

France Board Index
— 19ème édition

FOCUS

SpencerStuart

Cadre de l'étude

Les sociétés étudiées dans le présent rapport sont celles qui constituent l'indice CAC40 au début de l'année 2014. Par rapport à l'édition précédente, on note le changement suivant: ST Micro a été remplacé par Alcatel Lucent. Les informations rassemblées dans les tableaux (cf. annexe) sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2013 (39 des 40 sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre), sauf spécification contraire. Les informations récoltées proviennent du document de référence, et ont été soumises à la vérification des sociétés concernées. Dans les sections portant sur la taille et la représentation, l'étude s'intéresse aux dernières évolutions, telles que décidées aux assemblées ayant eu lieu pour la grande majorité dans le premier semestre 2014.

Réalisation de l'étude

La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude a été menée par Sarah Pierre-Louis et Guillaume Quéguiner. La rédaction a été réalisée par Bertrand Richard.

Sommaire

Préface	2
Synthèse des résultats	3
Board index	8
Les tailles des conseils	8
Concentration des mandats	9
Participation du Président à un conseil extérieur	11
Membres Exécutifs et Non-Exécutifs dans les sociétés à conseil d'administration	12
Critères d'indépendance	13
Séparation des rôles de Président et de Directeur Général	14
Formation des dirigeants	16
Structure des Comex et Comités de Direction	17
Mouvements au sein des conseils en 2013-2014	19
Profil des Administrateurs	19
Féminisation des conseils	21
Diversité géographique	22
Âge — Ancienneté et Durée du mandat	23
Fonctionnement et missions des conseils	26
Missions	26
Les comités	27
Jetons de présence	32
Comparaison internationale	34
L'administrateur référent	38
L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	40
Développement de l'évaluation externe	40
Contenu de l'évaluation externe	40
La complémentarité des évaluations externes et internes	42
La restitution des évaluations dans le document de référence	43
Boardroom Best Practice	45
Characteristics and composition of a board	45
Culture	46
Board succession	46
Intégration des nouveaux administrateurs dans les conseils	48
Les tableaux de données	52
La Board Practice de Spencer Stuart	64

Préface

En analysant depuis plus de 19 ans la gouvernance des sociétés Françaises, le Board Index de Spencer Stuart en souligne les progrès réguliers qui permettent à la place de Paris d'être parmi les marchés les plus avancés en la matière tout en maintenant un modèle autonome du monde Anglo saxon. Parmi les avancées les plus notables, il est permis de citer :

- > La diversité des conseils français, en termes de nationalité, de sexe et d'expériences, qui les font se distinguer de beaucoup de boards étrangers.
- > Les conditions de fonctionnement des conseils qui ne cessent de se professionnaliser et la généralisation de la formule « appliquer ou expliquer » (comply or explain).
- > La montée en puissance de la fonction d'administrateur référent.
- > Le développement de la pratique des séminaires stratégiques qui traduit la reconnaissance du rôle du conseil en la matière.

Sur le plan de la réflexion de place, il faut souligner :

- > La mise en œuvre de la dernière version du code Afep-Medef.
- > L'installation du Haut Comité de gouvernement d'entreprise présidé par Denis Ranque.

Dans ce contexte de progrès, il reste néanmoins certains chantiers à approfondir pour les conseils et les comités de la gouvernance :

- > Lancer une véritable réflexion sur la notion d'indépendance car l'application des critères, tels qu'ils sont définis dans le code Afep-Medef, ne répond pas de façon adaptée à la question. Le comité des nominations et de la gouvernance, à l'occasion de l'évaluation du fonctionnement du conseil pourrait conduire une analyse plus approfondie de l'engagement, de la contribution et de l'indépendance des administrateurs.
- > Mieux anticiper les successions au sein des conseils et mieux structurer leurs travaux du conseil en la matière pour ne pas être pris par surprise.
- > Poser la question de la taille des conseils et de l'impact sur l'efficacité de leurs travaux

Mais c'est avec confiance que nous regardons ces chantiers s'ouvrir, tant l'évolution des pratiques a été profonde et positive depuis plus de 15 ans.

Patricia Barbizet
Directeur Général d'Artémis*

* Chairman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

Synthèse des résultats

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Nombre d'administrateurs au 31/12/2013	553	14	8	21
Nouveaux entrants en 2013	65	dont 5 rep. de l'état et 10 rep. des salariés		
dont femmes (hors rep. des salariés)	25			
Nouveaux entrants après AG 2014	40			
dont femmes (hors rep. des salariés)	18			

	Nombre	Pourcentage
Conseil de surveillance + directoire	5	12%
Conseil d'administration	35	88%
Président non exécutif à temps plein	1	3%
Président non exécutif à temps partiel	12	29%
Président du conseil également DG	27	68%

	Nombre	Pourcentage	Min	Max
Nombre d'administrateurs exécutifs	53	10%	0	6
Nombre d'administrateurs non exécutifs (Pdt non exécutif inclus)	460	83%	8	18
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants.	344	62%	5	13
Nombre de rep. salariés ou actionnaires salariés	40	7%	0	6
Nombre d'administrateurs étrangers	163	29%	0	12
Nombres d'administratrices	160	29%	1	7
Présence d'un Vice-Président ou Administrateur Référent	28	70%		
dont officiellement qualifié d'Administrateur Référent	17	43%		

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Ancienneté et âge des membres du Conseil*				
Ancienneté moyenne des admin. non ex. (Pdt exclus)		5.3	3	10
Ancienneté du Président du Conseil à son poste		6.4	0	25
Ancienneté du Directeur Général (ou Président du Directoire) à son poste		6.9	0	27
Age moyen des membres du Conseil (au 30/06/2014)		60	54	66
Age moyen des hommes (au 30/06/2014)		62	28	88
Age moyen des femmes (au 30/06/2014)		56	33	90
Durée du mandat		3.8	3	6
Nombre de mandats détenus par le Président du Conseil (mandat principal inclus)				
Mandats totaux		6.5	1	21
Mandats sans les filiales		2.4	0	9
Mandats sociétés extérieures cotées en France		0.9	0	3
Informations claires sur le cumul des mandats pour 38 sociétés				
Structure des comités exécutifs				
Nombre total de membres	492	12	4	24
Nombre de femmes	49	1	0	4
Nombre d'étrangers	136	3	0	11
Age des membres		55	36	72
Mouvements après AG 2014				
Profil des administrateurs sortants	30			
dont femmes	7			
dont étrangers	8			
dont représentants de l'Etat	0			
dont représentants des salariés	4			
Age des administrateurs sortants		67	49	78
Nombre de mandats dans des sociétés cotées		3	1	9

* ancienneté sous la forme juridique actuelle

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Mouvements après AG 2014 (continué)				
Profil des administrateurs entrants	40			
dont femmes	20			
dont étrangers	19			
dont représentants de l'Etat	0			
dont représentants des salariés	7			
Primo entrant — Premier mandat	18			
Age des administrateurs entrants		55	37	67
Nombre de mandats dans des sociétés cotées		2	1	4

	Nombre	Pourcentage
Structure des conseils au 30/06/2014		
Nombre d'administrateurs	563	
Nombre de femmes	173	31%
Nombre d'étrangers	173	31%
Nb de représentants des salariés	42	7%

	2013	sur les 3 dernières années	Pourcentage
Méthode d'évaluation de la performance du conseil			
En interne exclusivement	28	16	40%
Avec l'assistance d'un cabinet extérieur	12	24	60%
Existence d'une formation dédiée aux nouveaux membres du conseil	32		80%

	Moyenne	Min	Max
Nombre de réunions			
Nombre de réunions du conseil durant l'exercice 2013	8.3	4	17
Taux d'assiduité (hors comités)	91%	84%	98%

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Nature des comités du conseil / nombre moyen de réunions annuelles				
Comité d'audit	40	5.8	3	10
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	3	3.3	2	4
Comité des nominations	22	3.4	1	7
Comité des rémunérations	20	4.1	1	7
Comité des nomination et rémunérations	18	4.8	2	15
Comité stratégique	21	4.1	1	11
Comité éthique et/ou développement durable	0	3.7	1	5
Autres comités	8	4.4	2	6
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du :				
Comité d'audit	40	80%	17%	100%
Comité des nominations	22	76%	33%	100%
Comité des rémunérations	20	82%	50%	100%
Comité nominations fusionné avec rémunérations	18	80%	20%	100%
Le comité des rémunérations (ou nom/remun) composé à 100% de personnalités indépendantes ?	17			
Rémunérations				
Rémunération cash du PDG ou Pdt Directoire		2,287,602 €	450,000 €	4,500,000 €
dont part fixe		996,619 €	0 €	2,100,000 €
Rémunération cash du Président non exécutif		437,140 €	50,000 €	2,003,230 €
Montant moyen des jetons accordés aux administrateurs		64,719 €	23,359 €	156,000 €
Plus fort jeton du conseil (hors Pdt)		102,932 €	42,736 €	302,426 €
Plus faible jeton annuel du conseil		46,010 €	14,669 €	133,000 €
Structure des jetons de présence				
Nombre de rapports décrivant précisément le calcul des jetons	34			
Montant du jeton fixe annuel	34	25,416 €	3,800 €	80,000 €
Jeton variable (par séance du conseil)	37	3,501 €	1,200 €	10,664 €
Nb de sociétés appliquant un jeton suppl. pour participation à un comité	28			
Nb de sociétés appliquant un jeton assiduité suppl. pour comité	32			

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Rémunération annuelle fixe additionnelle touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	26	12,394 €	2,500 €	40,000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	2	6,487 €	2,973 €	10,000 €
Comité des nominations	14	11,500 €	2,973 €	30,000 €
Comité des rémunérations	8	7,000 €	2,973 €	7,000 €
Comité des nomination et rémunérations	5	8,633 €	2,500 €	10,000 €
Comité stratégique	14	11,500 €	2,500 €	30,000 €
Comité éthique et développement durable	8	7,000 €	7,000 €	7,000 €
Autres comités	5	8,633 €	7,500 €	10,000 €
Rémunération additionnelle par réunion touchée par les membres des comités.				
Comité d'audit	28	3,158 €	1,000 €	7,500 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	1	1,062 €	1,062 €	1,062 €
Comité des nominations	14	3,296 €	1,062 €	7,000 €
Comité des rémunérations	14	2,787 €	1,062 €	5,000 €
Comité des nomination et rémunérations (fusionné)	12	2,356 €	1,000 €	4,000 €
Comité stratégique	16	2,242 €	1,000 €	4,000 €
Comité éthique et développement durable	11	2,470 €	1,000 €	4,000 €

LES TAILLES DES CONSEILS

La taille moyenne des conseils s'est légèrement réduite par rapport à 2013 en passant de 14 à 13,8 membres au 31/12/2013. Par contre, à l'issue des AG 2014, la taille moyenne est repassée au-dessus de 14.

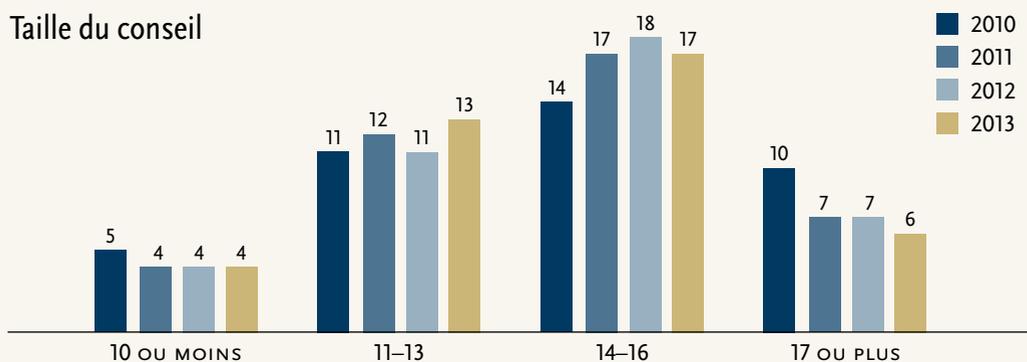
À ce niveau, les conseils français restent, avec leurs homologues allemands, les plus nombreux, mais pour ces derniers, cela s'explique par la co-gestion qui prévoit deux collèges de même taille, l'un représentant les actionnaires, l'autre les salariés.

Cette taille moyenne d'environ 14 membres cache une grande diversité de situations entre :

- > Des conseils ramassés : le plus petit étant celui de Michelin avec 8 membres, trois autres ayant seulement 10 membres, Accor, Legrand et Unibail.
- > Des conseils très larges, comme celui du Crédit Agricole qui détient toujours le record à 21 membres, ou Renault avec 19 membres, Bouygues, EDF et GDF Suez avec 18 membres.

La distribution de la taille des conseils montre une légère augmentation du nombre de ceux ayant 11 à 13 membres et une légère diminution du nombre de ceux ayant plus de 14 membres.

Taille du conseil



Cette tendance à la réduction de la taille des conseils, que nous considérons comme une condition de l'amélioration de l'efficacité de leurs travaux, va malheureusement connaître un coup d'arrêt par la mise en œuvre en 2015 de la loi imposant aux conseils d'administration n'ayant pas déjà d'administrateurs élus par les salariés, d'en intégrer un pour les conseils ayant jusqu'à 12 membres, et deux pour ceux ayant plus de 12 membres.

Ainsi, plus de 30 nouveaux administrateurs vont ainsi intégrer les conseils en 2015, faisant repasser la taille moyenne de ceux-ci au-dessus de 14,8.

L'évolution de la composition de l'indice du CAC 40 au gré des entrées et des sorties de sociétés peut aussi avoir un impact sur le nombre total de sièges d'administrateurs et aussi concourir à la réduction de celui-ci, certains des nouveaux entrants ayant des conseils ramassés (Vallourec, Gemalto).

