Spencer Stuart	ND	N	90 000 €	N



RÉMUNÉRATION SUPP. VERSÉE AU VP OU SLD?	SI OUI, MONTANT DE CETTE RÉMUNÉRATION	MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE RELATIFS À L'EXERCICE 2016	TOTALITÉ DE L'EXERCICE 2016	MONTANT MOYEN DES JETONS PRÉSENCE QUE REÇEVONT LES MEMBRES PENDANT L'AVANT SIÈGE PENDANT L'EXERCICE 2016	PART FIXE APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2017	MONTANT VERSÉ POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2017	JETONS ANNUELS SUPP. POUR LES COMITÉS?	JETONS POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DES COMITÉS?	VERSEMENT DE JETONS AUX ADMIN. EXÉCUTIFS
Y	20 000 €	950 166 €	89 384 €	12 568 €	3 153	Y	Y	N	
Y	20 000 €	707 000 €	82 500 €	20 000 €	5 500	Pdts = Y	Y	N	
N/A	N/A	1 750 768 €	149 698 €	80 000 €	10 000	Y	N	N	
Y	60 000 € en plus de la part pour les membres	1 801 440 €	163 400 €	144 000 €	N/A	Y	N	N	
Y	1 500 € par réunion	404 750 €	40 475 €	20 000 €	1 500	N	Y	N	
Y	80 000 €	1 650 000 €	124 793 €	29 250 €	4 149	N	Y	N	
N/A	N/A	1 183 190 €	100 729 €	21 000 €	3 000 € par séance programmée/4 400€ par séance exceptionnelle	N	Y	N	
N/A	N/A	536 610 €	30 686 €	7 500 €	17 500 € (si 100 % d'assiduité)	Y	Y	Y	
Y	45 000 €	798 500 €	70 600 €	15 000 €	4 000	Pdts = Y	Y	N	
Y	40 000 €	1 052 492 €	66 194 €	35 000 €	10 000 € (si 100 % d'assiduité)	Pdts = Y	Y	Y	
N/A	N/A	669 004 €	32 892 €	N/A	4 000	Pdts = Y	Y	N	
Y	50 000 €	687 000 €	61 455 €	10 000 €	3 000	N	Y	N	
N	N/A	831 665 €	109 208 €	15 000 €	50 000 € (si 100 % d'assiduité)	Y	Y	N	
N/A	N/A	676 013 €	47 742 €	12 000 €	3 000	Y	Y	N	
Y	1 jeton supp/part variable	751 966 €	81 943 €	ND	Mbre 1 jeton V-P 2 jetons	Y	Y	Y	
N/A	N/A	5 001 190 € (rémunération du pdt incluse)	259 402 €	205 000 €	N/A	Y	N	N/A	
Y	20 000 €	570 000 €	64 500 €	20 000 €	5 000	Pdts = Y	Y	N	
N	N/A	1 173 550 €	84 733 €	30 000 €	6 500	Y	Y	N	
Y	2 jetons	1 128 125 €	72 369 €	2 jetons	abattement sur 2/3 des jetons de la part fixe en fct de l'assiduité	Y	Y	Y	
N/A	N/A	396 250 €	45 400 €	ND	ND	ND	Y	N/A	

# Rémunérations et Fonctionnement

	PRATIQUE D'UNE ÉVALUATION EXTERNE	PÉRIODICITÉ DE L'ÉVALUATION	QUEL TYPE D'ÉVALUATION DURANT L'EXERCICE 2016?	DERNIÈRES ÉVALUATIONS EXTERNES CONNUES (EXCEPT CELLE EFFECTUÉE DURANT L'EXERCICE)	INDICATION D'UNE FORMATION À LA FONCTION DE MEMBRE DU CONSEIL	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF (JETONS + FIXE + NON EXÉCUTIF RELATIF À L'EXERCICE DOTATION)	PRÉSENCE D'UN VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL/ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT
Nokia	Y	1 an	Interne	2012 Spencer Stuart	N	440 000 €	Vice-président
Orange	Y	Interne = 1 an Externe = 2 ans	Externe	2012–2014 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur référent
Pernod Ricard	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2012 PWC; 2015 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-président
PSA Groupe	Y	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	2013–2015 Spencer Stuart	Y	300 000 €	3 vice-présidents et 1 Administrateur référent
Publicis	N	1 an	Interne	N/A	N	295 000 €	Vice-président
Renault	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 ND; 2008 Spencer Stuart	Y	N/A	Administrateur Référent
Safran	Y	Formalisée = 3 ans mini	Interne	2014	Y	418 764 €	Vice-président
Saint-Gobain	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe par Spencer Stuart	2013 Eric Salmon; 2010 Spencer Stuart	Y	N/A	N
Sanofi	Y	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Externe par Spencer Stuart	N/A	Y	708 353 €	N
Schneider Electric	Y	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne	N/A	Y	N/A	Vice-président Administrateur référent
Société Générale	Y	Interne = 1 an, Externe = 3 ans	Externe par Spencer Stuart	2010–2013; Spencer Stuart	Y	902 819 €	N
Sodexo	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Interne	2014 ND	Y	550 000 €	N
Solvay	Y	Externe = 2/3 ans	Externe par Spencer Stuart	2013 Spencer Stuart	Y	317 000 €	N
TechnipFMC	Y	Interne = 1 an Externe = ND	Interne	2014 CT Partners; 2011; NB Lemerrier	Y	N/A	Senior Ind. Director
Total	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe par Spencer Stuart	2007, 2010, 2013 Spencer Stuart	Y	N/A	Y
Unibail Rodamco	N	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne Formalisée	N/A	Y	170 000 €	Vice-président
Valeo	Y	Interne = 1 an Externe = 2 ans	Externe par Spencer Stuart	2012–2014, 2010 Spencer Stuart	Y	N/A	Y
Veolia Environnement	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe par Spencer Stuart (Fin 2016, début 2017)	2011–2014 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-président Administrateur référent
Vinci	Y	Interne = 1 an Externe = 3 ans	Externe	2013 HS; 2010 Spencer Stuart	Y	N/A	Vice-président Administrateur référent
Vivendi	N	Interne = 1 an Formalisée = 3 ans	Interne Formalisée	N/A	Y	400 000 €	Vice-président

