



France Board Index 2011

16ème édition

SpencerStuart

Cadre de l'étude

Les sociétés étudiées dans le présent rapport, sont celles qui constituent l'indice CAC40 au début de l'année 2011. Par rapport à l'édition précédente, on note les changements suivants. Dexia et Lagardère S.A ont été remplacés par le Groupe Publicis et Natixis. Les informations rassemblées dans les tableaux, cf. annexe, sont celles correspondantes à la fin de l'exercice 2010 (38 des 40 sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre), sauf spécification contraire. Les informations récoltées proviennent du document de référence, et ont été soumises à la vérification des sociétés concernées. Dans les sections portant sur la taille, la composition 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 2011.

Contents

Préface — Patricia Barbizet, Vice-Présidente d'Artémis	2
Synthèse des Résultats	3
Taille des conseils et concentration des mandats	6
Taille des conseils.	6
Concentration des mandats	7
Structure des conseils	8
Membres Exécutifs et Non-Exécutifs	8
Séparation des rôles de Président et Directeur Général	8
Critère d'indépendance.	9
L'Administrateur Référent	10
Participation Président à un autre conseil	10
Profil des Administrateurs	11
Fonction et Origine Sectorielle	11
Formation des Mandataires sociaux.	12
Féminisation des conseils	13
Représentation des nationalités	15
Administrateurs élus par les Salariés ou les Salariés Actionnaires	17
Age	17
Ancienneté	18
Fonctionnement	18
Nombre de réunions et assiduité	19
Les comités	19
Jetons de Présence	20
L'évaluation du fonctionnement des conseils.	22
Comparaison internationale	24
L'impact de la crise de 2011 sur les conseils d'administration.	26
Tableaux comparatifs	27
Composition	28
Rémunérations et fonctionnement du conseil	30
Comités	34
Spencer Stuart	39

Préface

L'intérêt de cette nouvelle édition du Board Index de Spencer Stuart est de souligner combien la gouvernance des sociétés françaises a progressé ces dernières années, en particulier dans les domaines suivants :

- > Le conseil d'administration est devenu, de manière encore plus tangible, un organe central de la gouvernance des entreprises avec des missions précisées, un engagement et des moyens renforcés.
- > Les conseils se sont renouvelés et se sont ouverts. Il ressort de cette étude que les conseils français sont parmi les plus internationaux et les plus féminisés des pays de l'OCDE.
- > Le rôle des comités s'est imposé, en particulier pour les comités d'audit, les comités des rémunérations et, dans de nombreux cas désormais, les comités des nominations.

Il reste néanmoins des marges de progression sur lesquelles chaque conseil pourrait se pencher :

- > Les conseils gardent parfois un côté liturgique dans leur façon d'opérer. C'est le cas lorsqu'ils fonctionnent comme une addition de compétences et non comme une véritable équipe coordonnée.
- > Le débat stratégique entre le conseil et la direction générale peut être encore approfondi.
- > Le rôle du comité des nominations doit s'élargir à la préparation des successions. Il doit aussi mener une réflexion sur la taille du conseil et l'efficacité de ses travaux. Une démarche d'évaluation du fonctionnement des conseils est de ce fait particulièrement utile.

Dans une conjoncture incertaine, un fonctionnement harmonieux de la gouvernance est plus que jamais un enjeu stratégique pour les sociétés.

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 31/12/2010	564	14	8	21
Nouveaux entrants en 2010	69	dont 6 rep. de l'état et 5 rep. des salariés		
dont femmes (hors rep. des salariés)	32			

	Nombre	Pourcentage	Min	Max
Conseil de surveillance + directoire	8	20%		
Conseil d'administration	32	80%		
Président non exécutif à temps plein	5	12,5%		
Président non exécutif à temps partiel	15	37,5%		
Président du conseil également DG	20	50%		
Nombre d'administrateurs exécutifs	51	9%	0	7
Nombre d'administrateurs non exécutifs (Pdt non exé. inclus)	477	85%	8	18
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants.	311	55%	3	12
Nombre de rep. salariés ou actionnaires salariés	36	6%	0	6
Nombre d'administrateurs étrangers	144	26%	0	8
Nombres d'administratrices	94	17%	0	7
Présence d'un Vice-Président ou Administrateur Référent	23	58%		
dont officiellement qualifié d'Administrateur Référent	5	12,5%		

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Ancienneté et Age des membres du conseil*				
Ancienneté moyenne des admin. non ex. (Pdt exclus)		5,3	0	13
Ancienneté du Président du Conseil à son poste.		6,1	0	33
Ancienneté du Directeur Général (ou Président du Directoire) à son poste		4,5	0	23
Age moyen des membres du Conseil (au 31/12/10)		59,8	52,0	65,2
Durée du mandat		4	3	6

* ancienneté sous la forme juridique actuelle

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Rémunérations				
Rémunération cash du PDG ou Pdt Directoire		2.562.601 €	1.242.655 €	4.500.000 €
dont part fixe		972.903 €	0 €	1.728.399 €
Rémunération cash du Président non exécutif		629.082 €	0 €	1.604.036 €
Montant moyen des jetons accordés au administrateurs		62.774 €	20.000 €	197.500 €
Plus fort jeton du conseil (hors Pdt)		111.527 €	26.000 €	264.000 €
Plus faible jeton annuel du conseil.		42.347 €	10.552 €	159.000 €
Structure des jetons de présence				
Nombre de rapports décrivant précisément le calcul des jetons	33			
Montant du jeton fixe annuel	35	21.001 €	10.000 €	80.000 €
Jeton variable (par séance du conseil)	36	2.892 €	1.154 €	5.000 €
Nb de sociétés appliquant un jeton suppl. pour participation à un comité	29			
Nb de sociétés appliquant un jeton d'assiduité suppl. pour comité	30			
Nombre de réunions				
Nombre de réunions du conseil durant l'exercice 2010		8,4	4	13
Taux d'assiduité (hors comités)		90,1%	78,0%	98,5%
Nature des comités du conseil / nombre moyen de réunions annuelles				
Comité d'audit	40	6,2	3	13
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	2	5,0	4	6
Comité des nominations	20	3,4	1	6
Comité des rémunérations	22	4,1	2	7
Comité des nominations et rémunérations	18	4,9	2	8
Comité stratégique	22	4,0	1	9
Comité éthique et développement durable	11	3,1	1	5
Autres comités	6	4,2	2	6