Ainsi, de fin 2010 à fin 2013, le nombre total de sièges est passé de 576 à 553.

CONCENTRATION DES MANDATS

Au sein du CAC40, le nombre moyen de mandats par administrateur reste stable à environ 1,2.

Le taux de concentration de mandats par administrateur reste plus faible chez les femmes (1,13) que chez les hommes (1,24), ce qui infirme l'idée comme quoi la nécessité d'atteindre les quotas fixés par la loi Coppé Zimmerman amenant à plus solliciter les femmes expérimentées que leurs homologues masculins, aurait accru le taux de concentration chez les femmes. Néanmoins, certaines femmes ayant une forte visibilité peuvent avoir un nombre de mandats nettement supérieur à la moyenne.

En l'espace de 15 ans, la concentration des mandats s'est fortement réduite, et ainsi le nombre total de sièges occupés par les 2 % d'administrateurs ayant le plus de mandats extérieurs à leur groupe (4 et plus) a chuté de 12 % en 1999 à 3 % en 2013.

Année	1999	2002	2010	2011	2012	2013
% de sièges détenus par les 2% d'administrateurs les plus mandatés	12%	10%	3%	2,5%	2%	3%

	2010	2011	2012	2013	6/2014
Nb de sièges	564	576	561	559	563
Nb d'administrateurs	463	475	468	464	458

Nb d'administrateurs ayant au sein du CAC 40

1 mandat	387	399	397	389	379
2 mandats	57	57	55	61	65
3 mandats	16	15	11	10	10
4 mandats	1	3	4	3	3
5 mandats ou +	2	1	1	1	1

Les tentatives répétées du législateur de vouloir réglementer le cumul de mandats par la loi traduisent une méconnaissance de la réalité de la gouvernance des sociétés françaises, qui n'est guère étonnante quand on connaît les profils professionnels de la représentation nationale qui en est restée à des vieux clichés datant du 19^e siècle.

Dans leur très grande majorité, les administrateurs qui ont par ailleurs une fonction exécutive (PDG, Directeur Général, CFO ou membre d'un Comex) s'autolimitent à un maximum de 2 mandats extérieurs à leur société, car ils n'ont tout simplement pas le temps d'exercer plus de mandats. Rappelons qu'un conseil se réunit en moyenne 8 fois par an avec en plus, en général, la participation à un comité qui rajoute 4 à 6 réunions, et éventuellement un séminaire stratégique, ce qui fait qu'un administrateur doit consacrer chaque année, en présence et en préparation, au moins environ 20 jours de travail par conseil.

Par contre, ceux qui ont décidé de n'exercer qu'une fonction non-exécutive d'administrateur, soit parce qu'ils sont à la retraite de leur fonction exécutive, soit parce qu'ils en ont fait le choix, ont, par contre, tout à fait la disponibilité de participer à 5 conseils. Il serait contre-productif de les limiter au-delà des recommandations du rapport Afep-Medef.

PARTICIPATION DU PRÉSIDENT À UN CONSEIL EXTÉRIEUR

Le nombre moyen de mandats détenus hors filiale de son groupe par le président a continué à diminuer, puisqu'il s'établit aujourd'hui à 2,4 mandats contre 2,8 l'année précédente.

De plus en plus, les Présidents qui cumulent cette fonction avec celle de Directeur Général se limitent à 1 mandat extérieur à leur groupe.

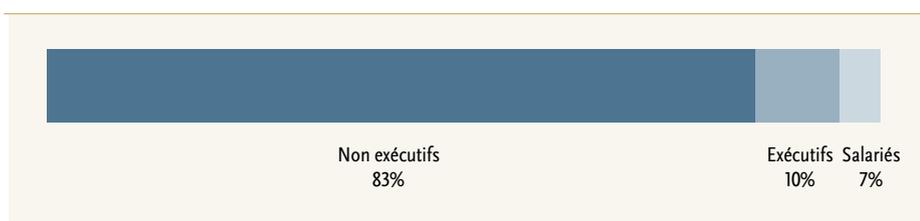
Sur l'ensemble de la population des Présidents (exécutifs ou non-exécutifs), la structure de leur portefeuille de mandats est la suivante :

- > 6,5 mandats incluant les mandats internes à leur groupe, qui ne sont souvent qu'une matérialisation juridique de leur fonction de dirigeant, et qui concernent surtout les Présidents-Directeurs Généraux.
- > 2,4 mandats (incluant leur fonction principale, mais excluant les filiales) qui se répartissent de la façon suivante :
 - 1 mandat fonction principale
 - 0,9 mandat dans une société française externe
 - 0,5 mandat dans une société étrangère

Parmi les Présidents du directoire et les Directeurs Généraux, seulement 40 % d'entre eux siègent dans un seul conseil extérieur à leur société, 55 % dans aucun. Cette proportion est la même dans le Footsie 150 et dans le S&P 500. La pratique pour un dirigeant de siéger dans un conseil croît avec son ancienneté dans son poste exécutif.

MEMBRES EXÉCUTIFS ET NON-EXÉCUTIFS DANS LES SOCIÉTÉS À CONSEIL D'ADMINISTRATION

La part des administrateurs non-exécutifs (n'exerçant pas de fonction dans la société au conseil duquel ils siègent) reste stable à 83 % (contre 84 % et 82 % les deux années précédentes), ce qui traduit la tradition française de n'avoir comme exécutif de la société au conseil que le Président-Directeur Général ou le Directeur Général.



Si on exclut les sociétés à conseil de surveillance où, par définition, aucun membre exécutif ne siège en leur sein, on constate que cette année :

- > 24 sociétés n'ont qu'un seul exécutif membre du conseil, qui est soit Président-Directeur Général, soit le Directeur Général s'il y a dissociation.
- > 11 ont deux exécutifs ou plus qui sont administrateurs.

Forme de Gouvernance	Conseils d'administration où siègent						
	seulement le Pdt		et le DG		et 1 DGD ou plus		total
	nb	%	nb.	%	nb.	%	
S.A. à Pdt et DG	1	13%	5	62%	2	25%	8
S.A. à PDG	18	67%	n/a	n/a	9	33%	27

Au sein des 7 sociétés à conseil d'administration ayant dissocié les fonctions de Président et de Directeur Général :

- > Chez Airbus, Alcatel Lucent, BNP Paribas, Gemalto et Sanofi, seul le Directeur Général siège au conseil
- > Chez Pernod Ricard, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, qui est son successeur désigné

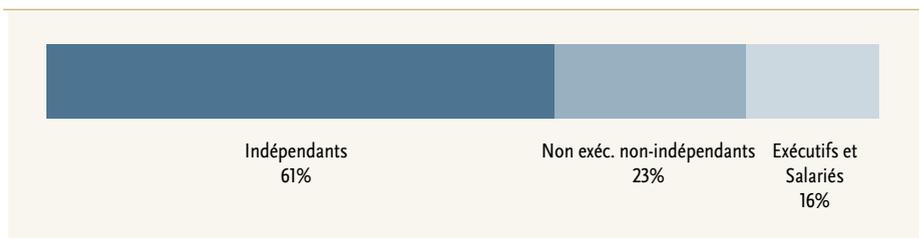
- > Par contre, chez Crédit Agricole, aucun exécutif n'est administrateur, même si, bien évidemment, le Directeur Général participe à l'intégralité des réunions du conseil où il rend compte de sa gestion et présente sa stratégie.

Lorsqu'il y a plus d'un exécutif membre du conseil, le deuxième est le Directeur Général Délégué, comme c'est le cas chez Axa, Danone, GDF Suez, Kering et Pernod Ricard.

Chez Solvay, le directeur financier siégeait au conseil, mais en tant que représentant d'une des branches familiales actionnaires. En 2014, il a abandonné ses fonctions de CFO, mais est resté administrateur.

Deux sociétés (LVMH et Bouygues) ont décidé de nommer administrateurs 6 patrons de métiers.

CRITÈRES D'INDÉPENDANCE



La structure des conseils reste stable au fil des ans avec une proportion importante :

- > d'administrateurs non-exécutifs dans la société (84 %)
- > d'administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef (61 %), ce qui est supérieur aux 50 % recommandés par le code.

Les indépendants représentent 75 % des administrateurs non-exécutifs.

Cette notion d'indépendance reste néanmoins tout à fait relative car aujourd'hui elle n'est déterminée que sur la base de critères juridiques (absence d'intérêts ou de conflits d'intérêts) alors que notre expérience dans l'évaluation des conseils

d'administration nous a appris que l'indépendance est avant tout une question d'état d'esprit et de personnalité.

Le critère de perte de l'indépendance, après 12 ans de présence dans un conseil, est aussi une vue de l'esprit qui doit être remise en cause car certains administrateurs restent indépendants d'esprit et de comportement au-delà de cette limite alors que d'autres ne le sont pas du jour même de leur nomination, quelle que soit la qualification qu'on leur donne.

L'approche anglo-saxonne de l'indépendance est différente à plusieurs titres :

- > il lui est préféré la notion de non-exécutif, c'est-à-dire non lié à la direction de l'entreprise, car traditionnellement leur conseil comporte une proportion d'exécutifs plus forte qu'en France.
- > et la représentation d'actionnaires au conseil étant beaucoup plus exceptionnelle qu'en France, les administrateurs sont libres de conflit d'intérêts avec l'actionnariat.

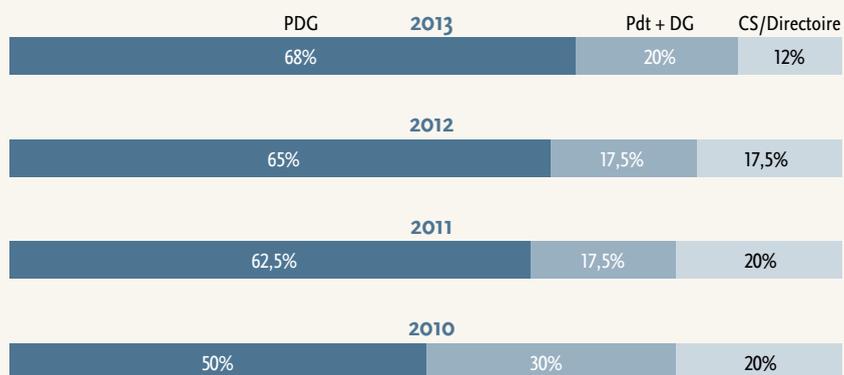
SÉPARATION DES RÔLES DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

La séparation des pouvoirs entre le Président et le Directeur Général peut être réalisée en adoptant :

- > soit la forme du conseil de surveillance et directoire
- > soit la dissociation Président et Directeur Général

Depuis 4 ans, la proportion de structure dissociée n'a fait que se réduire pour n'être adoptée aujourd'hui que par 13 sociétés (8 sous forme de conseil d'administration, 4 sous forme de conseil de surveillance et 1 sous forme de SCA). Par contre, ces 13 sociétés ont choisi cette formule de façon durable pour ses mérites propres, et non pas de façon transitoire pour gérer une succession.

Séparation des rôles de Président et Directeur Général



Parmi les 13 Présidents non-exécutifs et Présidents du conseil de surveillance, 11 exercent cette fonction à temps partiel et seulement 2 l'exercent à temps plein.

FORMATION DES DIRIGEANTS

Même si la formation des dirigeants des sociétés du CAC 40 est plus diversifiée qu'il y a 12 ans où 50 % d'entre eux étaient diplômés de l'X, de l'ENA ou des deux, elle reste encore assez endogamique avec plus de 35 % sortant de ces deux écoles.

Formation	2014	2012	2011
Ecole d'Ingénieur	35,3%	33,3%	33,0%
X	15,8%	16,7%	19,0%
X/ENA	3,5%	3,3%	2,4%
ECP	3,5%	3,3%	2,4%
ENS	3,5%	1,7%	2,4%
autres	8,6%	8,3%	7,1%
Ecole de Commerce	19,3%	18,4%	19,0%
HEC	12,3%	13,3%	9,5%
HEC/ENA	1,8%	1,7%	2,4%
ESCP	3,5%	1,7%	2,4%
ESSEC/ENA	1,8%	1,7%	2,4%
Universités	22,8%	25,0%	23,8%
Ecole d'Administration	17,5%	16,7%	16,7%
Sciences Po.	1,8%	1,7%	0,0%
ENA	15,8%	15,0%	16,7%
Sans diplôme	5,3%	6,7%	7,1%

Les directions générales dans le secteur bancaire restent, cependant, une chasse gardée de ces deux écoles. En sont issus les mandataires sociaux des banques suivantes : Société Générale, BNP Paribas, Banque Postale et BPCE.

Il y a deux exceptions néanmoins à souligner :

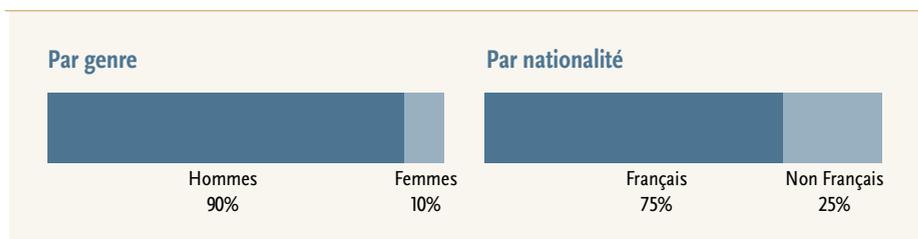
- > Crédit Agricole
- > Crédit Mutuel

dont la culture mutualiste privilégie les parcours internes.