RÉMUNÉRATION SUPP. VERSÉE AU VP OU SLD?	SI OUI, MONTANT DE CETTE RÉMUNÉRATION	MONTANT TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE RELATIFS À L'EXERCICE 2016	TOTALITÉ DES JETONS DE PRÉSENCE QUE REÇEVONT LES MEMBRES DU CONSEIL AYANT SIÉGÉ PENDANT L'EXERCICE 2016	MONTANT MOYEN DES JETONS REÇUS PAR LE MEMBRE DU CONSEIL AYANT SIÉGÉ PENDANT L'EXERCICE 2016	PART FIXE APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2017	MONTANT VERSÉ POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS APPLICABLES À PARTIR DE L'EXERCICE 2017	JETONS ANNUELS SUPPL. POUR LES COMITÉS?	JETONS POUR ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DES COMITÉS?	VERSEMENT DE JETONS AUX ADMIN. EXÉCUTIFS
Y	25 000 € en plus de la part pour les membres	2 050 902 €	205 129 €	160 000 €	N/A		Y	N	N/A
Y	15 000 €	644 000 €	44 460 €	10 000 €	2 000		N	Y	N
Y	40 000 €	880 917 €	78 000 €	11 500 €	4 000		Y	Y	N
Y	40 000 €	956 883 €	76 785 €	16 000 €	24 000 € (si 100 % d'assiduité)		Y	N	N/A
N	N/A	780 000 €	64 545 €	N/A	5 000		N	Y	N/A
N	N/A	1 094 056 €	59 780 €	18 000 €	6 000 € plafonnée à 30 000€		Y	Y	Y
Y	4 000 € par réunion	959 500 €	63 000 €	11 000 €	2 500		N	Y	Y
N	N/A	1 100 000 €	71 876 €	24 750 €	3 300		Y	Y	N
N/A	N/A	1 487 750 €	132 656 €	30 000 €	5 000		N	Y	N
Y	250 000 €	1 482 612 €	134 700 €	15 000 €	7 000		Pdt Audit = Y	Y	N
N/A	N/A	1 430 000 €	126 955 €	6 parts	ND		Y	Y	N
N/A	N/A	617 500 €	48 950 €	13 000 €	3 000		Y	Y	N
N/A	N/A	1 473 000 €	82 571 €	35 000 €	4 000		N	Y	Y
ND	ND	ND	74 225 €* <sup>a</sup>	ND	ND		ND	ND	ND
Y	15 000 €	1 100 000 €	104 250 €	20 000 €	5 000		Y	Y	N
Y	15 000 €	596 179 €	66 623 €	20 000 €	40 000 € (si 100 % d'assiduité)		Y	Y	N/A
Y	59 750 €	916 232 €	75 470 €	25 000 €	3 000		Pdts = Y	Y	N
Y	100 000 €	900 337 €	54 371 €	13 440 €	20 160 € (si 100 % d'assiduité)		N	Y	N
Y	100 000 €	1 034 500 €	79 577 €	20 000 €	3 500		Y	N	N
N	N/A	1 207 500 €	89 167 €	N/A	60 000 € (si 100 % d'assiduité)		N	Y	N/A

\* Prise en compte des administrateurs de TechnipFMC ayant siégé au conseil de Technip en 2016)