	Nombre	Moyenne	Min	Max
Rémunération annuelle fixe additionnelle touchée par les membres des comités				
Comité d'audit	25	10.046 €	2.500 €	20.000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	2	2.973 €	2.973 €	2.973 €
Comité des nominations	14	7.457 €	2.973 €	16.100 €
Comité des rémunérations	14	7.052 €	2.973 €	16.100 €
Comité des nominations et rémunérations	10	10.150 €	2.500 €	20.000 €
Comité stratégique	12	10.638 €	2.500 €	20.000 €
Comité éthique et développement durable	6	5.250 €	3.500 €	7.000 €
Autres comités	5	7.600 €	4.500 €	10.000 €
Rémunération additionnelle par réunion touchée par les membres des comités.				
Comité d'audit	32	3.109 €	625 €	7.500 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	2	1.062 €	1.062 €	1.062 €
Comité des nominations	17	2.746 €	1.000 €	5.000 €
Comité des rémunérations	18	2.447 €	1.000 €	5.000 €
Comité des nominations et rémunérations	12	2.667 €	1.500 €	4.000 €
Comité stratégique	18	2.041 €	417 €	3.750 €
Comité éthique et développement durable	11	2.133 €	1.000 €	4.000 €
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du :				
Comité d'audit	40	73%	20%	100%
Comité des nominations	20	67%	33%	100%
Comité des rémunérations	22	77%	33%	100%
Le comité des rémunérations (ou nom/remun) composé à 100% de personnalités indépendantes ?	12			
Comité nominations fusionné avec rémunérations.	18	74%	50%	100%
Méthode d'évaluation de la performance du conseil				
En interne exclusivement	23			
Avec l'assistance d'un cabinet extérieur	17			
Existence d'une formation dédiée aux nouveaux membres du conseil	25			
Nombre de mandats détenus par le président du conseil (mandat principal inclus)				
Mandats totaux		6,8	1	16
Mandats sans les filiales		3,4	1	9
Mandats sociétés extérieures cotées en France		2,5	1	6

informations claires sur le cumul des mandats pour 39 sociétés

Taille des conseils et concentration des mandats

TAILLE DES CONSEILS.

Alors qu'en 10 ans la taille des conseils des sociétés anglaises et américaines s'est réduite de 15 membres à un peu plus de 10, la taille de ceux du CAC 40 reste stable à 14 avec une différence entre :

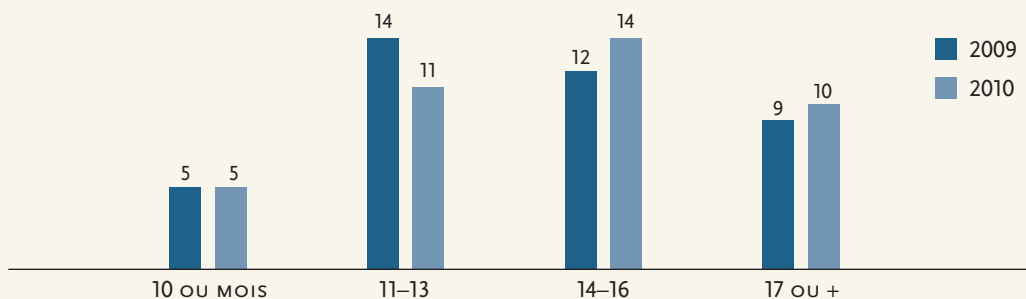
- > Conseil d'administration : 15 membres
- > Conseil de surveillance : 11 membres

Le recrutement de nouvelles administratrices au sein des conseils a entraîné, après les assemblées générales de 2011, une élévation moyenne du nombre de sièges de 14.1 à 14.4 car il a été plus souvent procédé à un ajout de femmes plutôt qu'à une substitution femmes-hommes.

Le conseil le plus restreint comprend 8 membres, le plus large 21. Les conseils de sociétés dont l'état est actionnaire tendent à être pléthoriques (18 membres en moyenne).

Toutes nos études montrent que la taille optimale d'un conseil en termes de performance, est 10 à 12 membres. Au début de l'année 2011, 11 sociétés étaient dans cette fourchette.

Taille du conseil



CONCENTRATION DES MANDATS

La concentration des mandats a fortement diminuée puisqu'en l'espace de dix ans le pourcentage du nombre total de sièges occupés par les 2% d'administrateurs ayant le plus de mandats a dramatiquement chuté.

Année	1999	2002	2010
% de sièges détenus par les 2% d'administrateurs les plus mandatés.	12%	10%	3%

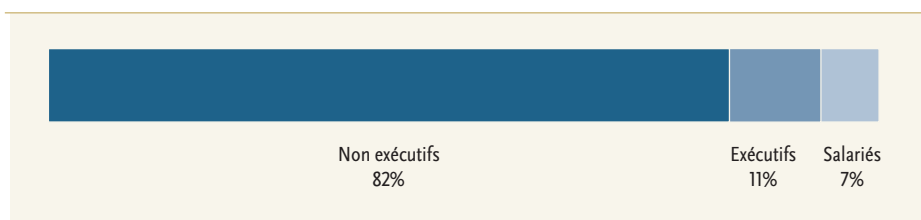
En 2002, 10% des administrateurs détenaient 42% des mandats. En 2010, 16% des administrateurs ne détiennent plus que 30% des mandats alors que 84% des administrateurs n'en ont qu'un seul. Le ratio moyen de mandats par administrateur est de 1.21 en 2010, après avoir régulièrement diminué au cours de la décennie. Pour les femmes, la distribution est différente (cf. p 13) mais on observe également une diminution du nombre de mandats par personne (1.16 en 2010 et 1.14 en 2011).

	2010	2011
Nb de sièges	564	576
Nb d'administrateurs	463	475
Nb d'administrateurs ayant au sein du CAC 40...		
1 mandat	387	399
2 mandats	57	57
3 mandats	16	15
4 mandats	1	3
5 mandats ou +	2	1

Structure des conseils

MEMBRES EXÉCUTIFS ET NON-EXÉCUTIFS

La structure type d'un conseil d'administration du CAC40 est :

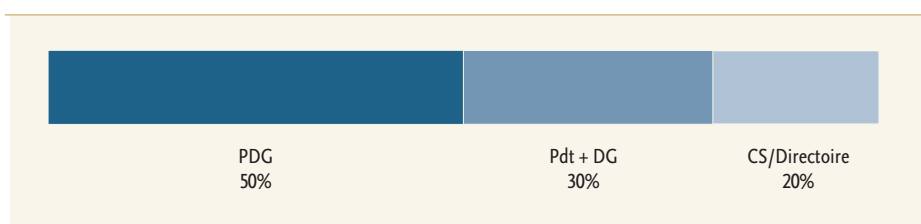


Par contre, les conseils de surveillance n'ont, par définition, aucun membre exécutif en leur sein et rares sont ceux où sont présents des administrateurs salariés.

Dans 50% des conseils d'administration, le seul exécutif présent est le Président Directeur Général (44%) ou le Directeur Général (6%).

SÉPARATION DES RÔLES DE PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

Parmi les 32 conseils d'administration, 20, soit 62%, ont une direction unifiée avec un Président du conseil assurant la fonction de Directeur Général.