STRUCTURE DES COMEX ET COMITÉS DE DIRECTION

La taille des Comex ou des Comités de Direction Générale du CAC 40 est en moyenne de 12 membres par société, si on tour la structure de direction la plus large. Il existe souvent au sein de cette instance un organe plus resserré qui exerce réellement la fonction exécutive. La terminologie n'est pas homogène d'une société à l'autre, certains appelant Comex ce que les autres qualifient de Codir.

La structure moyenne des Comex est la suivante :



Ainsi, en termes de diversité, les Comex sont 3 fois moins féminisés que les conseils d'administration, mais par contre également divers sur le plan des nationalités (25 % contre 27 %).

Comparaison des Comex CAC 40 et Footsie 100

	CAC 40	Footsie 100
Taille moyenne	12	10
% de femmes dans les Comex	10 %	14,6 %
% de Comex n'ayant aucune femme	25 %	23 %
% de Comex ayant plus d'une femme	32 %	40 %
% de femmes membres de Comex ayant un mandat externe	18 %	22 %

L'âge moyen des Comex est de 55 ans (le plus jeune membre a 36 ans et le plus âgé 72 ans).

La structure minimale d'un Comex est :

- > Président-Directeur Général ou Directeur Général
- > Directeurs Généraux de Business Unit
- > CFO

Les participations du DRH, du directeur juridique et du directeur de la communication ne sont pas toujours systématiques au sein de l'organe de tête, qu'il s'appelle Comex ou Codir, ce qui est une différence majeure avec les groupes anglo-saxons où, parfois, ces fonctions sont aussi présentes au conseil.

Au sein du Comex, les femmes occupent le plus souvent les fonctions suivantes :

Directeur de la communication/Marketing	24 %
DRH	17 %
Directeur juridique/Secrétaire général	15 %
Directeur de BU	10 %
CFO	8 %
Chief Operating Officer	6 %
CEO Pays/Région	6 %
Directeur stratégie/études	6 %
Directeur des achats	4 %
DSI	4 %
	100 %

Profil des Administrateurs

MOUVEMENTS AU SEIN DES CONSEILS EN 2013–2014

En 2013, 65 nouveaux administrateurs ont été élus, dont 25 femmes, portant le nombre total d'administrateurs à 553.

Aux Assemblées Générales de 2014, les mouvements ont été les suivants :

Mouvements après AG 2014	Min	Max	Nombre/ Moyenne
Profil des administrateurs sortants			30
dont femmes			7
dont étrangers			8
dont représentants de l'Etat			0
dont représentants des salariés			4
Âge des administrateurs sortants	49	78	67
Nombre de mandats dans des sociétés cotées*	1	9	3
Profil des administrateurs entrants			40
dont femmes			20
dont étrangers			19
dont représentants de l'Etat			0
dont représentants des salariés			7
Primo entrant — Premier mandat			18
Âge des administrateurs entrants	37	67	55
Nombre de mandats dans des sociétés cotées	1	4	2

* Incluant la société dont ils quittent le mandat

Les nouveaux administrateurs sont, pour 63 % d'entre eux, des dirigeants en poste (Président, Président-Directeur Général, Comex), 67 % chez les hommes, 50 % chez les femmes.

Profils des administrateurs entrants et sortants après l'AG 2014

	Entrant	Sortant
Profils des administrateurs entrants et sortants		
Président/PDG	22,5%	40%
DG/ top executifs	30%	23,3%
Autres fonctions corporate	5,0%	0%
Financiers	17,5%	13,3%
Consultants/avocats	0,0%	0%
Médecins/Universitaires	2,5%	6,7%
Fonctionnaires/Etat	2,5%	3,3%
Salariés	20,0%	13,3%
Profils des femmes entrantes et sortantes		
Président/PDG	22,2%	16,7%
DG/ top executifs	27,8%	33,3%
Autres fonctions corporate	11,1%	0%
Financiers	27,8%	16,7%
Consultants/avocats	0%	0%
Médecins/Universitaires	5,6%	16,7%
Fonctionnaires/Etat	0%	0%
Salariés	5,6%	16,7%
Profils des hommes entrants et sortants		
Président/PDG	22,7%	45,8%
DG/ top executifs	31,8%	20,8%
Autres fonctions corporate	0%	0%
Financiers	9,1%	12,5%
Consultants/avocats	0%	4,2%
Médecins/Universitaires	0%	4,2%
Fonctionnaires/Etat	4,5%	4,2%
Salariés	31,8%	12,5%

FÉMINISATION DES CONSEILS

Représentation des femmes

	2010		2011		2012		2013		6/2014	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Nb de sièges occupés par des femmes	94	16,7%	120	20,8%	135	24,1%	156	28,0%	173	31%
dont françaises	67	11,9%	80	14%	93	16,6%	102	18,3%	110	20%
dont étrangères	27	4,8%	40	6,9%	42	7,5%	54	9,7%	63	11%
Nb d'administratrices	81	17,5%	105	22,1%	116	24,8%	136	29,3%	151	33%

Concentration des mandats par femme

	2010		2011		2012		2013		6/2014	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
1 mandat	71	87,7%	92	87,6%	101	87,6%	119	87,5%	132	87,4%
2 mandats	8	9,9%	11	10,5%	12	10,5%	15	11,0%	18	11,9%
3 mandats	2	2,5%	2	1,9%	3	1,9%	1	0,7%	0	0,0%
4 mandats	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,7%	1	0,7%

À ce jour, toutes les sociétés du CAC 40 ont au moins une femme dans leur conseil.

Au 30/06/2014, la proportion de sièges occupés par des femmes dans les conseils du CAC 40 continue à progresser après les Assemblées Générales de 2014 pour atteindre 31 %, et le pourcentage de femmes parmi la population des administrateurs s'élève à 33 %. La progression s'est ralentie par rapport aux années précédentes : +10,2 % en 2014 contre +15,5 % en 2013 et +12,5 % en 2012.

En cinq ans, la proportion de sièges féminins a presque doublé. Les 173 sièges féminins sont occupés par 151 femmes, qui sont à 63,3 % des françaises et 36,7 % des étrangères.

En 2014, concernant les administrateurs hors représentants des salariés, 14 sociétés ont recruté 19 nouvelles femmes, dont 6 françaises (et, simultanément, 7 ont quitté leur mandat).

Au 30/06/2014 :

- > 3 sociétés étaient en dessous du quota de 20 % (contre 4 au 31/12/2013) : Airbus, Arcelor Mittal et Renault.
- > 5 sociétés ont déjà atteint le quota de 40 % : Kering, Legrand, Publicis, Société Générale et Technip.
- > 9 sociétés en sont proches (entre 35 et 40 %) : Accor, Axa, BNP Paribas, L'Oréal, Michelin, St Gobain, Schneider, Total et Vivendi.

L'analyse de ces chiffres montre que les conseils les moins féminisés sont ceux de sociétés plutôt industrielles. Par contre, pour les sociétés ayant le plus féminisé leur conseil, il n'y a pas de logique industrielle.

Au niveau de l'ensemble du CAC 40 (en incluant les administrateurs salariés) et en faisant l'hypothèse que le nombre d'administrateurs au 30/06/2014 (563) reste constant (ce qui est peu probable compte tenu de l'arrivée d'administrateurs élus par les salariés dans les sociétés qui n'en ont pas encore), il faudra pour atteindre le quota de 40 % (225 sièges) trouver encore 52 administratrices d'ici là.

Spencer Stuart a été un acteur particulièrement actif dans le processus de féminisation des conseils :

- > Au niveau français, en plaçant chaque année depuis 2011, 20 à 25 femmes dans des conseils d'administration.
- > Au niveau mondial, en menant la 1 100e chasse d'une femme administratrice en juin 2014.

DIVERSITÉ GÉOGRAPHIQUE

Au 30/06/2014, les conseils d'administration du CAC 40 sont, avec leurs homologues suisses et anglais, les instances les plus ouvertes internationalement avec une proportion de non-Français de 31 % contre 29 % l'année précédente, ce qui représente 173 sièges (contre 163).

L'évolution de la représentation géographique d'une année sur l'autre est la suivante et montre une légère augmentation de la proportion d'anglo-saxons.

	% du total		% des étrangers	
	2013	2014	2013	2014
France	71 %	69 %	–	–
Europe continentale	15 %	15 %	52 %	49 %
UK, USA et Canada	8 %	10 %	29 %	31 %
B.R.I.C.S	2 %	2 %	7 %	6 %
Asie de l'Est	1 %	1 %	3 %	4 %
Autres	3 %	3 %	9 %	10 %
Total	100%	100 %	100%	100%

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

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

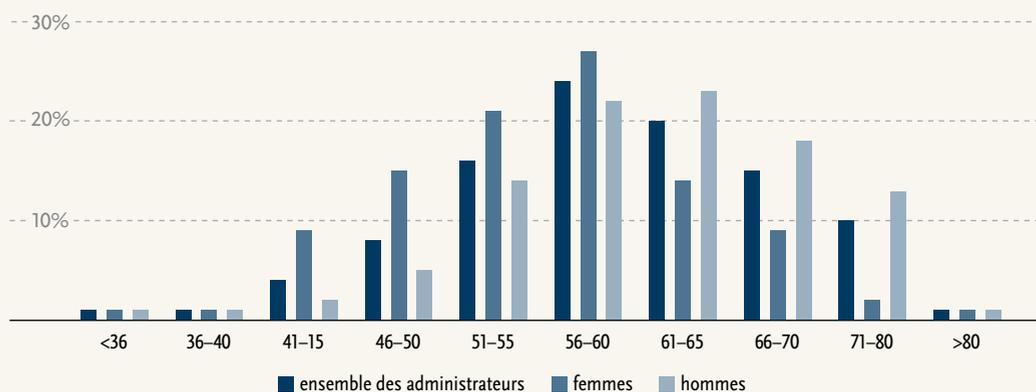
- > déterminer si les attentes du conseil à l'égard de l'administrateur étranger sont compatibles et cohérentes avec celles que l'administrateur peut avoir à l'égard du conseil ;
- > s'assurer que les autres administrateurs fassent l'effort d'intégrer un nouveau membre qui peut avoir une culture et une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

ÂGE — ANCIENNETÉ ET DURÉE DU MANDAT

Au 30/06/2014, l'âge moyen des membres est de 60 ans, soit un an de plus que l'année précédente. La moyenne d'âge des femmes est de 56 ans et celle des hommes de 62 ans.

Il y a 6 administrateurs, dont une femme ayant moins de 35 ans, et 6 administrateurs dont une femme ayant plus de 80 ans.

Age



Le conseil ayant la moyenne d'âge la plus faible est celui d'Accor (54 ans) et celui ayant la plus élevée est Publicis.

Aux Assemblées Générales de 2014, la moyenne d'âge des 30 administrateurs sortants était de 67 ans, alors que celle des 40 nouveaux élus était de 55 ans (le plus jeune ayant 37 ans et le plus vieux 67 ans).

Au sein du CAC 40, la très grande majorité des sociétés ne fixant pas de limite d'âge individuelle aux administrateurs, à l'exception de St Gobain (70 ans), de Solvay (70 ans) et AXA (au-delà de 70 ans, le mandat est réduit à 2 ans renouvelables au maximum deux fois), préfère se contenter des prescriptions du Code de Commerce qui en fixe une collective (1/3 ou 1/4 du conseil ne peut pas avoir plus de 70 ou 75 ans). Pour comparaison, en Allemagne, le code de gouvernance recommande l'application d'une limite d'âge individuelle de 70 ans. Au Royaume-Uni, au-delà de 70 ans, les administrateurs doivent être réélus chaque année.

L'ancienneté moyenne des administrateurs est de 5,3 ans ; le conseil ayant les administrateurs présents depuis le plus longtemps est Publicis (moyenne de 10 ans d'ancienneté) et celui ayant l'ancienneté la plus courte est Safran (2 ans). Cet indicateur doit cependant être analysé avec précaution car, souvent, un changement de statut de l'entreprise ou une fusion peut remettre les compteurs de l'ancienneté à zéro.

La durée moyenne du mandat reste stable à 3,8 ans, traduisant le fait que les conseils se répartissent entre ceux ayant choisi 3 ans et ceux ayant choisi 4 ans. Seules certaines sociétés détenues par l'État ont gardé le système archaïque du renouvellement en bloc du conseil à échéance fixe de 5 ans (EDF), ce qui présente le risque de voir disparaître, à l'occasion du renouvellement, une part importante de l'expérience acquise au sein du conseil.

Publicis est la seule société à avoir gardé une durée de mandat de 6 ans.

La répartition de la durée des mandats est la suivante :

		3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
2014	Nombre	12	24	3	1
	%	30%	60%	7,5 %	2,5 %

Il est heureux que le système français n'ait pas adopté la pratique tendant à se répandre dans le monde anglo-saxon, à savoir la réélection chaque année par l'Assemblée Générale des administrateurs. Cette pratique présente deux risques :

- > accroître l'instabilité au sein du conseil alors que celui-ci a besoin d'agir dans la durée.
- > pousser certains administrateurs à adapter leur comportement et leur position en fonction de leur réélection plutôt que de l'intérêt de la société.

Fonctionnement et missions des conseils

FONCTIONNEMENT

En 2013, le nombre de réunions des conseils reste stable en moyenne à 8,3 par an. Les conseils de surveillance se réunissent entre 4 et 5 fois par an. Certains conseils peuvent se réunir plus souvent en cas de situations spéciales (en 2013, un conseil s'est réuni 17 fois).

La durée moyenne des conseils est de 3 heures, mais cachant de grandes disparités suivant les sociétés.