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2016	% D'ASSISTÉ EN 2016	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
AccorHotels	5	comité d'audit et des risques	4	82 %	6	67 %
		comité des engagements	4	85 %	5	40 %
		comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale (depuis le 27 juillet 2016)	1	75 %	4	100 %
		comité de la stratégie internationale (depuis le 21 février 2017)	N/A	N/A	6	67 %
		comité des nominations et des rémunérations	5	90 %	8	57 %
Air Liquide	4	comité d'audit et des comptes	4	100 %	4	100 %
		comité des nominations et de la gouvernance	4	92 %	3	100 %
		comité des rémunérations	4	100 %	3	100 %
		comité environnement et société (depuis mai 2017)	N/A	N/A	3	50 %
Airbus	2	comité d'audit	5	95 %	4	100 %
		comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	3	100 %	3	100 %
ArcelorMittal	2	comité d'audit et des risques	7	n.a	3	100 %
		comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	6	n.a	3	100 %
Atos	2	comité des comptes	7	86 %	4	75 %
		comité des nominations et des rémunérations	5	100 %	3	100 %
AXA	3	comité d'audit	6	100 %	4	100 %
		comité financier (risques)	5	100 %	5	75 %
		comité de rémunération et de gouvernance	6	91,7 %	4	100 %
BNP Paribas	4	comité des comptes	4	89 %	5	100 %
		comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	9	100 %	4	100 %
		comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE	8	97 %	4	100 %
		comité des rémunérations	4	87,5 %	3	100 %
Bouygues	3	comité des comptes	5	95 %	4	100 %
		comité de sélection et des rémunérations (depuis le 21/04/16)	2	100 %	3	100 %
		comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	3	100 %	4	100 %
Capgemini	4	comité d'audit	6	100 %	5	80 %
		comité des rémunérations	3	100 %	5	100 %
		comité éthique et gouvernance (Nominations)	6	96 %	4	50 %
		comité stratégie et investissements	5	100 %	6	40 %

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALARIES/ SALARIES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
						PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	3	0	0	0	0	6 731 €	3 977 €	13 462 €	3 977 €
	1	0	1	0	0	7 292 €	4 375 €	14 584 €	4 375 €
	3	0	0	0	0	4 375 €	10 938 €	8 750 €	10 938 €
	4	0	3	0	0	1 part	ND	2 parts	ND
	4	1	2	1	1	6 434 €	3 017 €	12 868 €	3 017 €
	2	1	3	0	0	0 €	4 500 €	20 000 €	4 500 €
	2	0	2	0	0	0 €	3 500 €	10 000 €	3 500 €
	1	0	1	0	0	0 €	3 500 €	10 000 €	3 500 €
	1	0	1	1	1	0 €	3 500 €	10 000 €	3 500 €
	3	0	3	0	0	20 000 €	0 €	30 000 €	0 €
	0	0	2	0	0	20 000 €	0 €	30 000 €	0 €
	1	1	2	0	0	17 000 €	0 €	28 000 €	0 €
	1	0	2	0	0	11 000 €	0 €	16 000 €	0 €
	1	0	3	0	0	0 €	750 €	0 €	1 500 €
	0	0	1	0	0	0 €	750 €	0 €	1 500 €
	2	0	3	0	0	21 000 €	5 250 €	21 000 €	5 250 €
	2	0	3	1	1	10 500 €	3 150 €	10 500 €	3 150 €
	1	0	1	0	0	10 500 €	2 812,5 €	10 500 €	2 812,5 €
	3	0	2	1	1	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
	2	0	1	1	1	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
	3	1	1	0	0	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
	2	0	0	1	1	0 €	2 700 €	0 €	5 700 €
	3	0	0	1	1	4 200 €	9 800€ (Par an si 100 % d'assuidité)	4 200 €	9 800€ (Par an si 100 % d'assuidité)
	1	1	0	1	1	2 100 €	4 900€ (Par an si 100 % d'assuidité)	2 100 €	4 900€ (Par an si 100 % d'assuidité)
	4	1	0	2	2	2 100 €	4 900€ (Par an si 100 % d'assuidité)	2 100 €	4 900€ (Par an si 100 % d'assuidité)
	3	0	2	0	0	0 €	2 500 €	35 000 €	0 €
	3	1	2	2	2	0 €	2 500 €	25 000 €	0 €
	1	0	0	0	0	0 €	2 500 €	45 000 €	0 €
	2	0	1	1	1	0 €	2 500 €	25 000 €	0 €