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

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

Au total, 50% des sociétés du CAC40 ont dissocié les fonctions.

La dissociation des fonctions, même si elle reste souvent utilisée pour gérer une succession, comme cela fut le cas à titre temporaire pour deux nouvelles sociétés en 2010, devient au sein du CAC40 une pratique qui tend à progresser (50% en 2010 contre 40% en 2009).

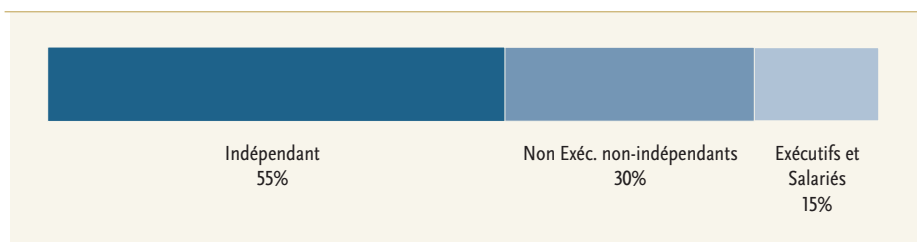
Parmi les 20 sociétés ayant un Président non-exécutif ou un Président du Conseil de Surveillance, celui-ci exerce sa responsabilité à temps partiel dans 75% des cas.

Parmi les sociétés à conseil d'administration la présence d'exécutifs au sein du conseil suit la distribution suivante :

Forme de Gouvernance	Conseils d'administration où siègent						total
	seulement le Pdt		et le DG		1 DGD ou plus		
	nb	pourc.	nb.	pourc.	nb.	pourc.	
S.A. à Pdt et DG	2	17%	10	83%	1*	8%*	12
S.A. à PDG	14	70%	n/a	n/a	6	30%	20

*inclus dans les 10 sociétés où siègent déjà le Président et le DG.

CRITÈRE D'INDÉPENDANCE.



Le Code AFEP-MEDEF recommande la présence d'au moins 50% d'administrateurs indépendants au sein des sociétés non contrôlées. Les sociétés du CAC40 satisfont à cette exigence avec un taux de 55%. Si on applique strictement le code AFEP-MEDEF le pourcentage réel tombe à 50%, par exclusion de ceux ayant plus de 12 ans d'ancienneté dans leurs mandats.

Plus le conseil est nombreux, plus la proportion de membres indépendants diminue. Le taux d'indépendance augmente avec la proportion de capital volant dans l'actionnariat de la société. Les indépendants représentent 65% des membres non

exécutifs. On observe enfin un taux d'indépendance de 70% dans les conseils de surveillance, puisqu'il n'y pas de membres exécutifs et quasiment aucun salarié.

Cette notion d'indépendance reste néanmoins tout à fait relative car aujourd'hui elle n'est déterminée que sur la base de critères juridiques (absences d'intérêts ou de conflit d'intérêts) alors qu'en fait 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.

L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

23 conseils ont créé un statut de Vice-Président confié à un de leurs membres. Le Vice-président peut être un des membres exécutifs, une personnalité extérieure indépendante. Parmi les Vice-présidents indépendants, 5 ont le titre d'Administrateur Référent. Lorsqu'il y a fusion des fonctions de Président et de Directeur Général, son rôle est alors d'animer les administrateurs indépendants et d'être leur porte-parole vis-à-vis du Président Directeur Général qui, étant exécutif, ne peut pas être considéré comme indépendant du management de la société. Cette pratique semble se développer et la fonction prendre du contenu.

PARTICIPATION PRÉSIDENT À UN CONSEIL EXTERIEUR

La loi prévoit qu'une personne physique ne peut exercer plus de cinq mandats d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance de sociétés ayant leur siège sur le territoire français, les mandats exercés dans les filiales des groupes n'étant pas pris en compte.

Les présidents du CAC40 n'exercent en moyenne que 3 mandats y compris leur fonction principale. 12% d'entre eux ont un nombre total de mandats qui dépasse 5.

Parmi les Présidents de Directoire et les Directeurs Généraux seulement 40 % d'entre eux siègent dans un seul conseil extérieur à leur société, 60% dans aucun. Cette proportion est la même dans le Footsie 150. La pratique pour un dirigeant de siéger dans un autre conseil croît avec son ancienneté dans le poste.

Profil des Administrateurs

FONCTION ET ORIGINE SECTORIELLE

Plus de 61% des administrateurs sont ou ont été mandataires sociaux dans une autre société. Ils y exercent les fonctions soit de Présidents (47%) soit de Directeurs Généraux (14%). 46% étant en activité, 15% en retraite. La proportion de directeurs financiers reste significative mais plus limitée que dans les pays anglo-saxons. Par contre 33% des administrateurs ont une expérience financière.

Par contre les fonctions « corporate » (RH, communication, direction juridique...) ne doivent souvent leur présence au conseil que par l'arrivée récente de femmes.

Profils des administrateurs	Total	Par genre	
		Femme	Homme
Président/PDG	47%	28%	50%
Actifs	33%	27%	34%
Retraités	14%	1%	16%
DG/top exécutifs	14%	15%	14%
Actifs	13%	15%	12%
Retraités	1%	0%	2%
Autres fonctions (RH, juridique...)	5%	14%	3%
Financiers	15%	11%	16%
Banquiers	5%	3%	5%
Investisseurs	5%	7%	5%
CFOs	5%	1%	6%
Consultants/avocats	4%	10%	3%
Médecins/Universitaires	3%	6%	3%
Fonctionnaires/Etat	5%	2%	6%
Salariés	7%	14%	5%
Total	100%	100%	100%

L'origine sectorielle des administrateurs qui exercent ou ont exercé une fonction de direction générale est assez concentrée en faveur de l'industrie et de la banque.

	Industrie	Banque/ Assurances	Investisse- ment	Techno. et Medias	Consumer G.	Autres	Total
Président/PDG	42%	21%	8%	11%	16%	2%	100%
Actifs	37%	24%	7%	11%	19%	2%	100%
Retraités	53%	13%	12%	12%	8%	2%	100%
DG/ Top Exécutif	36%	30%	4%	7%	21%	2%	100%
Actifs	36%	31%	3%	5%	22%	3%	100%
Retraités	34%	22%	11%	22%	11%	0%	100%
Grand Total	40%	23%	7%	11%	17%	2%	100%

FORMATION DES MANDATAIRES SOCIAUX.

La formation d'origine des Présidents du Conseil, Présidents du Directoire et des Directeurs Généraux que nous avons analysée, présente une plus grande diversité qu'il y a 10 ans (où 50% avaient fait soit l'X soit l'ENA) mais reste encore assez concentrée.