De plus en plus de sociétés ont mis en place un séminaire stratégique du conseil, qui réunit le plus souvent off-site, les administrateurs avec le Comex pour procéder à une revue stratégique des activités.

MISSIONS

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

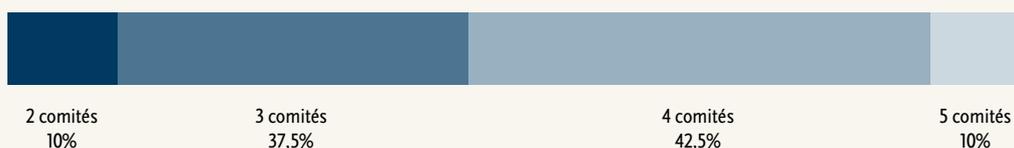
- > définir la stratégie,
- > désigner les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie,
- > choisir le mode de gouvernance (cumulé ou dissocié),
- > contrôler la mise en œuvre de la stratégie et la performance de l'entreprise,
- > veiller à la qualité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

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

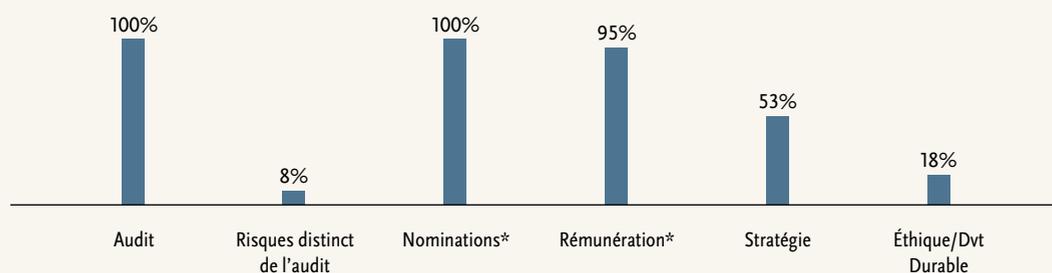
- > fixer au bon niveau l'intervention du conseil,
- > challenger la Direction Générale de façon positive, mais sans concession,
- > soutenir la Direction Générale quand elle est attaquée ou sous pression,
- > agir et prendre ses responsabilités en cas de crise.

Les comités

Distribution du nombre de comités au sein du CAC 40



% des conseils ayant un comité



* 45% sont fusionnés en un seul comité.

100 % des sociétés ont mis en place un comité d'audit, un comité des nominations et un comité des rémunérations.

- > 21 sociétés ont créé un comité stratégique.
- > 3 sociétés ont créé un comité des risques distinct du comité d'audit.
- > 7 sociétés ont mis en place un comité d'éthique ou de développement durable.
- > 3 sociétés ont créé des comités spécifiques à leur activité (engagement, suivi des engagements nucléaires).

LE COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit reste un des pivots de la gouvernance des sociétés avec une assez grande stabilité de son mode de fonctionnement (composition, nombre de réunions et taille).

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

Son fonctionnement est arrivé à maturité et les règles du jeu sont assez bien établies quant à :

- > sa composition, avec des exigences de plus de plus précises de la part des régulateurs en termes de qualification comptable et financière ;
- > ses relations avec le management : la prise d'autonomie du comité par rapport à la Direction Générale est réelle, et les cas de présence systématique du Président-Directeur Général aux réunions du comité se font de plus en plus rares, au profit d'un système où il ne vient que quand il est invité ;
- > son rôle dans le choix des commissaires aux comptes.

Les enjeux pour les comités d'audit sont de trois ordres :

- > éviter qu'en spécialisant trop le recrutement de ses membres, le comité ne devienne un super spécialiste des questions comptables et financières, très impliqué dans le détail mais dont le reste du conseil aura du mal à suivre la technicité ;
- > susciter plus d'intérêt du conseil sur le compte rendu de ses travaux, ce qui demande un talent particulier au Président du comité ;

- > Combiner la nécessité de garder une réelle hauteur de vue et contrainte d'aller assez dans le détail pour exercer sa mission, ce qui demande à la fois une grande maturité de la part de ses membres, et un travail de synthèse de la part de la direction financière.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Les comités des nominations, même si le tableau de leur activité montre une certaine stabilité, voient en fait leur rôle s'élargir et leur légitimité s'accroître.

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

Les grands domaines d'intervention du comité, sur lesquels il joue un rôle de plus en plus important, sont :

- > la revue régulière de la composition du conseil d'administration et des comités ;
- > la conduite des recherches d'administrateurs, domaine dans lequel il y a une réelle affirmation de son rôle ;
- > la revue des plans de succession, au premier desquels se situe celui du Président-Directeur Général ;
- > l'implication de plus en plus grande dans la conduite de la recherche du successeur du Président-Directeur Général et/ou du Directeur Général, ce qui est assez nouveau en France ;
- > les questions de gouvernance, dont l'évaluation du fonctionnement du conseil.

Par contre, très peu de conseils procèdent à une réelle revue de la performance individuelle de chaque administrateur.

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

Aujourd'hui, la fonction de Président du comité des nominations est principalement exercée par des administrateurs ayant une fonction de Président de société, soit en activité (20 %), soit en retraite (65 %), avec 15 % d'autres profils (banquiers, DRH, consultant).

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

45 % des sociétés ont fusionné leur comité des rémunérations avec celui des nominations, car les deux sujets sont très liés. Cette tendance sera peut-être remise en cause par l'obligation faite prochainement d'avoir un administrateur élu par les salariés dans le comité des rémunérations.

	2013	2012
% de sociétés ayant un comité des rémunérations	95 %	100 %
% de comité des rémunérations distincts du comité des nominations	53 %	55 %
Nombre moyen de réunions	4,0	4,5
Nombre moyen de membres	4,3	4,4
% d'indépendants	82 %	81 %
Nombre de comité ayant 100 % d'indépendants	17	15

L'activité des comités des rémunérations devient de plus en plus intense compte tenu des obligations croissantes que le régulateur fait peser en la matière sur le conseil d'administration.

Les comités des rémunérations sont chargés, par ailleurs, d'organiser la communication et la préparation des résolutions par l'Assemblée Générale au titre du Say on Pay.

Enfin, il est intéressant de constater que les dispositions prises par l'Etat sur le plafonnement de la rémunération des Présidents de sociétés contrôlées par l'État (450 000 €) a fortement réduit le rôle du comité dans ces sociétés et s'est traduit par une disparition quasi-totale de la partie variable de la rémunération.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

21 sociétés sur 40 ont mis en place un comité stratégique, qui se réunit en moyenne 4 fois par an.

Le comité stratégique peut répondre à plusieurs finalités :

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

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

- > C'est soit un petit groupe d'administrateurs plutôt seniors ou légitimés par l'actionnaire qu'ils représentent, qui se réunit en amont du conseil plusieurs fois par an. Cette formule a, par contre, l'inconvénient de générer une assez forte frustration des administrateurs qui n'en font pas partie, car ils ont le sentiment que ce comité induit un fonctionnement à deux vitesses du conseil.
- > Soit, au contraire, il est ouvert à tous les administrateurs, selon deux formules :
 - Il y a une liste restrictive de membres du comité (qui, seuls, touchent des jetons de présence au titre de ce comité) mais tout autre membre du conseil peut s'inviter aux réunions.

- Une telle solution peut présenter le risque que quelques administrateurs ne pouvant pas y participer, une minorité du conseil se trouve alors moins bien informée que le reste du conseil.
- Le comité est composé de l'ensemble des membres du conseil et se réunit sous forme d'un séminaire stratégique annuel ou biennuel.
- Dans cette formule, le comité est un lieu d'échange et de partage entre le conseil et la Direction Générale sur les questions de stratégie. C'est aussi une manière d'exposer de façon plus informelle l'équipe de Direction Générale au conseil.

JETONS DE PRÉSENCE

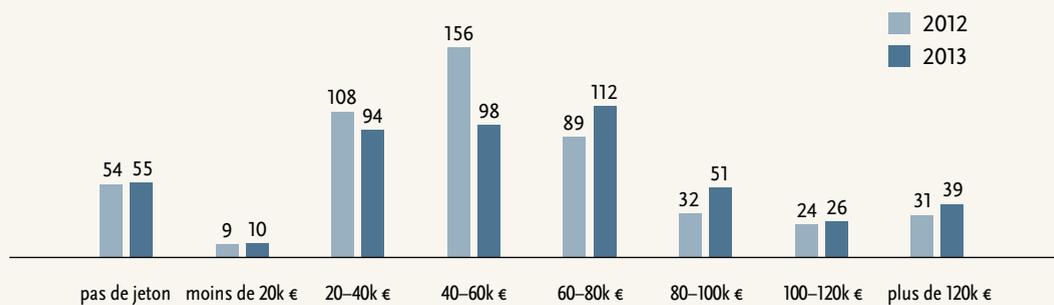
La rémunération moyenne d'un administrateur ou d'un membre du conseil de surveillance, pour ceux qui en perçoivent une (une soixantaine d'administrateurs en sont privés pour des raisons statutaires ou dans certaines entreprises où l'État est actionnaire), s'est légèrement accrue à 67 115 € par rapport à l'année précédente, qui était en net repli par rapport à l'année d'avant.

	2013	2012	2011
Montant global moyen des jetons de présence perçu par les administrateurs au titre de l'année...	67 115 €	65 257 €	73 239 €
Dont part variable par séance pour participation aux réunions	3 269 €	3 450 €	

Un jeton supplémentaire est généralement versé aux membres de comités, ainsi qu'à leurs Présidents. Il peut prendre la forme d'un jeton supplémentaire fixe, d'un jeton d'assiduité ou d'une combinaison des deux.

Selon le mode de répartition, les responsabilités (parfois nombreuses) assumées par certains administrateurs dans les comités de leur conseil se traduisent par des rémunérations totales sensiblement supérieures à la moyenne. Par exemple, un administrateur référent qui est également président du comité des nominations percevra un montant pouvant être le double de celui d'un simple administrateur dans le même conseil, en vertu de son implication et de la charge de travail supplémentaire. La majorité des rémunérations supérieures à 100 k€ relève de ce cas de figure.

Distribution des jetons de présence au sein du CAC 40*



* pour les administrateurs ayant siégé toute l'année

Certains conseils comme Sanofi ont prévu un jeton de présence supplémentaire pour les administrateurs résidant à l'étranger, dont le montant évolue en fonction de l'éloignement.

COMPARAISON INTERNATIONALE

De la comparaison du Board Index français avec ceux que Spencer Stuart publie sur les autres marchés, les enseignements suivants peuvent être tirés :

- > la forme de gouvernance la plus répandue est celle du «Unitary board» mais avec cependant une majorité de pays laissant possible la pratique du «Dual Board» (conseil de surveillance et directoire). Seulement 4 pays n'offrent pas cette option : USA, UK, Russie et Espagne.
- > par contre seule une minorité de pays pratique le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général : France, USA et Espagne avec néanmoins des tendances inversées entre les USA où elle régresse et la France où elle progresse
- > concernant l'évaluation externe du fonctionnement des conseils, la France, le UK et les USA ont la pratique la plus développée même si l'Italie progresse.
- > l'instauration de la fonction d'Administrateur Référent (Senior Independent Director), qui est presque généralisée aux USA ou au UK, a fortement progressé en France avec 70% du Cac 40 ayant désigné un Vice-Président ou un Administrateur Référent.
- > la taille moyenne d'un conseil est de 10 membres ce qui souligne le côté pléthorique des conseils français et allemands (14)
- > la proportion d'administrateurs indépendants est assez homogène à 60% avec une exception aux USA (80%)
- > la moyenne d'âge des conseils est de 55 ans, les conseils français étant parmi les plus âgés (60 ans+)
- > la Norvège est la pays où les conseils sont les plus féminisés suivi de la France (31%) qui est fortement en avance sur les USA, l'Allemagne ou le UK
- > les conseils les plus internationaux sont les conseils hollandais et suisses qui ont des grands groupes très internationaux. Par contre la France et le UK arrivent en troisième position bien devant les USA qui sont très peu internationaux, l'Allemagne et l'Espagne

Concernant les jetons de présence (fixes et totaux) la France est nettement en retard par rapport aux principaux pays de l'OCDE ce qui traduit dans notre pays l'absence de reconnaissance de la véritable contribution des administrateurs et la survivance de clichés surannés sur cette fonction en particulier de la part des mondes politique et administratif.