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2016	% D'ASSURITÉ EN 2016	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Carrefour	5	comité des comptes	6	93 %	4	50 %
		comité des rémunérations	3	100 %	2	100 %
		comité des nominations	3	100 %	5	60 %
		comité RSE	2	100 %	3	67 %
		comité stratégique (depuis début 2016)	2	100 %	5	20 %
Crédit Agricole	6	comité d'audit	6	100 %	6	67 %
		comité des risques	6	100 %	5	60 %
		comité des rémunérations	5	97 %	6	60 %
		comité stratégique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise	4	100 %	7	29 %
		comité des risques aux États-Unis (créé en juin 2016)	2	100 %	3	67 %
		comité des nominations et de la gouvernance	5	97 %	6	33 %
Danone	4	comité d'audit	6	73 %	3	100 %
		comité de nomination et de rémunération	6	94 %	4	100 %
		comité stratégique	3	100 %	5	40 %
		comité de responsabilité sociale	4	89 %	3	67 %
Engie	4	comité d'audit	8	98 %	6	80 %
		comité de la stratégie et des investissements	9	74 %	7	67 %
		comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	8	89 %	5	75 %
		comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable	5	76 %	5	75 %
Essilor	5	comité d'audit et des risques	4	100 %	4	67 %
		comité des nominations	5	100 %	5	33 %
		comité des mandataires sociaux et des rémunérations	6	100 %	3	100 %
		comité stratégique	4	97,2 %	15	64 %
		comité de responsabilité sociétale de l'entreprise	3	100 %	4	67 %
Kering	5	comité d'audit	5	100 %	4	75 %
		comité des nominations	1	100 %	4	50 %
		comité des rémunérations	5	100 %	4	75 %
		comité de développement durable	2	67 %	4	50 %
		comité stratégique et de développement	1	100 %	4	50 %

				JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)		
NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALARIES/ SALARIES	PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
1	0	0	0	0	0 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	30 000 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
0	0	0	0	0	0 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	10 000 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
2	0	0	0	0	0 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	10 000 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
2	0	0	0	0	0 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	10 000 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
0	0	1	0	0	0 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	10 000 €	10 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
4	1	0	0	0	0 €	2 700 €	24 000 €	0 €
3	1	0	0	0	0 €	2 700 €	24 000 €	0 €
2	1	0	1	1	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
2	0	0	0	0	0 €	2 700 €	16 500 €	0 €
3	1	0	0	0	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
2	1	1	0	0	0 €	2 700 €	20 000 €	0 €
2	0	1	0	0	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
1	0	1	0	0	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
1	0	0	0	0	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
3	1	3	1	1	0 €	4 000 €	0 €	8 000 €
3	0	1	1	1	5 000 €	20 000€ (Par an si 100 % d'assiduité)	15 000 €	40 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
3	0	1	1	1	5 000 €	15 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	10 000 €	25 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
2	1	1	1	1	5 000 €	15 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	5 000 €	20 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
4	1	2	1	1	5 000 €	15 000€ (par an si 100 % d'assiduité)	5 000 €	20 000€ (par an si 100 % d'assiduité)
3	1	2	1	1	4 200 €	2 200 €	22 000 €	2 200 €
1	0	1	1	1	4 200 €	2 200 €	11 000 €	2 200 €
1	0	2	0	0	4 200 €	2 200 €	11 000 €	2 200 €
6	0	9	4	4	0 €	2 000 €	0 €	2 000 €
2	1	2	1	1	4 200 €	2 200 €	11 000 €	2 200 €
3	0	0	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23 000 €	1/2 jeton d'assiduité
3	1	1	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23 000 €	1/2 jeton d'assiduité
3	1	0	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23 000 €	1/2 jeton d'assiduité
2	1	2	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité
2	0	1	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2016	% D'ASSISTANCE EN 2016	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
LafargeHolcim	4	comité des finances et d'audit	8	ND	4	100 %
		comité des nominations, des rémunérations et du gouvernement d'entreprise	6	ND	5	100 %
		Comité health, safety & sustainability (depuis 2017)	N/A	N/A	3	100 %
		comité stratégie	12	ND	3	100 %
Legrand	4	comité d'audit	4	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 responsabilité sociétale	5	100 %	4	50 %
L'Oréal	4	comité d'audit	4	96 %	6	60 %
		comité des nominations et de la gouvernance	4	95 %	4	50 %
		comité des ressources humaines et des rémunérations	5	97 %	6	60 %
		comité stratégie et développement durable	4	100 %	5	40 %
LVMH	3	comité d'audit de la performance	4	100 %	3	67 %
		comité de sélection des administrateurs et des rémunérations	2	83 %	3	100 %
		comité d'Ethique et du Développement Durable (depuis 2016)	1	67 %	3	67 %
Michelin	2	comité d'audit	4	100 %	4	100 %
		comité des rémunérations et des nominations	4	91,7 %	4	50 %
Nokia	3	comité d'audit	8	97 %	5	100 %
		comité de gouvernance et des nominations	7	93 %	4	100 %
		comité du Personnel (rémunérations)	9	93 %	4	100 %
Orange	3	comité d'audit	8	88 %	5	75 %
		comité de gouvernance et de responsabilité sociale de l'entreprise (nominations et rémunérations)	7	93 %	4	67 %
		comité Innovation et Technologie	4	100 %	5	67 %
Pernod Ricard	4	comité d'audit	5	100 %	3	100 %
		comité des nominations et de la gouvernance et de la RSE	4	100 %	3	67 %
		comité stratégique	2	92 %	6	50 %
		comité des rémunérations	7	96 %	5	75 %
PSA Groupe	4	Comité stratégique	4	88 %	7	50 %
		Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	5	87,5 %	8	57 %
		Comité financier et d'audit	5	98 %	7	50 %
		Comité Asia Business Development	2	93 %	6	40 %