Formation

Ingé./Scient.	38%
X	23% ¹
ECP	3%
ESTP	2%
ENS	2%
autres	8%
Commerce	21%
HEC	15% ²
ESSEC	5%
ESCP	1%
Université	18%
Administration	28%
ENA	25% ³
IEP	3%
Autodidacte	5%

1 5% des dirigeants ont fait l'X et l'ENA

2 5% des dirigeants ont fait HEC et l'ENA.

3 10% des dirigeants ont également fait une école (X ou HEC)

50% des Présidents et Directeurs d'établissements financiers ont fait l'ENA ou l'IEP. Les Dirigeants des groupes industriels ont principalement suivi une formation en grande école, d'ingénieur (43%) ou de commerce (33%).

FÉMINISATION DES CONSEILS

	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	30/06/2011
% de femmes	9,8%	11,5%	16,7%	20,8%

Catégorie	31/12/2010		30/06/2011	
	nb	%	nb	%
Nb de sièges occupés par une femme...	94	16,7%	120	20,8%
française	67	11,9%	80	13,9%
étrangère	27	4,8%	40	6,9%
Nb d'administratrices	81	17,5%	105	22,1%

Concentration des mandats par femme				
1 mandat	71	87,7%	92	87,6%
2 mandats	8	9,9%	11	10,5%
3 mandats	2	2,5%	2	1,9%

Depuis l'adoption de la loi Copé-Zimmermann, on constate une évolution rapide de la représentation féminine dans les conseils, et le premier quota de 20% est atteint au 30/6/2011.

En 2009, seulement 6 sociétés satisfaisaient à cette règle. En 2010, ce nombre passe à 13. Enfin mi-2011, 22 sociétés ont plus de 20% de femmes dans leur conseil. A cette même date, une seule société (Publicis) a déjà atteint l'objectif de 40% fixé pour 2017 alors qu'à l'inverse deux autres sociétés n'ont toujours aucune femme dans leur conseil (EADS et STMicroelectronics).

En moyenne une société du CAC40 a 2.4 femmes dans son conseil au 31/12/2010, elle en a 3 au 30/6/2011.

Au cours de l'exercice 2010, sur 69 nouveaux administrateurs, 32 étaient des femmes. De Janvier 2011 à Juin 2011, 26 positions (28 arrivées et 2 départs) ont été attribuées à des femmes alors que sur la même période, il y a eu une diminution de 14 sièges pour les hommes (16 entrées pour 30 sorties).

Ces mouvements ont fait passer le nombre total de sièges d'administratrices de 94 à 120, qui sont occupés par 105 femmes. Le ratio sièges par administratrice est de 1.14, alors qu'il est de 1.21 pour l'ensemble de la population des administrateur(trice)s.

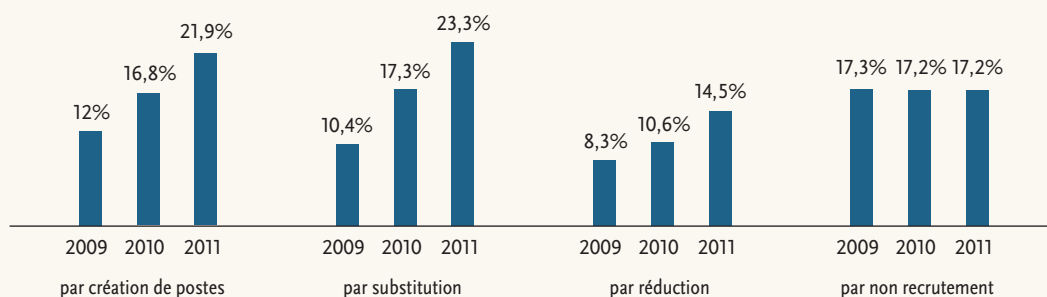
En Juin 2011, 40 des 120 sièges d'administratrices sont occupés par des étrangères dont 15 parmi les 29 arrivées au premier semestre 2011.

Pour augmenter la proportion de femmes dans un conseil, trois stratégies ont été pratiquées sur la période 2009–2011.

- > Création de nouveaux postes attribués à des femmes, augmentant ainsi la taille du conseil. 11 sociétés ont procédé de la sorte mais ayant en 2009 une taille de conseil inférieure à la moyenne (12 au lieu de 14), elles ont ainsi en 2011 rejoint leurs homologues en termes de taille moyenne.
- > Substitution d'un ou plusieurs administrateurs par une ou plusieurs administratrices. Il s'agit de la stratégie la plus répandue adoptée par 17 sociétés qui ont ainsi maintenu une taille moyenne de 14.5.
- > Réduction du nombre de postes attribués à des hommes et éventuellement création d'un poste féminin. La taille de ces conseils est passée de 14.9 à 14.0 sur la période observée. Seulement 5 sociétés illustrent ce cas de figure.

Restent 7 sociétés qui n'ont pas procédé à des changements impliquant l'arrivée de femmes ou le départ d'hommes.

Evolution de la proportion des femmes



Il reste maintenant à atteindre avant 2017 le deuxième palier de la loi (40%) dans un marché qui reste déséquilibré : entre une forte demande pour des profils de direction générale opérationnelle et une offre qui est plus centrée sur des profils fonctionnels (RH, communication, juridique...).

REPRÉSENTATION DES NATIONALITÉS

Les conseils d'administration du CAC40 sont, avec les conseils suisses et les board anglais, les instances les plus ouvertes à des profils internationaux avec une proportion de 26%, représentant 146 sièges. Ce chiffre est stable entre 2009 et 2010 et pour la mi-2011 s'accroît encore légèrement à 27%. Les nationalités étrangères les plus représentées sont américaine, anglaise et belge.

Origine	% du total*	% des étrangers*
Française	74,1%	-
Europe de l'Ouest	10,8%	41,8%
Uk, USA et Canada	9,5%	36,3%
B.R.I.C.S	2,5%	9,6%
Asie de l'Est	1,2%	4,8%
Autres	1,9%	7,5%
Total	100%	

* valeurs au 31/12/2010

La question de savoir si un conseil doit représenter la diversité des zones géographiques d'intérêt d'un groupe reste ouverte, avec deux arguments contradictoires :

- > D'un côté la présence d'un administrateur, par exemple, asiatique permet d'enrichir la diversité culturelle du conseil en lui donnant accès à une meilleure compréhension de certains marchés.
- > D'un autre côté, le conseil traite de beaucoup de sujets concernant la vie sociale et financière de l'entreprise et de sa stratégie globale, sur lesquels la contribution d'administrateurs lointains peut être plus limitée. Par ailleurs, l'éloignement géographique et la différence de culture amènent souvent le dit administrateur à être peu participatif pendant les débats du conseil.