Constituent companies of Spencer Stuart EMEA & US Board Indexes

BELGIUM		BeL20 + BelMid
FRANCE		CAC40
GERMANY		DAX30, Mdax, Sdax, Tecdex
ITALY		38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS		AEX and AMX
NORDICS	Denmark	OMX Copenhagen
	Finland	OMX Helsinki
	Norway	Oslo Stock Exchange
	Sweden	OMX Stockholm
RUSSIA		Top 50 companies from Expert 400
SOUTH AFRICA		JSE Top 40 + top companies by market cap + select SOEs
SPAIN		IBEX-35 + top companies by market cap
SWITZERLAND		SMI
TURKEY		BIST 30
UK		FTSE 150
USA		S&P 500 comprised of NYSE and NASDAQ-listed companies

International comparison table

		BELGIUM	FRANCE	GERMANY	ITALY	NETHERLANDS
GENERAL INFORMATION	Size of sample	56	40	66	100	50
	Supervisory board/unitary board of directors	07/49	5/35	66/0	4/96	41/9
	Average number of board meetings per year	-	8,3	6,1	10,5	8,5 ⁷
	Percentage of companies who conducted an external board evaluation	-	35%	15%	27%	20%
	Combined chairman and CEO	5%	68%	0	22%	4% ⁸
Percentage of boards with senior independent director (SID) ⁹	N/A	70,0%	N/A	44,0%	12,0% ⁹	
BOARD	Average board size (total)	10,2	14,0	14,0	12,2	9,5
	Average board size (excluding employee representatives)	10,2	12,8	7,6	12,2	9,5
	Average number of independent board members	4,2	8,6	-	6,2	5,8
	Percentage of independent board members	41%	62%	43% ⁴	50%	62%
AGE	Average age: all directors	-	60,0	56,7	59,2	59,6
	Average age: non-executive directors	58,5	61,0	61 ⁵	59,4	63,0
	Average age: executive directors	55,5	59,0	N/A	58,5	53,2
FOREIGN	Percentage of foreign board members (all)	29%	31%	-	7%	43%
	Percentage of foreign non-executive directors	-	28%	24%	8%	45%
	Percentage of foreign executive directors	-	1%	N/A	5%	36%
	Average number of nationalities represented on the board	2,6	5,0	2,3	0,2	3,4
GENDER	Percentage of female board directors (all)	17,9%	31,0%	-	17,3%	16,9%
	Percentage of female non-executive directors	-	32,6%	23,8%	20,1%	21,4%
	Percentage of female executive directors	-	3,8%	N/A	6,0%	6,8%
	Percentage of companies with at least one woman on the board	82,2%	100,0%	94,0%	87,0%	70,0%
NEW MEMBERS	Percentage of new board members	13,3%	7,0%	7,4%	17,0%	13,5%
	Percentage of women among new board members	35,0%	41,0%	38,2%	39,0%	23,4%
	Percentage of non-nationals among new board members	-	36,1%	11,8%	7,2%	48,4%
OTHER BOARDS	Average number of boards per director (total)	-	1,5	3,2 ⁶	3,9	1,1 ¹⁰
	Average number of foreign boards per director	-	0,7	-	-	-
	Percentage of executive directors with an outside board	-	86,0%	N/A	18,0%	0,6% ¹⁰
LIMITS	Percentage of boards with tenure limits	N/A	N/A	N/A	N/A	100,0%
	Average length of tenure limits	N/A	12,0 ³	N/A	N/A	12,0
	Percentage of companies with a mandatory retirement age	N/A	3,0%	75,0%	0,0%	-
	Average mandatory retirement age	N/A	69,0	75,0	0,0	71,0 ¹¹
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors	-	27.281 €	55.000 €	39.900 €	77.000 € ¹²
	Average fee for audit committee membership	-	12.394 €	18.000 €	54.800 €	9.100 €
	Average fee for remuneration committee membership	-	11.800 €	N/A	36.000 €	6.400 €
	Average compensation for nomination committee membership	-	11.500 €	-	30.300 €	6.700 €
EXCOM	Average board size of ExCo	6,7	13,0	5,0	3,0	3,2
	Percentage of foreigners on the ExCo	25,6%	26,0%	22,5%	1,3%	33,3%
	Percentage of women on ExCo	10,9%	10,0%	7,3%	6,4%	7,6%

Remuneration figures are stated in Euros. Figures for non-Euro currencies are based on conversion rates at 31 March 2014.

1 Or lead director or equivalent

2 400-2.000 EUR/meeting

FRANCE

3 While there is no formal tenure limit in France, directors lose their independence

GERMANY

4 According to goals expressed in compliance statement

5 Shareholder representatives only

6 Chairmen only

NETHERLANDS

7 Based on boards meeting less than 20 times annually. One-tier boards meet on average 7,4 times. Two-tier boards meet on average 8,8 times.

8 This relates to one-tier boards only as a combined CEO and chairman is not permissible on two-tier boards.

	NORDICS				RUSSIA	SOUTH AFRICA	SPAIN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	Denmark	Finland	Norway	Sweden							
	25	25	25	50	41	72	92	20	30	150	495
	17/8	20/5	4/21	5/45	00 / 41	1/71	0/92	12/08	N/A	0/150	0/495
	9,5	12,1	10,6	10,1	22,3	6,2	10,4	8,3	17,5	7,6	8,1
	-	-	-	-	5%	47%	88%	0%	-	40%	98%
	0%	0%	4%	2%	0%	1%	65%	5%	7%	0%	53%
	N/A	N/A	N/A	N/A	9,8%	52,8%	21,0%	15,0%	N/A	100,0%	90,0%
	9,8	8,0	8,3	9,9	10,6	12,3	11,4	10,6	9,6	10,5	10,8
	6,7	7,8	6,1	8,2	10,6	12,3	11,4	10,5	9,6	10,5	10,8
	4,8	6,4	4,8	5,3	2,6	7,0	4,3	9,0	3,2	6,3	9,1
	49%	80%	59%	53%	39%	57%	38%	85%	34%	60%	84%
	55,6	57,5	56,3	57,4	52,5	55,7	59,5	60,8	-	57,5	-
	55,6	57,5	56,3	57,8	53,2	57,2	-	60,6	-	59,3	63,1
	50,0	57,0	50,0	54,7	49,3	51,6	-	56,8	-	52,4	-
	25%	26%	15%	18%	24%	26%	11%	59%	15%	33%	8%
	25%	13%	15%	18%	29%	26%	89%	55%	-	26%	-
	0%	0%	0%	1%	1%	29%	11%	73%	-	7%	-
	3,0	2,6	2,2	2,6	3,0	2,6	N/A	5,5	1,7	3,2	-
	23,8%	29,6%	39,6%	30,2%	8,0%	20,8%	13,0%	15,6%	8,7%	21,1%	18,6%
	11,9%	26,6%	28,0%	21,5%	7,8%	25,0%	15,0%	16,5%	-	29,6%	-
	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	9,0%	6,4%	4,0%	0,0%	-	8,7%	-
	96,0%	100,0%	100,0%	100,0%	39,0%	94,4%	68,0%	85,0%	56,7%	97,3%	95,2%
	17,6%	16,1%	10,1%	8,7%	29,8%	6,8%	8,9%	8,5%	-	14,3%	7,0%
	25,6%	21,9%	38,1%	53,5%	10,0%	18,3%	17,0%	38,9%	-	38,7%	30%
	-	-	-	-	23,1%	30,0%	18,0%	61,1%	-	49,1%	-
	1,6	1,9	1,6	2,5	1,6	2,1	1,1	2,4	-	2,0	2,1
	-	-	-	-	0,4	0,5	-	1,1	-	0,6	-
	0,0%	6,3%	0,0%	5,7%	20,5%	24,8%	12,9%	27,3%	-	27,0%	-
	N/A	N/A	N/A	N/A	2,4%	28,6%	25,0%	30,0%	N/A	N/A	3,0%
	N/A	N/A	N/A	N/A	3,0	9,0	11,6	12,2	N/A	9,0 ⁴	15,6
	80,0%	4,0%	8,0%	4,0%	0,0%	46,2%	28,0%	55,0%	N/A	N/A	73,0%
	70,3	70,0	70,0	72,5	0,0	70,0	71,0	70,2	N/A	N/A	73,0
	46.971 €	49.600 €	35.720 €	51.718 €	84.964 € ¹³	32.806 €	64.661 €	174.506 €	25.705 €	74.937 €	78.075 €
	20.029 €	21.333 € ²	10.305 €	12.824 €	16.211 €	9.421 €	23.058 €	50.139 €	-	14.523 €	11.961 €
	14.493 €	See note 2	5.423 €	N/A	N/A	6.283 €	N/A	N/A	-	13.313 €	8.901 €
	15.625 €	6.000 € ²	8.039 €	8.602 €	N/A	4.228 €	19.871 €	26.823 €	-	8.472 €	6.115 € ¹⁵
	-	-	-	-	11,0	10,6	1,5	9,7	-	10,4	-
	-	-	-	-	4,3%	28,6%	13,3%	59,2%	-	-	-
	-	-	-	-	9,1%	20,3%	15,8%	4,3%	-	15,7%	-

9 67% of all one-tier boards in the Netherlands Board Index have a Senior Director.

10 Positions on boards of foreign and domestic listed and nonlisted companies not in the Netherlands Board Index have not been included in the analysis. As a result, the average number of directorships may be greater than what is reported in the Board Index. Chair positions are not counted double.

11 70-72 years. This relates to non-executive directors.

12 Includes per-meeting fees or fees for committee membership. Based on 184 non-executive directors who were on the board of a company included in the Board Index for the entire year of 2013. Excludes retainers for non-executive chairmen.

RUSSIA

13 Data available for 10 of 41 companies.

UK

14 While there is no formal tenure limit in France, directors lose their independence

USA

15 8.411 USD (average all committees)

L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

70 % des sociétés du CAC 40 ont nommé soit un Vice-Président du conseil (27 %), soit un administrateur qualifié officiellement de référent (42,5 %).

Le Vice-Président a souvent un rôle plus honorifique et moins réel que celui de l'Administrateur Référent, qui est par ailleurs dans 90 % des cas indépendant, ce qui n'est pas forcément le cas pour le Vice-Président.

Enfin, pour être complet, quelques administrateurs référents ont le titre de Vice-Président.

87 % des Administrateurs Référents sont indépendants (14 sur 17).

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

Les principales missions de l'Administrateurs Référent sont, dans la version la plus développée :

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

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

Dans 53 % des cas, l'Administrateur Référent est également le Président du comité des nominations et de la gouvernance.

6 sociétés évoquent dans leur rapport annuel la mise en place d'executive sessions, à l'initiative de l'Administrateur Référent.

L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Parmi les sociétés du CAC 40, la proportion de celles procédant tous les trois ans à une évaluation externe du fonctionnement de leur conseil progresse régulièrement, cette pratique devenant la norme pour 60 % d'entre elles.

Proportion de sociétés faisant une évaluation externe

	2005	2011	2012	2013	2014 (prévision)
% des sociétés	12,5 %	45 %	55 %	60 %	70 %

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

En 2013, 14 sociétés ont procédé à une évaluation externe, 60 % d'entre elles l'ayant confié à Spencer Stuart.

Depuis 15 ans que nous menons ce type de missions :

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

CONTENU DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Les principaux sujets analysés durant une telle évaluation sont :

- > le dynamisme de fonctionnement du conseil (climat, travail en équipe, parité des échanges, implication du conseil) ;
- > l'organisation des travaux du conseil (information, ordre du jour, logistique, conduite des débats) ;

- > les domaines d'intervention du conseil et la pertinence des sujets traités ;
- > la composition et la taille du conseil ;
- > les relations entre le conseil et la Direction Générale ;
- > l'adéquation de la gouvernance ;
- > l'appréciation personnelle par l'administrateur de la qualité de la gouvernance et de sa propre contribution.

LES SIX QUESTIONS RÉCURRENTES

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

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

LA COMPLÉMENTARITÉ DES ÉVALUATIONS EXTERNES ET INTERNES

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

L'évaluation externe permet :

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

L'évaluation interne permet :

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

LA RESTITUTION DES ÉVALUATIONS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Au sein du CAC 40, 35 % des sociétés font un compte-rendu assez détaillé de l'évaluation du conseil en indiquant, outre la méthodologie suivie, les principales recommandations d'améliorations qui ont été proposées, qui concernent le plus souvent les domaines suivants :

- > Implication du conseil dans la définition et la revue de la stratégie
- > Format du reporting des comités au conseil
- > Engagement et participation des administrateurs
- > Dynamique du conseil
- > Suivi de l'exécution des décisions prises
- > Efficacité des relations avec la Direction Générale
- > Information du conseil sur les sujets liés aux RH

Par contre, 10 % des sociétés ne donnent aucun écho à cet exercice et 55 % se limitent à un court compte-rendu traitant plus de la méthodologie utilisée que des recommandations.

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 en signerait l'arrêt de mort.

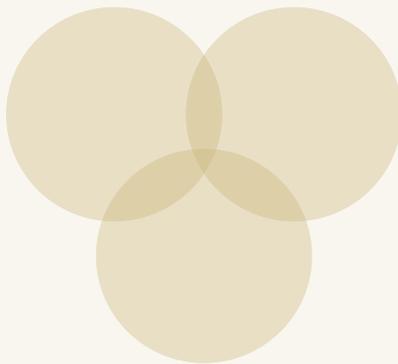
Pourquoi confier à Spencer Stuart l'évaluation du fonctionnement de son conseil ?

Expertise

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

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

Forte contribution aux réflexions de place



Crédibilité et Séniorité

Equipe de consultants expérimentés et totalement dédiés

Approche multi-culturelle

Senior consultants sans intervention de jurors

Pratique de la diversité des systèmes de gouvernance

Pratique des évaluations

Plus de 50 évaluations conduites en Europe chaque année

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

Connaissance et pratique de différentes formes de gouvernance

Absence de conflits d'intérêt

Très nombreuses références

BOARDROOM BEST PRACTICE

Chaque année, la European Board Practice de Spencer Stuart publie un rapport sur les Board Best Practices, dont le résumé de l'édition 2014 est présenté ci-dessous :

Boards today are expected to be transparent about their governance practices and shareholders are more likely than ever before to exercise their voting rights — particularly where they see governance standards falling below expectations. Boards are also coming under unprecedented scrutiny from regulators, politicians, media and the public.

Annual evaluation of effectiveness is now the norm, with, or without the use of an external facilitator. Clearly, multiple factors contribute to board effectiveness and Spencer Stuart's 2014 study, Boardroom Best Practice, draws on extensive experience conducting board assessments both in France and across Europe (more than 50 per year).

Of the many themes that have emerged from our assessment work, we focus on three here:

CHARACTERISTICS AND COMPOSITION OF A BOARD

Board composition lies at the heart of board effectiveness and is under constant review. Directors should reflect the strategic priorities of the business and represent the diversity of the stakeholder group. The board needs to be sufficiently large to ensure that a wide range of views will be expressed and that committees can be populated without undue burden, but not so large as to prevent active engagement and participation by all directors.