	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REF. SALARIES/ ACTIONNAIRES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
					PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	0	0	3	0	37 246 €	0 €	116 394 €	0 €
	1	0	5	0	37 246 €	0 €	116 394 €	0 €
	0	0	2	0	37 246 €	0 €	116 394 €	0 €
	0	0	3	0	37 246 €	0 €	116 394 €	0 €
	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 € (par an si 100 % d'assuidité)	20 000 €	30 000 € (par an si 100 % d'assuidité)
	1	1	1	0	4 000 €	6 000 € (par an si 100 % d'assuidité)	8 000 €	12 000 € (par an si 100 % d'assuidité)
	3	0	4	1	4 000 €	6 000 € (par an si 100 % d'assuidité)	8 000 €	12 000 € (par an si 100 % d'assuidité)
	1	0	0	0	6 000 €	9 000 € (par an si 100 % d'assuidité)	12 000 €	18 000 € (par an 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 €
	2	0	1	0	ND	ND	ND	ND
	2	1	1	0	ND	ND	ND	ND
	3	1	5	0	15 000 €	0 €	30 000 €	0 €
	0	0	3	0	0 €	0 €	0 €	0 €
	0	0	3	0	0 €	0 €	30 000 €	0 €
	2	0	1	1	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
	2	1	1	1	0 €	2 000 €	0 €	3 000 €
	2	1	0	2	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 €
	1	0	1	0	3 000 €	4 000 €	6 000 €	4 000 €
	2	1	2	1	3 000 €	4 000 €	6 000 €	4 000 €
	1	0	3	1	6 000 €	9 000 € (par an si 100 % d'assuidité)	12 000 €	18 000 € (par an si 100 % d'assuidité)
	4	0	2	1	6 000 €	9 000 € (par an si 100 % d'assuidité)	8 000 €	12 000 € (par an si 100 % d'assuidité)
	4	1	2	1	6 000 €	9 000 € (par an si 100 % d'assuidité)	8 000 €	12 000 € (par an si 100 % d'assuidité)
	3	0	3	1	6 000 €	9 000 € (par an si 100 % d'assuidité)	8 000 €	12 000 € (par an si 100 % d'assuidité)

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2016	% D'ASSURITÉ EN 2016	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Publicis	4	comité d'audit	5	87 %	4	75 %
		comité des risques et stratégies	2	100 %	4	50 %
		comité de nomination	3	93 %	5	60 %
		comité de rémunération	9	94 %	4	75 %
Renault	4	comité de l'audit, des risques et de l'éthique	5	91 %	8	63 %
		comité des rémunérations	5	100 %	6	83 %
		comité des nominations et de la gouvernance	3	100 %	5	80 %
		comité de stratégie industrielle et internationale (depuis 2016)	2	87,5 %	7	29 %
Safran	2	comité d'audit et des risques	6	95 %	6	75 %
		comité des nominations et des rémunérations	5	94 %	7	83 %
Saint-Gobain	3	comité d'audit et des risques	4	94 %	4	100 %
		comité des nominations et des rémunération (depuis le 8 juin 2017)	4	85 %	4	67 %
		Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	7	100 %	3	33 %
Sanofi	4	comité d'audit	7	93 %	4	75 %
		comité des rémunérations	3	92 %	4	75 %
		comité des nominations et de la gouvernance	5	100 %	3	100 %
		comité de réflexion stratégique	14	94 %	4	50 %
Schneider Electric	4	comité d'audit et des risques	5	90 %	3	100 %
		comité des ressources humaines & RSE	3	100 %	3	67 %
		comité de gouvernance et des rémunérations	6	100 %	4	75 %
		comité stratégie	2	83 %	5	100 %
Société Générale	4	comité d'audit et de contrôle interne	10	100 %	4	100 %
		comité des risques	10	98 %	4	100 %
		comité des rémunérations	7	96 %	4	100 %
		comité des nominations et du gouvernement d'entreprise	7	91 %	4	100 %
Sodexo	3	comité d'audit	4	94 %	5	75 %
		comité des rémunérations	5	100 %	5	100 %
		comité des nominations	4	94 %	4	50 %
Solvay	4	comité d'audit	6	100 %	6	83 %
		comité des finances (risques)	4	100 %	6	50 %
		comité des nominations	3	100 %	6	67 %
		comité des rémunérations	2	100 %	6	67 %
TechnipFMC	4	comité d'audit	ND	ND	6	100 %
		comité des nominations et de la gouvernance	ND	ND	4	100 %
		comité stratégique	ND	ND	6	83 %
		comité des rémunérations	ND	ND	4	100 %