Chaque conseil a son ADN propre qui conditionne l'efficacité de son fonctionnement. Cet ADN est souvent fonction de la structure de l'actionnariat, de la taille, de la complémentarité et de la comptabilité des personnalités qui le composent. Il est toujours préférable de privilégier les conditions de réussite de l'alchimie entre les hommes sur la beauté et la diversité de la photo de famille.

ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR LES SALARIÉS OU LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

En 2010, 15 sociétés, dont 5 où l'Etat est actionnaire, avaient des administrateurs élus par les salariés ou les salariés actionnaires. La taille moyenne de ces conseils est alors sensiblement supérieure, puisqu'elle est de 16 membres au lieu de 14.

nombre d'administrateurs	total		dont femmes	
	nb	%	nb	%
élus par les salariés	23	4,1%	8	1,4%
élus par les actionnaires salariés	13	2,3%	7	1,2%
total	36	6,4%	15	2,7%

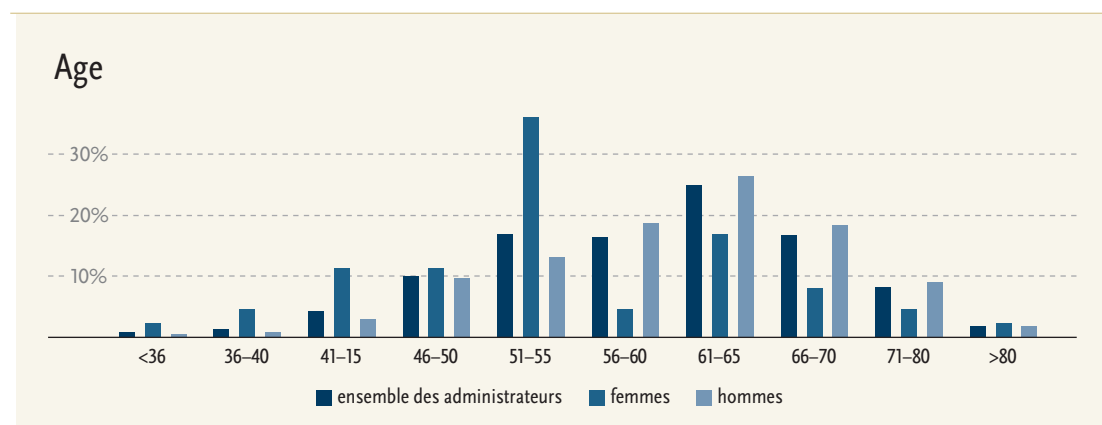
8 de ces 15 sociétés ont par ailleurs ouvert à ces représentants les comités d'audit, de risques, de stratégie, d'éthique.

AGE

L'âge moyen des administrateurs(trices) du CAC40 est stable à 59,8 ans.

La moyenne d'âge des administratrices est de 54 ans, celle des hommes est de 61 ans. Les femmes concourent ainsi au rajeunissement des conseils.

A l'occasion des Assemblées Générales des deux premiers trimestres de 2011, il y a un réel rajeunissement au niveau des renouvellements, puisque l'âge moyen des nouveaux entrants est de 54 ans, alors que celui des sortants était de 66 ans.



Fonctionnement

En droit français, il n'y a pas d'âge limite pour l'exercice d'un mandat d'administrateur. Une telle limite peut être définie suivant des modalités variables dans le règlement du conseil ou dans les statuts.

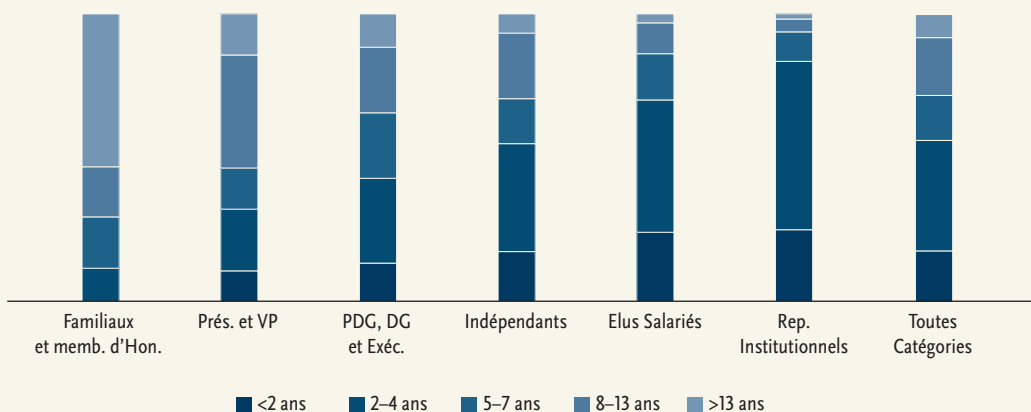
ANCIENNETÉ

La question de l'ancienneté mérite d'être examinée avec précaution car tout changement de structure juridique de la société remet les compteurs à zéro. Ainsi, un administrateur présent depuis plus de 15 ans au conseil d'une société qui sera passé successivement d'un conseil de surveillance à un conseil d'administration avec PDG, il y a deux ans, ne fera apparaître qu'une ancienneté de 2 ans.

L'ancienneté des administrateurs dans leur conseil varie avec le type de rôle exercé au sein de celui-ci (exécutif, indépendant etc...). L'ancienneté moyenne d'un membre non exécutif est de 5.2 ans, tandis que celle d'un membre exécutif (PDG compris) est de 4.4 ans, et celle des Présidents non exécutifs de 6.2 années.

L'ancienneté de la presque totalité des administrateurs représentants des actionnaires institutionnels est de moins de 5 ans. A l'inverse, celle de plus de la moitié des administrateurs familiaux est supérieure à 12 ans.

Ancienneté selon le profil de l'administrateur



NOMBRE DE RÉUNIONS ET ASSIDUITÉ

En 2010, les conseils se sont réunis en moyenne 8.4 fois, le conseil le plus actif s'étant réuni à 13 occasions et le moins actif 4 fois. Le taux d'assiduité est en moyenne de 90% si on inclut la présence par visioconférence.

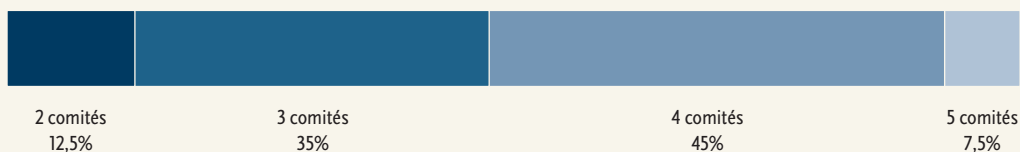
LES COMITÉS

20 sociétés du CAC40 ont mis en place 4, voire 5 comités. Le triptyque de base est audit, rémunération et nominations avec une fusion des comités de rémunération et des nominations assez courante puisque choisie dans 45% des cas.