Diversity has become a prominent discussion point, but should not be limited to gender. Rather, a board should represent diversity in its broadest sense without compromising on relevant expertise and experience. The board must always be able to fulfil its responsibilities.

Every single director must be active and committed. Companies now publish the attendance record of directors but it is not enough merely to turn up to meetings — it is essential to provide a constructive and independent-minded contribution, devoting whatever time is necessary to perform effectively across the range of board responsibilities and not just in a specific area of expertise. Each director should be clear about his or her role, having received a thorough induction and be offered appropriate development opportunities.

CULTURE

Having a board with the correct balance of directors which meets sufficiently regularly and is provided with all the information it needs in order to operate effectively is a good start. However, fundamental to success is the culture of the board.

The culture of the board depends on a number of factors, including its size and the ‘nationality’ of the company, as well as its history and cultural roots. The chairman plays the most significant role in shaping the culture of the board, in terms of how relationships are conducted, teamwork, transparency and communication. The chairman leads the way in setting the style and tone of exchanges during meetings, ensuring that all directors feel able to contribute freely and thereby dictating the quality of debate. Board culture also determines the extent to which new directors are able to integrate successfully.

BOARD SUCCESSION

A board has to consider both its own succession and executive succession.

The strategic direction of the company informs the range of skills most needed around the boardroom table.

Directors now have to be re-elected every year. In practice, boards continue to appoint directors on the understanding that they will serve terms of three years, with six years the anticipated tenure.

In recent years, board succession planning has been made more difficult by several factors affecting boards in most industries. These include:

- > The higher profile of certain committees, particularly audit and remuneration which have to deal with complex and sensitive issues and maintain productive relationships with both executives and investors.
- > Increasing demand for specific competencies, such as risk management, digital and social media, and experience in emerging economies.
- > The options now available to retiring executives, with advisory boards and private equity competing for attention. Often better remunerated than quoted boards, these are not subject to public scrutiny.
- > Increased risk of legal liability. As businesses become more complex, each director must invest more time in understanding the issues and in keeping abreast of fast-changing regulation.
- > Diversity, both in terms of gender, nationality and background. It is not easy to find directors with appropriate experience who are able and willing to travel to meetings, have the ability to bring diversity, and can contribute not just in their area of expertise but to the overall tasks of the board.

These factors make it all the more critical for boards to plan their composition further ahead than they may be used to. The difficulty of finding the directors they need at the time they need them has led boards to start identifying potential candidates two to five years ahead, rather than on a 'just-in-time' basis. In this way, nomination committees can get a proper view of the pipeline and take steps to ensure that they have the best chance of securing their top choices.

Une copie du rapport Boardroom Best Practices 2014 est disponible auprès de Guillaume Quéguiner (gqueguiner@spencerstuart.com)

INTÉGRATION DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS DANS LES CONSEILS

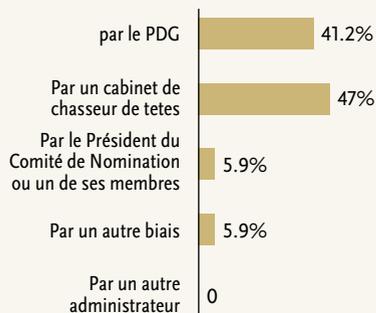
Afin de mieux comprendre comment se passe effectivement l'intégration des nouveaux administrateurs, nous avons interrogé nos 50 derniers placements dans des conseils d'administration français.

Il ressort de cette étude que :

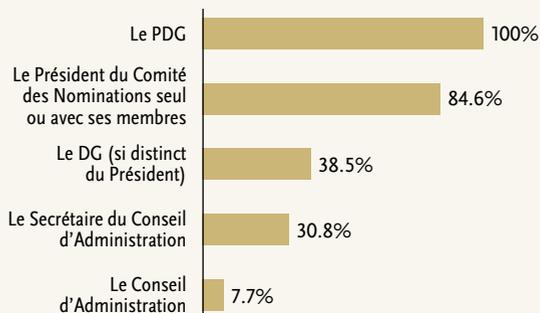
- > La proportion de nouveaux administrateurs ayant suivi un programme de formation à cette nouvelle fonction ou de mentoring reste faible.
- > Le recrutement des administrateurs se fait:
 - 50% par contact direct
 - 50% par chasseur de tête
- > Le processus est le plus généralement mené par le Président du Conseil et le Président du Comité des Nominations.
- > Le processus de recrutement est globalement jugé professionnel par les intéressés, mais avec une transparence pas toujours partagée sur son contenu et son déroulement.
- > L'accueil des nouveaux administrateurs est globalement jugé satisfaisant, mais pas toujours formalisé, en particulier sur la découverte de l'entreprise.
- > La présentation du fonctionnement réel du conseil au cours des entretiens de sélection n'est pas toujours fidèle à la réalité.
- > La première impression des nouveaux arrivants est que les conseils restent :
 - Plus une somme d'individualités qu'une véritable équipe
 - Encore assez formels et hiérarchiques
 - Moins spontanément ouverts à recevoir la contribution et les idées des derniers arrivés

Question	Tres professionnel	Professionnel	Rapide mais suffisant	Superficiel
Avez-vous trouvé le processus de recrutement :	19%	50%	25%	6%
	Oui	Oui, mais	Non	Ne sait pas
Avez-vous participé, avant de devenir administrateur, à un programme de				
Formation	93%		7%	
Mentoring	29%		64%	7%
Savez-vous si ce processus de recrutement vous a mis en compétition avec d'autres candidat(e)s ?	47%		53%	
	Oui	Oui, mais	Non	Sans reponse
Avez-vous discuté avec votre société des raisons et conditions qui pourraient :				
Vous amener à ne pas demander le renouvellement de votre mandat à son échéance	12%		88%	
Amener le Comité de Nomination à ne pas présenter votre renouvellement à l'échéance de votre mandat			100%	
Êtes-vous satisfait(e) de l'accueil que vous a réservé le conseil ?	88%	6%	6%	
Avez-vous bénéficié d'un programme d'induction (formation sur la société et sa gouvernance) ?	50%		50%	
En termes de fonctionnement du conseil, avez-vous trouvé une différence entre ce que vous avez découvert et ce que l'on vous avait dit ?	32%	6%	56%	6%
Ressentez-vous au sein du conseil :				
Une forte homogénéité quelle que soit l'ancienneté des administrateurs ?	6%		87%	7%
Une certaine hiérarchie suivant leur ancienneté ?	69%		19%	12%
Avez-vous le sentiment que vous pouvez contribuer autant que vous le pensiez ?	62%	19%	13%	6%
Cette expérience fait-elle évoluer votre conception et votre perception du rôle de l'administrateur ?	69%	6%	12%	13%

Comment êtes-vous entré(e) en contact avec la société où vous siégez ?



Qui avez-vous rencontré au cours du processus de nomination ?



Recommandations pour améliorer l'intégration des nouveaux administrateurs

Aux vus des résultats de cette étude, nous pouvons formuler des :

RECOMMANDATIONS AUX NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

- > Avoir un programme d'induction structuré permettant de découvrir l'entreprise
- > Le rôle du président étant primordial pour la réussite de l'intégration, lui faire part de vos attentes
- > Commencer par une réunion stratégique avec le président avant votre première réunion de conseil et vous faire bien expliquer la pratique de la gouvernance
- > Prendre le temps de connaître vos collègues et interagir avec eux ; par exemple à l'occasion d'un évènement informel ou festif du conseil
- > Participer rapidement à un comité spécialisé, ce qui permet une intégration plus rapide
- > Rencontrer les opérationnels avec le directeur général
- > Consacrer du temps à l'analyse des documents et à la découverte de l'entreprise. Se familiariser avec le secteur par des recherches personnelles et avec la gouvernance du groupe
- > Participer à toutes les séances de formation
- > Jouer un vrai rôle, prendre la parole à bon escient, mais après avoir bien observé
- > Être soi-même, lucide et oser être curieux

RECOMMANDATIONS AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION ET À LEURS PRÉSIDENTS

- > Exprimer clairement ce que l'on attend du nouvel administrateur
- > Évoquer la fin du mandat au moment du recrutement
- > Présenter de façon détaillée la structure de la société et ses enjeux
- > Structurer un vrai programme d'accueil de l'administrateur
- > Confier à un membre senior du conseil le soin de veiller à la bonne intégration des nouveaux administrateurs et de mobiliser l'ensemble du conseil
- > Nouer le plus souvent possible des relations informelles avec les nouveaux administrateurs
- > Organiser un parcours « découverte » des principaux métiers grâce à un programme d'induction plus poussé

Composition

	Conseil d'administration ou de surveillance	PDG ?	Pdt non exécutif	Nombre d'administrateurs au 31/12/13	total admin. exécutifs (PDG inclus)	total admin. non exécutifs (Pdt inclus)	Adm. non exéc. Indépendants		
							nb	%	Adm. Etat
Accor	CA	O	N/A	10	1	9	6	60%	0
Air Liquide	CA	O	N/A	11	2	9	9	82%	0
Airbus Group	CA	N	T. Partiel	12	1	11	10	83%	0
Alcatel Lucent	CA	N	T. Partiel	11	1	10	10	91%	0
Alstom	CA	O	N/A	14	1	13	9	64%	0
Arcelor-Mittal	CA	O	N/A	11	1	10	8	73%	0
AXA	CA	O	N/A	14	2	11	11	79%	0
BNP Paribas	CA	N	T. Plein	15	1	13	10	67%	0
Bouygues	CA	O	N/A	18	6	9	6	33%	0
Cap Gemini	CA	O	N/A	12	2	10	8	67%	0
Carrefour	CA	O	N/A	14	1	13	9	64%	0
Crédit Agricole	CA	N	T. Partiel	21	0	18	6	29%	0
Danone	CA	O	N/A	13	3	10	8	62%	0
EDF	CA	O	N/A	18	1	11	5	28%	7
Essilor Int.	CA	O	N/A	15	1	11	9	60%	0
GDF SUEZ	CA	O	N/A	18	2	12	8	44%	4
Gemalto	CA	N	T. Partiel	11	1	10	10	91%	0
Kering	CA	O	N/A	11	2	9	5	45%	0
L'Oréal	CA	O	N/A	14	1	13	7	50%	0
Lafarge	CA	O	N/A	15	1	14	9	60%	0
Legrand SA	CA	O	N/A	10	1	9	7	70%	0
LVMH	CA	O	N/A	17	6	11	6	41%	0
Michelin	CSA	N/A	T. Partiel	8	0	8	8	88%	0
Orange	CA	O	N/A	15	1	10	7	47%	2
Pernod Ricard ¹	CA	N	T. Plein	14	2	12	7	50%	0
Publicis	CS	N/A	T. Partiel	14	0	13	8	57%	0
Renault	CA	O	N/A	19	1	14	10	53%	2
Safran	CA	O	N/A	15	1	12	7	47%	4
Saint-Gobain	CA	O	N/A	16	2	14	8	50%	0
Sanofi	CA	N	T. Partiel	16	1	15	11	69%	0
Schneider electric	CA	O	N/A	14	1	12	11	79%	0
Société générale	CA	O	N/A	13	1	10	10	77%	0
Solvay	CA	N	T. Partiel	15	2	13	9	60%	0
Technip	CA	O	N/A	11	1	10	8	73%	0
Total	CA	O	N/A	15	1	13	12	80%	0
Unibail Rodamco	CS	N/A	T. Partiel	10	0	10	10	100%	0
Vallourec	CS	N/A	T. Partiel	11	0	10	11	100%	0
Veolia Environnement	CA	O	N/A	16	1	14	13	81%	0
Vinci	CA	O	N/A	13	1	11	9	69%	0
Vivendi	CS	N/A	T. Partiel	13	0	12	9	69%	0

¹ Données au 30/06/2013

Adm. Salariés	Nombre d'étrangers	Nombre de femmes			dt exéc. ou rep. salariés	Age moyen au 30/06/2014	Durée du mandat	Nombre de réunions en 2013	Taux d'assiduité	Ancienneté moyenne des admin. non exéc. (Pdt exclus)	Ancienneté du Pdt du Conseil au 30/06/2014	Ancienneté du PDG ou DG (ou Pdt Directoire) à son poste au 30/06/2014
		total	%									
0	2	4	40%	0	54,0	3	9	88%	1	1	N/A	
0	5	3	27%	0	62,0	4	5	95%	8	8	N/A	
0	8	1	8%	0	64,8	5	12	90%	1	2	N/A	
0	6	3	27%	0	62,0	3	17	89%	6	1	N/A	
0	7	4	29%	0	64,3	4	7	94%	11	11	3	
0	9	2	18%	0	58,1	3	5	96%	12	12	3	
1	4	5	36%	1	58,0	4	9	94%	4	4	11	
2	3	5	33%	1	63,0	3	8	92%	4	3	N/A	
2	0	6	33%	2	61,1	3	8	88%	25	25	N/A	
1	3	3	25%	1	62,7	4	6	91%	2	12	3	
0	0	3	21%	0	62,4	3	8	89%	2	2	N/A	
3	1	6	29%	2	58,7	3	7	98%	4	4	1	
0	3	3	23%	0	57,8	3	7	89%	18	18	N/A	
6	1	4	22%	2	55,9	5	11	88%	5	5	N/A	
3	4	4	27%	1	60,8	3	6	96%	2	2	N/A	
3	4	6	33%	2	59,0	4	10	84%	7	7	9	
0	8	3	27%	0	62,3	4	7	ND	8	8	4	
0	2	4	36%	1	54,9	4	11	89%	9	9	7	
0	3	4	29%	0	61,6	4	5	91%	3	8	7	
0	6	3	20%	0	59,9	4	7	89%	7	7	N/A	
0	4	4	40%	0	57,0	4	6	87%	5	8	N/A	
0	6	3	18%	0	63,2	3	4	91%	25	25	1	
0	1	3	38%	0	63,5	4	5	90%	1	1	N/A	
4	2	5	33%	2	57,0	4	11	94%	3	4	9	
0	4	4	29%	0	55,8	4	10	94%	2	9	26	
0	3	7	50%	0	66,0	6	9	94%	18	27	8	
4	4	4	21%	0	58,5	4	8	88%	6	6	N/A	
2	2	5	33%	0	58,6	5	10	88%	4	4	N/A	
1	3	6	38%	0	59,4	4	9	90%	4	4	4	
0	7	4	25%	0	62,7	4	8	95%	5	5	7	
1	5	3	21%	0	59,4	4	9	92%	1	1	N/A	
2	5	6	46%	1	59,0	4	10	96%	6	6	1	
0	12	3	20%	0	58,7	4	7	95%	2	2	8	
0	5	5	45%	0	57,0	4	9	90%	7	7	N/A	
1	4	5	33%	0	61,0	3	9	88%	4	4	N/A	
0	7	2	20%	0	57,9	3	7	91%	6	2	1	
1	4	4	36%	1	58,5	4	7	95%	4	5	3,8	
0	2	3	19%	0	61,4	4	10	86%	4	4	N/A	
1	3	4	31%	0	62,2	4	8	95%	4	8	N/A	
1	1	5	38%	0	60,6	4	11	85%	0	0	6	