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB REF. SALARIES/ SALARIES ACTIONNAIRES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
					PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	0	2	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 €
	3	0	2	2	1 500 €	3 000 € plafonnée à 9 000 €	15 000 €	3 000 € plafonnée à 9 000 €
	1	0	0	1	1 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €	7 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €
	2	0	0	0	1 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €	7 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €
	1	0	2	3	1 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €	7 500 €	3 000 € plafonnée à 6 000 €
	4	1	1	2	0 €	2 500 €	0 €	6 000 €
	3	1	1	1	0 €	2 500 €	0 €	6 000 €
	2	0	1	0	2 750 €	2 200 €	5 500 €	2 200 €
	2	1	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 €	5 000 €
	0	0	0	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
	1	0	1	0	0 €	5 000 €	20 000 €	5 000 €
	2	1	2	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
	1	0	4	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
	1	0	4	0	0 €	5 000 €	0 €	5 000 €
	3	1	2	0	1 jeton	Y	4 jetons	Y
	3	1	3	0	1 jeton	Y	4 jetons	Y
	1	0	1	1	0,5 jeton	Y	3 jetons	Y
	1	0	1	0	0,5 jeton	Y	3 jetons	Y
	1	0	1	1	3 000 €	2 000 €	20 500 €	2 000 €
	3	1	2	1	3 000 €	2 000 €	20 500 €	2 000 €
	4	1	1	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	1	4	0	ND	ND	ND	ND
	0	0	2	0	ND	ND	ND	ND
	1	0	3	0	ND	ND	ND	ND
	0	0	4	0	ND	ND	ND	ND

# Comités

	NB DE COMITÉS	NOMS DES COMITÉS	NB DE RÉUNIONS EN 2016	% D'ASSURITÉ EN 2016	TAILLE DU COMITÉ	% INDÉPENDANTS
Total	4	comité d'audit	7	93 %	4	100 %
		comité stratégique	2	90 %	5	80 %
		comité des rémunérations	3	100 %	4	100 %
		comité de gouvernance et d'éthique (nominations)	2	100 %	3	100 %
Unibail Rodamco	2	comité d'audit	4	86 %	4	100 %
		comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations	6	87 %	4	100 %
Valeo	4	comité d'audit et des risques	5	90 %	5	100 %
		comité stratégique	4	91 %	6	100 %
		comité des rémunérations (depuis le 26 janvier 2017)	N/A	N/A	5	100 %
		comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (depuis le 26 janvier 2017)	N/A	N/A	5	100 %
Veolia Environnement	4	comité des comptes et de l'audit	6	88,3 %	5	100 %
		comité des nominations	4	100 %	3	100 %
		comité des rémunérations	7	97,1 %	6	100 %
		comité recherche, innovation et développement durable	3	100 %	6	100 %
Vinci	4	comité d'audit	5	95 %	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	3	92 %	4	50 %
Vivendi	3	comité d'audit	4	91 %	4	75 %
		comité de gouvernance, nomination et rémunération	4	100 %	6	60 %
		comité RSE et Vigilance (depuis 2017)	N/A	N/A	4	50 %