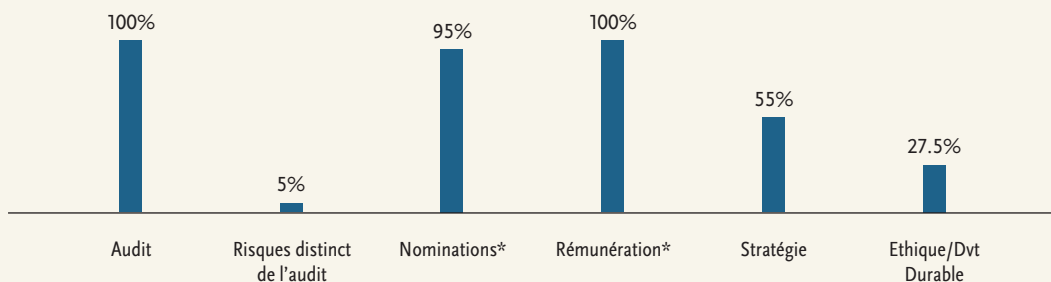
Audit

100% des sociétés ont un comité d'audit comprenant 4,3 membres en moyenne et qui se réunissent en moyenne 6.2 fois par an. 72% des membres sont indépendants et 14 sociétés du CAC40 ont 100% de membres indépendants dans ce comité.

Distribution du nombre de comités au sein du CAC 40



% des conseils ayant un comité



* 45% sont fusionnés en un seul comité.

Rémunération

100% des sociétés ont un comité traitant des rémunérations (22 comités spécifiques et 18 comités mixtes nominations/rémunération). Dans le cas d'un comité distinct, il est composé de 4.3 membres en moyenne, dont 76% indépendants, et qui se réunissent 4.1 fois par an.

Nominations

38 sur 40 sociétés possèdent un comité traitant des nominations (20 comités distincts et 18 comités mixtes nominations/rémunérations). Dans le cas de comités distincts, il est composé de 4.2 membres en moyenne, dont 67% d'indépendants, et qui se réunissent 3.4 fois par an.

Concernant le choix de la présidence du comité de nomination (ou gouvernance ou nominations/rémunération), 9 sociétés font appel à leur ancien ou actuel président et 25 à une personnalité indépendante du conseil.

Les comités mixtes nominations/rémunération ont tendance à être plus ramassés : 3,8 membres en moyenne contre 4.2, mais le nombre de leurs réunions est supérieur (4.9), même s'il est plus faible qu'en 2009 (5.9 réunions). Le taux d'indépendance de ces comités mixtes est de 75%.

Stratégie

La pratique des comités stratégiques est une spécificité française, ainsi 22 sociétés ont un tel comité. Les réunions sont en moyenne de 4.0 par an. La taille moyenne de ces comités est de 6.1 membres dont 46% d'entre eux sont indépendants.

JETONS DE PRÉSENCE

La rémunération moyenne d'un administrateur ou d'un membre de conseil de surveillance (une soixantaine d'administrateurs n'ont pas accès à des jetons pour des raisons statutaires) est de 63.000€ par an. En analysant la distribution en quartiles, il apparaît que :

- > Les 25% de montants versés les plus importants sont supérieurs à 68k€ par an,
- > La rémunération médiane est de 50k€,
- > Les 25% de montants versés les plus faibles sont inférieurs à 30k€ par an.

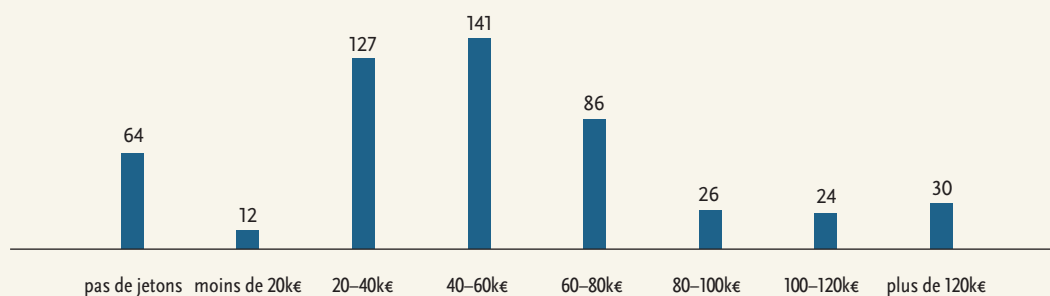
Toutes les sociétés communiquent les montants reçus individuellement par leurs administrateurs, et 80% d'entre elles détaillent le mode de répartition des jetons de présence. 35 sociétés versent un montant fixe annuel à leurs administrateurs, qui est en moyenne de 21.000€.

La part variable en fonction de l'assiduité est en moyenne de 2.900€ par séance. Certaines sociétés choisissent de déduire du montant prédéfini une pénalité pour absence.

Un jeton supplémentaire est généralement versé aux membres de comité, ainsi qu'à ses 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 de 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 100k€ relève de ce cas de figure.

Distribution des jetons de présence au sein du CAC 40*



* Echantillon de 510 administrateurs. Les rémunérations des personnes arrivées ou parties en cours de l'exercice sont ignorées.

L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DES CONSEILS.

Toutes les sociétés du CAC40 procèdent à une évaluation du fonctionnement de leur conseil d'administration ou de surveillance, comme le recommande le code AFEP-MEDEF, et en rendent compte de façon plus ou moins détaillée dans leur document de référence :

- > 23 sociétés conduisent cette évaluation de façon interne par le biais d'un questionnaire qui est adressé à chaque administrateur et ensuite traité et synthétisé par le secrétariat du conseil. Dans certaines sociétés, le Président du comité de gouvernance ou l'Administrateur Référent complète ce processus par un entretien avec chaque administrateur. C'est ensuite généralement le Président du comité qui rend compte au conseil.
- > 17 sociétés procèdent à une évaluation externe tous les 3 ans avec un consultant extérieur. Spencer Stuart a mené ce type de missions pour 90% des sociétés du CAC40 qui ont procédé en externe. Une évaluation interne est, par ailleurs, menée chaque année où il n'y a pas une évaluation externe. Ces deux approches sont complémentaires.

L'évaluation externe permet au conseil d'avoir :

- > Une expression plus approfondie des administrateurs sur les enjeux du fonctionnement du conseil.
- > Une participation active de tous les administrateurs qui, sans exception, sont interviewés de façon confidentielle par le consultant qui est un médium neutre.
- > Un benchmark par rapport aux pratiques d'autres sociétés comparables.
- > Une synthèse des recommandations des administrateurs pour améliorer le fonctionnement du conseil.

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. Adaptation de la gouvernance.
- > Appréciation personnelle par l'administrateur de la qualité de la gouvernance et de sa propre contribution.

Comparaison internationale

Aperçu des données collectées pour les éditions des Board Index 2011 de chaque pays.