Rémunération, comités et évaluation

	rémunération totale du PDG (ou Pdt Directoire)	dont part fixe	rémunération du président non exécutif (jetons + fixe + dotation)	rémunération du DG	rémunération supp. versée au VP ou SID ?	montant de cette rémunération	Montant moyen de jetons perçu par an.	Part fixe
Accor	838.566 €	296.408 €	N/A	50.000 €	O	ND	62.346 €	17,421 €
Air Liquide	2.602.800 €	1.100.000 €	N/A	1.450.800 €	N/A	N/A	65.584 €	20.000 €
Airbus Group	N/A	N/A	195.000 €	N/A	N/A	N/A	133.954 €	80.000 €
Alcatel Lucent	N/A	N/A	200.000 €	1.516.500 €	N	N/A	90.228 €	43,888 €
Alstom	2.236.917 €	1.200.000 €	N/A	N/A	N/A	N/A	65.073 €	27.500 €
Arcelor-Mittal	2.894.000 €	1.369.000 €	N/A	N/A	N	189,000 €	156.000 €	134,000 €
AXA	2.592.486 €	950.000 €	N/A	N/A	O	double jeton	86.666 €	37.610 €
BNP Paribas	N/A	N/A	2.003.230 €	2.577.680 €	N/A	N/A	66.844 €	17.000 €
Bouygues	1.029.563 €	920.000 €	N/A	584.873 €	N/A	N/A	32.170 €	25.000 €
Cap Gemini	2.606.500 €	1.452.000 €	N/A	N/A	N/A	N/A	52.833 €	15.000 €
Carrefour	3.098.500 €	1.500.000 €	N/A	N/A	O	40.000 €	57.077 €	35.000 €
Crédit Agricole	N/A	N/A	574.094 €	2.140.439 €	N/A	N/A	33.821 €	0 €
Danone	1.947.645 €	1.050.000 €	N/A	N/A	N	N/A	50.300 €	10.000 €
EDF	450.000 €	450.000 €	N/A	N/A	N/A	N/A	40.000 €	20.000 €
Essilor Int.	1.655.205 €	800.000 €	N/A	N/A	N/A	N/A	26.314 €	3.800 €
GDF SUEZ	2.219.533 €	1.400.000 €	N/A	1.449.836 €	N	N/A	74.238 €	35.000 €
Gemalto	2.855.338 €	800.000 €	238.717 €	N/A	N/A	N/A	94.614 €	70.000 €
Kering	2.535.793 €	1.099.996 €	N/A	2.623.262 €	O	45.000 €	76.387 €	25,847 €
L'Oréal	4.022.500 €	2.100.000 €	N/A	N/A	N	N/A	78.462 €	30.000 €
Lafarge	1.890.000 €	975.000 €	N/A	N/A	O	15.000 €	40.927 €	17.000 €
Legrand SA	1.339.308 €	625.000 €	N/A	N/A	N/A	N/A	39.531 €	35.000 €
LVMH	3.575.539 €	1.257.075 €	N/A	N/A	O	2 jetons	62.868 €	2 jetons
Michelin	2.106.856 €	900.000 €	50.000 €	N/A	N	20.000 €	36.875 €	30.000 €
Orange	1.188.811 €	900.000 €	N/A	919.005 €	N/A	N/A	40.435 €	10.000 €
Pernod Ricard ¹	N/A	N/A	110.000 €	1.960.000 €	N/A	N/A	46.755 €	11.500 €
Publicis	4.500.000 €	0 €	319.510 €	N/A	N	N/A	61.154 €	0 €

¹ Données au 30/06/2013

Montant versé pour assiduité aux réunions	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. exécutifs	Présence d'un Vice-Président du Conseil (VP)/ Administrateur référent (AR)	Quel type d'évaluation en 2013?	Periodicité de l'évaluation	Pratique d'une évaluation externe	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
moy = 32 504 €	O	O	N	VP AR	Interne	2	O	O
5.000 €	O	O	N	AR	Interne	1	N	O
5.000 €	O	N	N	N	Interne	1	O	O
moy = 43 888 €	O	O	N	VP	Interne	1	O	O
3.500 €	O	O	N	AR	Interne	1	O	O
0 €	O	N	N	AR	Interne	1	N	O
3.537 €	N	O	N	AR (Ind)	Externe	1	O	O
2.123 €	O	O	O	N	Interne	1	N	O
3.125 €	O	O	O	N	Interne	1	N	O
3.000 €	N	O	N	VP + AR	Externe	3	O	N
10000€ (100% d'assiduité)	O	O	O	AR	Externe	1	O	N
3.300 €	Memb = N Pdt = O	Memb = O Pdt = N	N/A	2 VPs	Externe (2011)	3	O	O
2.000 €	N	O	N	2 VPs + AR	Interne	2	N	O
moy = 5.556 €	O	O	N	N	Externe	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
2.000 €	O	O	O	N	Interne	1	N	O
2.571 €	O	Memb = O Pdt = N	N	2 VPs	Externe	1	O	O
0 €	O	N	O	N	Interne	1	O	O
25,651 €	O	O	O	VPe	Externe	1 et 3 pour evaluation externe	O	N
5.000 €	O	N	O	2 VPs	Interne	1	N	O
1.200 €	O	O	O	AR	Interne	1	N	O
3000 € deduit pour chaque absence	O	1000€ deduit pour chaque absence	N	AR	Interne	1	O	O
abattement sur 2/3 des jetons en fct de l'assiduité	O	O	O	VP	Interne	1	N	N
0 €	Audit = O	N	N/A	N	Interne	1	N	N
2.000 €	N	O	N	AR	Interne avec l'aide d'un consultant externe	1	O	O
4.000 €	O	O	O	N	Interne	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
5.000 €	N	O	N/A	VP	Interne	1	N	N

Rémunération, comités et évaluation

	rémunération totale du PDG (ou Pdt Directoire)	dont part fixe	rémunération du président non exécutif (jetons + fixe + dotation)	rémunération du DG	rémunération supp. versée au VP ou SID ?	montant de cette rémunération	Montant moyen de jetons perçu par an.	Part fixe
Renault	2.723.262 €	1.230.000 €	N/A	N/A	N	N/A	60.529 €	24.000 €
Safran	1.577.399 €	730.000 €	N/A	959.502 €	1/2 part	1 part et demi	42.656 €	1/2 du solde (moins la part des censeurs ie 4.5%)
Saint-Gobain	2.014.760 €	1.100.000 €	N/A	N/A	N/A	N/A	52.961 €	22.500 €
Sanofi	N/A	N/A	708.040 €	2.964.976 €	N/A	N/A	90.911 €	15.000 €
Schneider Electric	2.377.100 €	934.028 €	N/A	N/A	O	250.000 €	93.981 €	15.000 €
Société générale	2.711.995 €	1.000.000 €	N/A	N/A	O	+35% du jeton fixe	94.871 €	ND
Solvay	N/A	N/A	250.000 €	2.100.000 €	N/A	N/A	39.400 €	35.000 €
Technip	1.765.341 €	900.000 €	N/A	N/A	O	10.000 €	56.183 €	25.000 €
Total	3.543.672 €	1.500.000 €	N/A	N/A	N/A	N/A	76.044 €	20.000 €
Unibail Rodamco	1.623.805 €	756.364 €	130.000 €	N/A	O	15.000 €	69.457 €	52.000 €
Vallourec	1.324.485 €	760.000 €	204.233 €	1.004.485 €	N	N/A	42.848 €	16.500 €
Veolia Environnement	1.581.326 €	900.000 €	N/A	N/A	O	100.000 €	55.988 €	16.800 €
Vinci	1.925.069 €	900.000 €	N/A	N/A	O	140.000 €	60.076 €	40.000 €
Vivendi	1.757.783 €	700.000 €	700.000 €	N/A	N	N/A	99.999 €	23.000 €

Montant versé pour assiduité aux réunions	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. exécutifs	Présence d'un Vice-Président du Conseil (VP)/ Administrateur référent (AR)	Quel type d'évaluation en 2013?	Periodicité de l'évaluation	Pratique d'une évaluation externe	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
24000€ (si 100% d'assiduité)	O	N	O	AR	Interne	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
10.664 €	O	O	O	VP	Interne	1	O	N
3.000 €	O	O	N	N	Externe	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
5.000 €	N	O	N	N	Interne	1 et 3 pour evaluation externe	N	O
6.000 €	O	O	N/A	VP AR	Interne	1	N	O
2/3 du jeton	O	O	N	VP AR	Externe	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
4.000 €	N	O	O	N	Externe	2 pour evaluation externe	O	O
1.500 €	N	O	N	AR	Externe	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
5.000 €	audit = O	O	N	N	Interne	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
1/4 des jetons de presence	O	O	N/A	VP	Interne	1	N	O
16500€ pour 100% s'assiduité	N	O	N/A	VP	Externe	1 an =eval.int.	O	O
16800€ pour 100% s'assiduité	O	N	N	VP AR	Externe	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
20000€ minus 2500€ par séance manquée	O	N	N	VP AR	Externe	1 et 3 pour evaluation externe	O	O
O	N	O	N	VP	Interne	1 et 3 pour evaluation externe	N	O