	NB FEMMES	NB FEMMES PDTS	NB ADMINISTRATEURS ETRANGERS	NB ACTIONNAIRES	NB REP. SALARIES/ SALARIES	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES (APPLICABLE EN 2017)		JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT (APPLICABLE EN 2017, JETONS MBRES INCLUS)	
						PAR AN	PAR RÉUNION	PAR AN	PAR RÉUNION
	2	1	2	0	0	5 000 €	7 000 €	10 000 €	7 000 €
	2	0	0	0	0	0 €	3 500 €	0 €	3 500 €
	3	0	2	1	0	0 €	3 500 €	5 000 €	3 500 €
	2	1	0	0	0	0 €	3 500 €	5 000 €	3 500 €
	1	0	1	0	0	5 000 €	10 000 € (par an si 100 % d'assiduité)	20 000 €	10 000 € (par an si 100 % d'assiduité)
	3	0	4	0	0	5 000 €	10 000 € (par an si 100 % d'assiduité)	20 000 €	10 000 € (par an si 100 % d'assiduité)
	2	0	1	0	0	0 €	3 000 €	15 000 €	3 000 €
	2	1	1	0	0	0 €	3 000 €	12 000 €	3 000 €
	2	0	2	0	0	0 €	3 000 €	12 000 €	3 000 €
	2	0	2	0	0	0 €	3 000 €	12 000 €	3 000 €
	2	0	1	1	0	0 €	8 400 € (par an si 100 % d'assiduité)	0 €	67 200 € (par an si 100 % d'assiduité)
	1	0	1	0	0	0 €	8 400 € (par an si 100 % d'assiduité)	0 €	16 800 € (par an si 100 % d'assiduité)
	3	0	0	1	0	0 €	8 400 € (par an si 100 % d'assiduité)	0 €	16 800 € (par an si 100 % d'assiduité)
	3	0	2	1	0	0 €	8 400 € (par an si 100 % d'assiduité)	0 €	16 800 € (par an si 100 % d'assiduité)
	2	0	1	0	0	15 000 €	0 €	25 000 €	0 €
	2	0	3	2	0	10 000 €	0 €	25 000 €	0 €
	1	0	2	1	0	10 000 €	0 €	25 000 €	0 €
	2	0	0	0	0	10 000 €	0 €	25 000 €	0 €
	2	1	1	0	0	0 €	40 000 € (par an si 100 % d'assiduité)	0 €	55 000 € (par an si 100 % d'assiduité)
	2	0	0	1	0	0 €	30 000 € (par an si 100 % d'assiduité)	0 €	45 000 € (par an si 100 % d'assiduité)
	3	0	0	2	0	0 €	30 000 € (par an si 100 % d'assiduité)	0 €	45 000 € (par an si 100 % d'assiduité)

# 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'administrateurs
- » 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'évaluation 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 public



### Point of View 2017

Spencer Stuart's flagship magazine includes two articles of specific relevance to board directors: "Investors and the Board" and "The Five Most Common New Director Questions".

[spencerstuart.com/research-and-insight/point-of-view-2017](http://spencerstuart.com/research-and-insight/point-of-view-2017)



### Boardroom Best Practice

Spencer Stuart has identified a series of best practices based on our extensive board advisory and director recruitment work with many of Europe's leading listed companies. In this publication we offer a practical set of recommendations that are equally relevant for boards with a unitary or supervisory structure.

[spencerstuart.com/research-and-insight/boardroom-best-practice](http://spencerstuart.com/research-and-insight/boardroom-best-practice)



### Boards Around the World

An interactive exploration of how boards around the world compare in terms of diversity, composition, compensation and more.

[spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world](http://spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world)



### What Directors Think 2017

This survey conducted by Spencer Stuart and NYSE Governance Services reveals directors' chief concerns, best practices and challenges in 2017.

[spencerstuart.com/research-and-insight/what-directors-think-2017](http://spencerstuart.com/research-and-insight/what-directors-think-2017)



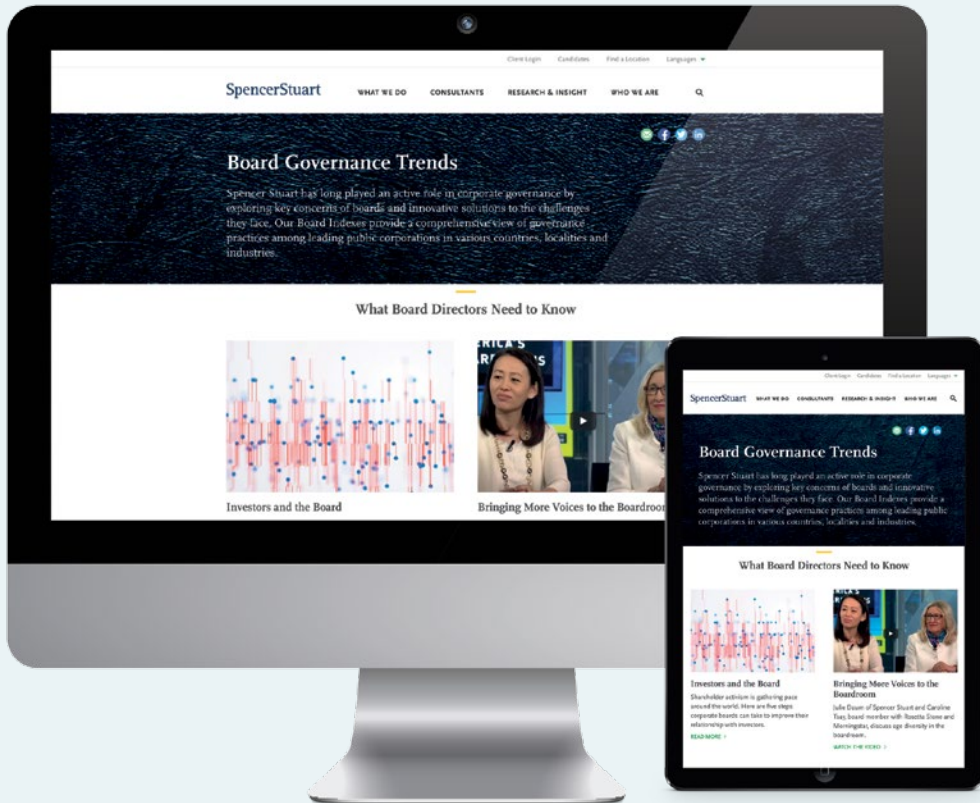
### What Do Boards Need to Know About Corporate Culture?