	USA	UK	France	Espagne	Italie	Inde	Suisse	Allemagne
Nombre de sociétés inclus dans l'étude	500	150	40	94	100	100	55	30
% Conseils de Surveillance.	0%	0%	20%	0%	4%	0%	0%	100%
% de Présidents également DG	59%	1,3%	50%	73%	9% ¹	33,7%	10,9%	0%
Taille moyenne des conseils	10,7	10,3	14,4 ²	11,9	12,7	11,1	8,9	16,7
Nombre moyen de membres indépendants	9	6	7,8	4,2	5,5	5,8	7,1	16,7
Pourcentage de membres indépendants	84%	94%	54% ²	35%	43%	52%	79%	100%
Age moyen	62,4	55,6 ³	60	59	60	n/a	60,7	56,7
Pourcentage de membres étrangers	8% ⁴	32%	27% ²	10,1%	6,4%	7,2%	39,8%	15%
Pourcentage de femmes	16,2% ⁴	12,0%	21% ²	10,0%	4,8%	5,6%	9,5%	15,2%
Pourcentage de sociétés avec au moins une femme au conseil	90,5%	79,0%	95,0%	67,0%	45,0%	44%	63,6%	90%
Nombre moyens de réunions annuelles	8,2	8,1	8,5	10,1	11,2	7,6	7,6	6

¹ Pour les sociétés du FTSE Mib segment (top 38), le pourcentage de PDG est 3%

² Mise à jour au 30/6/2011

³ (UK) Age moyen des administrateurs non-exécutifs est 59.4 ans UK: 96% des non-exéc. sont indépendants

⁴ pour les sociétés américaines du top 200

Il ressort de cette comparaison un certain nombre d'éléments clés :

- > La forme moniste de gouvernance (One Tier Board) est la forme dominante, les exceptions principales étant l'Allemagne et la Hollande et dans une beaucoup plus faible mesure la France.
- > Les USA, l'Espagne et la France sont encore des adeptes de la fusion des fonctions de Président et de Directeur Général, même si la séparation de ces rôles tend à se développer dans ces pays.

-
- > Les conseils français et les conseils allemands sont de loin les plus nombreux mais pour des raisons différentes. En Allemagne, c'est le résultat de la cogestion pour les AG, mais qui n'impacte qu'un organe de surveillance et non pas de gestion. En France, les conseils les plus nombreux sont ceux où l'Etat est actionnaire et cette grande taille peut réellement nuire à l'efficacité du travail en équipe au sein du conseil.
 - > Les âges moyens sont assez homogènes (environ 60 ans) avec, cependant, des conseils en moyenne plus jeunes au Royaume-Uni car on y accède tôt à la fonction de non exécutif et en Allemagne où la représentation syndicale rajeunit les conseils.
 - > Les conseils français sont ceux où la proportion
 - > d'étrangers est la plus forte (27%) après les conseils anglais (32%) et suisses (39%). Il faut noter la très faible ouverture des conseils américains.
 - > de femmes est de loin la plus visible avec 21% contre une moyenne de 12% dans les autres pays.

L'impact de la crise de 2011 sur les conseils d'administration

L'impact des crises qu'affrontent les sociétés tend à s'accélérer, passant d'une périodicité décennale à une triennale, ce qui met d'autant plus un conseil d'administration sous tension.

De la trentaine d'évaluations de conseils d'administration que nous avons menées cette année, il ressort que les principaux sujets de préoccupation des administrateurs sont :

- > L'amélioration de l'efficacité du travail du conseil par une meilleure interactivité entre ses membres, ce qui plaide pour une révision de leur taille.
- > Le développement d'un véritable sentiment d'équipe au sein du conseil et une relation plus ouverte avec les directions générales.
- > Des conditions de travail améliorées par un allègement du formalisme et une meilleure préparation des travaux du conseil grâce à une information et des présentations plus synthétiques et faisant mieux ressortir les enjeux.
- > Une recherche plus affinée et plus professionnelle des compétences et des profils les plus utiles au conseil en sachant s'affranchir des effets de mode ou d'esthétique. La compréhension du véritable ADN d'un conseil, qui l'un de nos sujets d'étude, fait partie des éléments de réponse à cette question.
- > Une plus grande implication du conseil dans la préparation des successions et dans la conception du système de rémunérations mettant plus en ligne l'intérêt de la société avec l'intérêt des actionnaires.

Voilà autant de sujets sur lesquels le Board Practice de Spencer Stuart va travailler avec vous pendant cette nouvelle année.

Bertrand Richard
SPENCER STUART PARIS

Hélène Vareille

La réalisation de cette étude a été pilotée par Maxime Richard.

Tableaux comparatifs

Composition

	Conseil d'administration ou de surveillance ?	PDG ?	Pdt non exécutif	Nombre d'administrateurs au 31/12/10	total admin. exécutifs (PDG inclus) ¹	total admin. non exécutifs (Pdt inclus)	Adm. non exéc. Indépendants		
							nb	%	Adm. Etat
Accor	CA	Y ²	N/A	11	1	10	5	45%	0
Air Liquide	CA	Y	N/A	12	1	11	9	75%	0
Alcatel-Lucent	CA	N	T. Partiel	11	1	10	9	82%	0
Alstom	CA	Y	N/A	14	1	13	9	64%	0
Arcelor-Mittal	CA	Y	N/A	9	1	8	6	67%	0
AXA	CA	Y	N/A	15	2	12	11	73%	0
BNP Paribas	CA	N	T. Plein	17	2	13	12	71%	0
Bouygues	CA	Y	N/A	18	7	9	7	39%	0
Cap Gemini	CA	N	T. Plein	13	1	12	10	77%	0
Carrefour	CA	N	T. Partiel	12	1	11	7	58%	0
Crédit Agricole	CA	N	T. Partiel	21	0	18	5	24%	0
Danone	CA	Y	N/A	14	3	11	9	64%	0
EADS	CA	N ³	T. Partiel	11	1	10	4	36%	0
EDF	CA	Y	N/A	18	1	11	5	28%	6
Essilor Int.	CA	N	T. Plein	15	1	11	9	60%	0
France Télécom	CA	Y ²	N/A	16	1	11	7	44%	3
GDF SUEZ	CA	Y	N/A	21	2	15	9	43%	6
L'Oréal	CA	N	T. Plein	14	1	13	6	43%	0
Lafarge	CA	Y	N/A	18	1	17	10	56%	0
LVMH	CA	Y	N/A	17	7	10	7	41%	0
Michelin	CSA ⁴	N/A	T. Partiel	8	0	8	7	88%	0
Natixis	CA	N	T. Partiel	15	0	15	5	33%	0
Pernod Ricard	CA	N	T. Plein	14	4	10	7	50%	0
PPR	CA	Y	N/A	14	2	12	8	57%	0
Publicis	CS	N/A	T. Partiel	16	0	16	9	56%	0
PSA	CS	N/A	T. Partiel	12	0	12	7	58%	0
Renault	CA	Y	N/A	19	1	14	10	53%	2
Saint-Gobain	CA	Y	N/A	16	1	14	6	38%	0
Sanofi	CA	N	T. Partiel	14	1	13	7	50%	0
Schneider electric	CS	N/A	T. Partiel	11	0	10	9	82%	0
Société générale	CA	Y	N/A	13	1	10	10	77%	0
STMicroElectronics	CS	N/A	T. Partiel	8	0	8	3	38%	0
Suez Environnement	CA	N	T. Partiel	18	1	17	4	22%	0
Technip	CA	Y	N/A	10	1	9	6	60%	0
Total	CA	Y	N/A	15	1	13	12	80%	0
Unibail Rodamco	CS	N/A	T. Partiel	10	0	10	9	90%	0
Vallourec	CS	N/A	T. Partiel	11	0	10	8	73%	0
Veolia Environnement	CA	Y	N/A	17	1	16	9	53%	0
Vinci	CA	Y	N/A	14	1	12	9	64%	0
Vivendi	CS	N/A	T. Partiel	12	0	12	10	83%	0