Comités

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Accor	comité d'audit et des risques	5	5	60%	2	1	0	7.500 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des engagements	6	5	60%	1	0	0	7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise	6	4	50%	2	1	0	7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
Air Liquide	comité d'audit et des comptes	4	5	100%	2	2	0	0 €	4.000 €	20.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	5	3	100%	1	2	0	0 €	1.500 €	10.000 €	0 €
	comité des rémunérations	3	3	100%	0	1	0	0 €	1.500 €	10.000 €	0 €
Airbus Group	comité d'audit	6	4	100%	1	2	0	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des nominations et rémunérations	4	4	100%	0	3	0	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
Alcatel-Lucent	Comité de l'Audit et des Finances	4	4	100%	0	2	0	15.000 €	jeton renforcé	25.000 €	jeton renforcé
	comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	5	4	100%	1	2	0	10.000 €	jeton renforcé	15.000 €	jeton renforcé
	Comité des Rémunérations	3	4	100%	1	2	0	10.000 €	jeton renforcé	15.000 €	jeton renforcé
	Comité technologique	6	5	80%	2	3	0	10.000 €	jeton renforcé	15.000 €	jeton renforcé
Alstom	Comité d'audit	4	6	67%	2	3	0	0 €	3.500 €	15.000 €	3.500 €
	comité de nominations et de rémunérations	4	5	60%	1	3	0	0 €	3.500 €	10.000 €	3.500 €
	comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable	5	3	100%	1	1	0	0 €	3.500 €	10.000 €	3.500 €
ArcelorMittal	Comité d'audit	9	4	71%	0	3	0	16.000 €	0 €	26.000 €	0 €
	comité de gestion de risques	4	4	100%	1	4	0	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	6	4	96%	1	4	0	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
AXA	comité d'audit	6	4	100%	2	2	0	0 €	1/2 jeton	0 €	dbles jet. Renf.
	comité financier	5	4	100%	2	3	1	0 €	0 €	0 €	dbles jeton
	comité de rémunération et de gouvernance	6	4	100%	2	1	0	0 €	0 €	0 €	dbles jeton
BNP Paribas	comité des comptes	4	5	80%	1	2	1	2.973 €	1.062 €	20.000 €	1.699 €
	comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	4	4	66%	2	1	1	2.973 €	1.062 €	20.000 €	1.699 €
	comité de gouvernement d'entreprise et des nominations	4	3	63%	2	0	0	2.973 €	1.062 €	10.000 €	1.699 €
	comité des rémunérations	4	4	75%	2	0	1	2.973 €	1.062 €	20.000 €	1.699 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Bouygues	comité des comptes	5	4	50%	2	0	1	14.000 €	ND	14.000 €	ND
	comité des rémunérations	1	3	100%	1	0	0	7.000 €	ND	7.000 €	ND
	comité de sélection des administrateurs	1	4	75%	0	0	0	7.000 €	ND	7.000 €	ND
	comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	4	3	50%	3	0	1	7.000 €	ND	7.000 €	ND
Cap Gemini	comité d'audit	6	3	75%	0	1	0	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité nominations et rémunérations	6	4	66%	1	2	1	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité éthique et gouvernance	4	3	66%	0	0	0	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité stratégie et investissements	2	5	60%	2	0	0	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
Carrefour	comité des comptes	5	3	100%	1	0	0	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €
	comité des rémunérations	5	3	100%	0	0	0	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €
	comité des nominations	3	4	75%	2	0	0	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €
Crédit Agricole	comité d'audit et des risques	9	6	50%	3	0	0	0 €	2.200 €	20.000 €	0 €
	comité des rémunérations	7	5	60%	1	0	0	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	comité stratégique	4	7	29%	1	0	0	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	2	6	33%	2	1	0	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
Danone	comité d'audit	6	3	100%	1	2	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de nomination et de rémunération	4	3	100%	0	1	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de responsabilité sociale	4	4	75%	0	0	0	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
EDF	comité d'audit	7	6	17%	1	0	3	ND	ND	ND	ND
	comité de suivi des engagements nucléaires	5	5	20%	2	0	2	ND	ND	ND	ND
	comité de la stratégie	6	8	13%	2	1	3	ND	ND	ND	ND
	comité d'éthique	5	4	25%	4	0	2	ND	ND	ND	ND
	comité des nominations et des rémunérations	2	4	50%	0	1	1	ND	ND	ND	ND
Essilor	comité d'audit et des risques	5	5	60%	1	0	0	0 €	2.200 €	22.000 €	2.200 €
	comité des nominations	3	4	75%	0	0	0	0 €	2.200 €	0 €	2.200 €
	comité des mandataires sociaux et des rémunérations	3	4	100%	1	0	0	0 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	comité stratégique	4	15	60%	4	4	2	0 €	1.000 €	0 €	1.000 €
	comité responsabilité sociétale de l'entreprise	3	4	50%	2	1	0	0 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
GDF Suez	comité d'audit	10	6	67%	4	1	1	10.000 €	1.000 €	40.000 €	0 €
	comité de la stratégie et des investissements	11	6	50%	1	1	1	7.000 €	1.000 €	25.000 €	0 €
	comité des nominations et des rémunérations	3	4	80%	2	1	0	7.000 €	1.000 €	15.000 €	0 €
	comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable	5	4	50%	2	1	0	7.000 €	1.000 €	15.000 €	0 €
Gemalto	comité d'audit	6	5	100%	2	4	0	16.000 €	0 €	24.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	4	5	100%	1	4	0	8.000 €	0 €	12.000 €	0 €
	comités des rémunérations	5	4	100%	1	3	0	8.000 €	0 €	12.000 €	0 €
	comité stratégique	4	5	100%	2	4	0	8.000 €	0 €	12.000 €	0 €
Kering	comite d'audit	4	3	67%	2	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite des nominations	1	3	33%	3	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite des remunerations	2	5	80%	1	1	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite de developpement durable	1	5	20%	1	2	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite strategique et de developpement	1	4	50%	2	0	0	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité
L'Oréal	comité stratégie et développement durable	5	7	29%	1	2	0	15.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité d'audit	4	5	60%	2	1	0	25.000 €	0 €	50.000 €	0 €
	comité des ressources humaines et des rémunérations	6	4	50%	0	1	0	10.000 €	0 €	20.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	3	3	33%	0	1	0	10.000 €	0 €	20.000 €	0 €
Lafarge	comité d'audit	5	7	71%	1	3	0	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
	comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	4	7	71%	0	4	0	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
	comité des rémunérations	5	6	67%	1	3	0	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
	comité Stratégie, développement et développement durable	5	7	71%	2	3	0	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentatn salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Legrand	comité d'audit	5	3	100%	2	1	0	5.000 €	1000€ déduits pour chaque absence	20.000 €	1000€ déduits pour chaque absence
	comité des nominations et des rémunérations	3	3	67%	1	2	0	5.000 €	1000€ déduits pour chaque absence	10.000 €	1000€ déduits pour chaque absence
	comité stratégique	3	4	50%	2	0	0	5.000 €	1000€ déduits pour chaque absence	10.000 €	1000€ déduits pour chaque absence
LVMH	comité d'audit	4	3	67%	0	0	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €
	comité de sélection des administrateurs et des rémunérations	3	3	100%	0	1	0	1 jeton	0 €	2 jetons	0 €
Michelin	comité d'audit	4	4	100%	1	0	0	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations et des nominations	2	8	100%	2	1	0	0 €	0 €	0 €	0 €
Orange	comité d'audit	8	5	60%	1	1	2	10.000 €	2.000 €	10.000 €	2.000 €
	comité de gouvernance et de Responsabilité sociale de l'entreprise	8	4	50%	1	0	1	10.000 €	1.000 €	10.000 €	1.000 €
	comité Innovation et Technologie	2	4	25%	2	1	0	10.000 €	1.000 €	10.000 €	1.000 €
Pernod Ricard (1)	comité d'audit	4	4	94%	1	2	0	5.500 €	4.000 €	11.500 €	4.000 €
	comité des nominations et de la gouvernance	5	3	100%	1	2	0	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €
	comité des rémunérations	1	3	100%	1	1	0	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €
Publicis	comite d'audit	7	3	67%	2	0	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comité des risques et stratégies	2	5	40%	5	1	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comite de nomination	3	5	80%	1	1	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comite de remuneration	7	5	60%	2	0	0	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
Renault	comité de l'audit, des risques et de l'éthique	6	6	67%	2	0	1	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité des rémunérations	3	4	100%	0	1	0	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	2	5	80%	1	2	0	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité de stratégie internationale	2	9	44%	1	2	3	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité de stratégie industrielle	2	7	38%	0	0	2	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
Safran	comité d'audit et des risques	7	5	75%	4	0	0	ND	ND	1/2 part	ND
	comité des nominations et des rémunérations	5	5	20%	1	1	0	ND	ND	1/2 part	ND
	comité stratégique et des grands projets	3	8	29%	3	1	0	ND	ND	1/2 part	ND

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentants salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Saint-Gobain	comité des comptes	4	5	60%	1	0	0	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	comité des Nominations, des Rémunération et de la Gouvernance	3	4	75%	2	1	0	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	comité stratégique	5	3	33%	0	0	0	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
Sanofi	comité d'audit	8	6	83%	2	2	0	0 €	7.500 €	0 €	10.000 €
	comité des rémunérations	3	5	60%	1	1	0	0 €	5.000 €	0 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	3	6	83%	1	0	0	0 €	5.000 €	0 €	7.500 €
	comité de réflexion stratégique	3	7	57%	0	3	0	0 €	5.000 €	0 €	0 €
Schneider Electric	comité d'audit et des risques	8	3	100%	0	0	0	0 €	4.000 €	20.000 €	4.000 €
	comité de rémunérations, ressources humaines & RSE	4	5	60%	2	2	0	0 €	4.000 €	0 €	4.000 €
	comité de gouvernance	5	5	66%	0	2	0	0 €	4.000 €	0 €	4.000 €
	comité stratégie	4	5	100%	1	3	0	0 €	4.000 €	0 €	4.000 €
Société Générale	comité d'audit, de contrôle interne et des risques	8	5	80%	2	3	0	3 jetons	ND	4 jetons	ND
	comité des rémunérations	6	4	75%	0	1	0	1 jeton	ND	2 jetons	ND
	comité des nominations et du gouvernement d'entreprise	4	4	75%	0	1	0	1 jeton	ND	2 jetons	ND
Solvay	comité d'audit	5	4	75%	0	3	0	0 €	4.000 €	0 €	6.000 €
	comité des finances	5	5	20%	0	2	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	comité des nominations	3	6	67%	1	2	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	comité des rémunérations	2	6	67%	1	2	0	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
Technip	comité d'audit	6	6	83%	2	2	0	0 €	2.000 €	0 €	12.000 €
	comité des nominations et des rémunérations	4	3	100%	1	2	0	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
	comité stratégique	2	5	80%	1	3	0	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
	comité d'éthique et de gouvernance	2	4	75%	2	3	0	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
Total	comité d'audit	7	3	100%	2	0	0	5.000 €	7.000 €	10.000 €	7.000 €
	comité stratégique	3	8	75%	3	3	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	comité des rémunérations	2	5	80%	0	1	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	comité de gouvernance et d'éthique	3	5	80%	0	1	0	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
Unibail-Rodamco	comité d'audit	4	6	100%	1	4	0	10.000 €	Σ=1350 €	20.000 €	ND
	comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations	3	4	100%	1	3	0	10.000 €	Σ=1350 €	10.000 €	ND
Vallourec	comité d'audit	6	3	100%	2	2	0	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
	comité stratégique	5	4	100%	1	2	0	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
	comité des nominations des rémunérations et de la gouvernance	8	4	100%	2	0	1	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	Taille du comité	% indépendants	Nb femmes	Nb étranger	Nb représentatn salariés	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
								Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Veolia Environnement	comité d'audit	7	5	100%	1	0	0	8.400 €	0 €	67.200 €	0 €
	comité de nominations et des rémunérations	15	4	75%	0	0	0	8.400 €	0 €	33.600 €	0 €
	comité de recherche, d'innovation et du développement durable.	3	5	80%	1	0	0	8.400 €	0 €	16.800 €	0 €
Vinci	comité d'audit	5	4	100%	1	0	0	15.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité de la stratégie et des investissements	5	4	25%	1	1	0	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité des rémunérations	4	3	100%	0	0	0	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	3	3	67%	0	0	0	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
Vivendi	comité d'audit	4	5	80%	2	0	0	40.000 €	0 €	55.000 €	0 €
	comité stratégique	4	6	67%	1	0	0	30.000 €	0 €	45.000 €	0 €
	comité de gouvernance et de nomination	7	6	67%	2	1	0	30.000 €	0 €	45.000 €	0 €
	comité des ressources humaines	3	7	71%	4	1	0	30.000 €	0 €	45.000 €	0 €

La Board Practice de Spencer Stuart

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

- > Recrutement d'Administrateur
- > Evaluation du fonctionnement des Conseils et Gouvernance
- > Succession Planning
- > Formation des Administrateurs

Seniorité

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

Expérience

Plus de 25 années d'expérience dans ce métier et plus de 600 projets conduits à travers le monde l'an dernier dont 250 en Europe et plus de 50 missions européennes d'évaluations de Conseils d'Administration menées chaque année.

Connaissance candidats

Spencer Stuart approche chaque année plus de 5000 administrateurs et/ou exécutifs de haut niveau. Ces contacts personnels permettent l'analyse fine des qualités des candidats en termes de diversité, expertise ou encore expérience internationale.

Equipe adaptée

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

Qualité

Les recherches sont menées personnellement par les consultants seniors et non 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 publie régulièrement :
 - Les *Spencer Stuart Board Index* sur 11 marchés
 - Les *Boardroom Best Practices*
 - Les articles sur *L'administrateur référent*, ainsi que *Point of View* on governance issues



Pour tout renseignement, contacter :

Bertrand Richard

01.53.57.81.41 brichard@spencerstuart.com

Angeles Poveda

01.53.57.81.19 agpoveda@spencerstuart.com

Guillaume Queguiner

01.53.57.81.84 gqueguiner@spencerstuart.com

Worldwide Offices

Amsterdam t 31 (0) 20.305.73.05	Hong Kong t 852.2521.8373	New Delhi t 91.124.485.4444	Sydney t 61.2.9240.0100
Atlanta t 1.404.504.4400	Houston t 1.713.225.1621	New York t 1.212.336.0200	Tokyo t 81 3.5223.9510
Barcelona t 34.93.487.23.36	Istanbul t 90.212.315.0400	Orange County t 1.949.930.8000	Toronto t 1.416.361.0311
Beijing t 86.10.6535.2100	Johannesburg t 27.11.557.5300	Paris t 33 (0) 1.53.57.81.23	Vienna t 43.1.36.88.700.0
Bogota t 57.1.618.2488	London t 44 (0)20 7298.3333	Philadelphia t 1.215.814.1600	Warsaw t 48.22.321.02.00
Boston t 1.617.531.5731	Los Angeles t 1.310.209.0610	Prague t 420.221.411.341	Washington, D.C. t 1.202.639.8111
Brussels t 32.2.732.26.25	Madrid t 34.91.745.85.00	Rome t 39.06.802071	Zurich t 41.44.257.17.17
Budapest t 36.1.200.08.50	Melbourne t 61.3.8661.0100	San Francisco t 1.415.495.4141	
Buenos Aires t 54.11.4310.9100	Mexico City t 52.55.5002.4950	Santiago t 56.2.2.940.2700	
Calgary t 1.403.538.8658	Miami t 1.305.443.9911	Sao Paulo t 55 11.2050.8000	
Chicago t 1.312.822.0080	Milan t 39.02.771251	Seattle t 1.206.224.5660	
Copenhagen t 45 3334.6700	Minneapolis/St. Paul t 1.612.313.2000	Shanghai t 86 21.2326.2828	
Dallas t 1.214.672.5200	Montreal t 1.514.288.3377	Silicon Valley t 1.650.356.5500	
Dubai t 971.4.426.6500	Moscow t 7.495.797.36.37	Singapore t 65 6586.1186	
Frankfurt t 49 (0) 69.61.09.27.0	Mumbai t 91 22 6616.1414	Stamford t 1.203.324.6333	
Geneva t 41.22.312.36.38	Munich t 49 (0) 89.45.55.53.0	Stockholm t 46 8.5348015 0	

Amsterdam
Atlanta
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
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