Boards can help foster long-term shareholder value by placing culture on the board agenda and ensuring management is forging a culture aligned with the business strategy.

[spencerstuart.com/research-and-insight/what-do-boards-need-to-know-about-corporate-culture](http://spencerstuart.com/research-and-insight/what-do-boards-need-to-know-about-corporate-culture)



# Board Governance Trends: A Global View

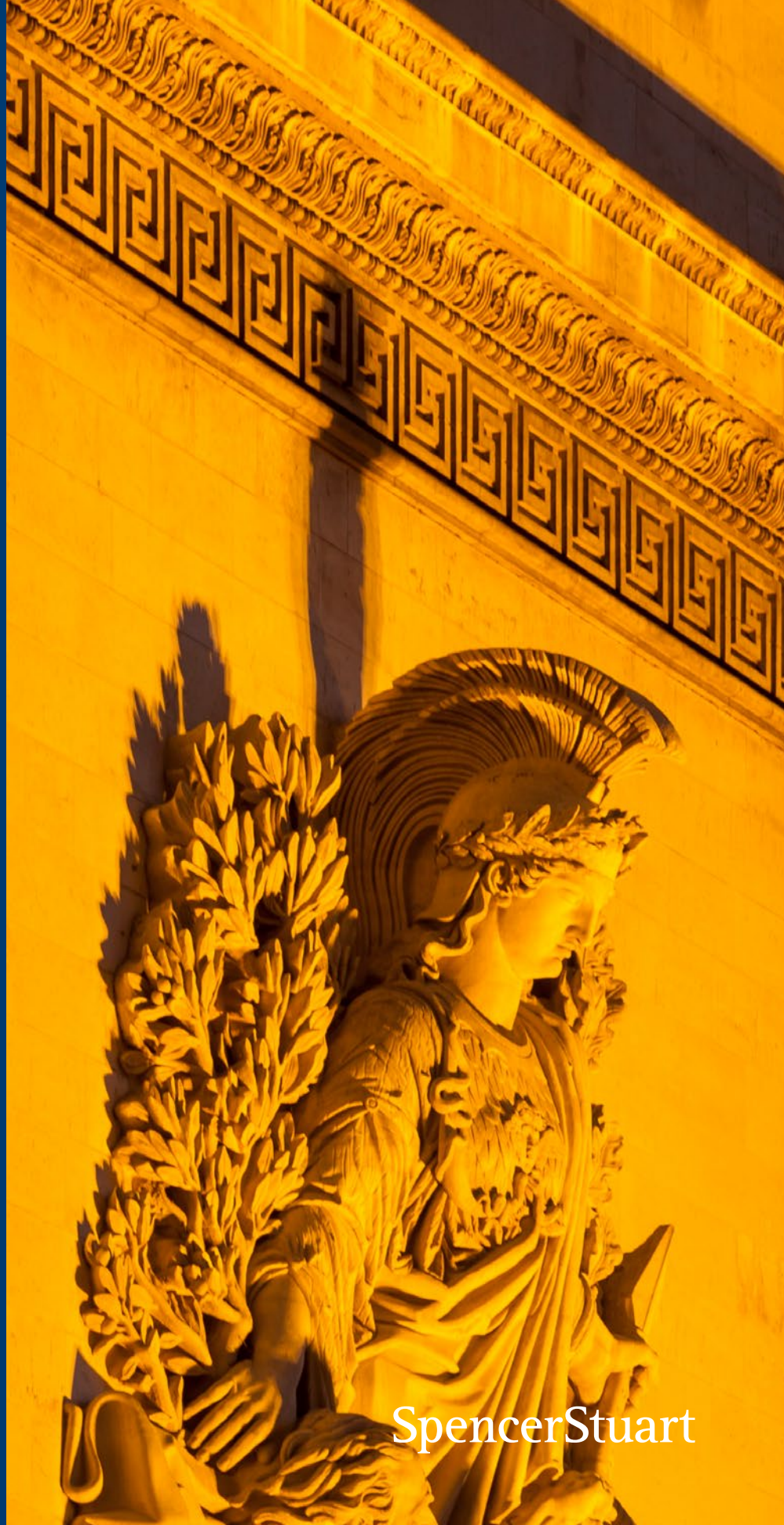


Visit Spencer Stuart's one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries. Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around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

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

Visit [spencerstuart.com](http://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