1 Total admin=nb exéc. + nb non exéc. + nb rep. Sal.

3 Le Président exécutif d'EADS n'est pas le Président du conseil.

2 en 2010, dissociation temporaire pour mettre en place la succession.

4 Société en commandite par actions.

Adm. Salariés	Nombre d'étrangers	Nombre de femmes		Age moyen	Durée du mandat	Nombre de réunions en 2010	Taux d'assiduité	Ancienneté moyenne des admin. non exec. (Pdt exclus)	Ancienneté du Pdt du Conseil	Ancienneté du DG (ou Pdt Directoire) à son poste.
		total	dt exéc. ou rep. salariés							
0	1	2	0	54	4	8	ND	5	4	0
0	4	2	0	64	4	5	95%	8,6	14	10
0	7	2	0	62	3	9	98%	4,4	2	2
0	6	3	0	62.5	4	6	98%	6	10	N/A
0	8	1	0	56.5	3	5	88%	4	34	4
1	5	4	1	58	4	12	87%	4,7	1	1
2	4	5	0	62	3	9	94%	6	17	14
2	0	5	2	61	3	7	83%	8	28	8
0	3	1	0	65	4	9	90%	6,2	43	10
0	1	1	0	60	3	13	83%	2	2	2
3	2	5	2	57	3	11	84%	3,2	11	1
0	4	1	0	61	3	7	91%	13	14	N/A
0	7	0	0	59	5	12	80%	3,4	3	4.5
6	1	2	1	54	5	12	87%	2,5	6	N/A
3	1	2	1	57	3	7	95%	4,6	18	1
4	1	3	2	59	4	11	ND	3,5	6	1
4	4	3	2	57.5	4	11	84%	2,5	15	2
0	4	3	0	65	4	5	99%	11	26	4
0	7	3	0	60	4	8	93%	6	5	5
0	5	2	0	64	3	4	87%	10,5	21	N/A
0	1	2	0	61	4	5	95%	6,5	11	5
0	0	2	0	55	6	10	78%	1	1	1
0	5	3	0	60	4	8	95%	12	33	7
0	3	4	0	55	4	8	89%	5	9	2
0	4	7	0	64	6	8	88%	7	23	23
0	2	1	0	63	6	8	90%	11	8	1
4	3	2	0	59	4	12	88%	3	8	N/A
1	4	3	0	61	4	8	91%	8	4	N/A
0	6	2	0	62	4	9	90%	5,5	1	2
1	4	1	0	61	4	6	95%	6,2	14	4
2	3	3	1	56	4	10	92%	4	3	N/A
0	6	0	0	63.5	3	11	ND	8,6	5	5
0	6	1	1	57	4	8	88%	2	3	2
0	2	1	0	52	4	7	88%	4,2	3	N/A
1	3	2	0	61	3	7	91%	7,2	4	N/A
0	6	1	0	61	3	7	97%	6	9	3.5
1	3	3	1	61	4	7	ND	4,2	21	1
0	3	1	0	60	4	11	84%	4	0	N/A
1	2	1	0	61.5	4	8	96%	6,7	4	N/A
0	3	4	0	60	4	8	95%	2	8	5

Rémunération, Comités et Evaluation

	rémunération cash du PDG (ou Pdt Directoire)	dont part fixe	rémunération du président non exécutif (jetons + fixe + dotation)	rémunération du DG	Présence d'un VP ou d'un SID (Senior Independent Director)	rémunération supp. versée au VP ou SID?	montant de cette rémunération
Accor	2.500.000 €	1.000.000 €	N/A	750.000 €	VP	Y	30.000 €
Air Liquide	2.660.000 €	1.060.000 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
Alcatel-Lucent	N/A	N/A	200.000 €	2.390.672 €	N	N/A	N/A
Alstom	2.180.794 €	1.100.000 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
Arcelor-Mittal	2.343.000 €	1.651.000 €	N/A	N/A	SID	ND	ND
AXA	2.894.420 €	833.333 €	N/A	N/A	SID	Y	double jeton
BNP Paribas	N/A	N/A	1.396.284 €	1.674.053 €	N	N/A	N/A
Bouygues	2.421.235 €	920.000 €	N/A	1.329.000 €	N	N/A	N/A
Cap Gemini	N/A	N/A	960.000 €	2.158.280 €	N	N/A	N/A
Carrefour	N/A	N/A	788.776 €	2.857.304 €	VP ⁶	Y	10.000 €
Crédit Agricole	N/A	N/A	574.450 € ⁷	2.166.877 €	VPs	N/A	N/A
Danone	2.897.370 €	1.050.000 €	N/A	N/A	VP	N	N/A
EADS	2.632.500 €	900.000 €	330.000 €	N/A	N	N/A	N/A
EDF	ND	1.000.000 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
Essilor Int.	N/A	500.000 €	862.639 € ⁸	1.809.993 €	N	N/A	N/A
France Télécom	N/A	900.000 €	1.041.826 €	1.658.726 €	N	N/A	N/A
GDF SUEZ	3.322.568 €	1.192.687 €	N/A	2.023.786 €	VPs	N	N/A
L'Oréal	N/A	1.317.996 €	1.418.332 €	3.835.000 €	VPs	N/A	N/A
Lafarge	1.778.000 €	950.000 €	N/A	0 €	VP	Y	15.000 €
LVMH	4.046.863 €	1.728.399 €	N/A	5.572.738 €	VPs	Y	2 jetons
Michelin	4.500.000 €	0 €	50.000 €	N/A	N	N/A	N/A
Natixis	N/A	N/A	0 € ¹²	2.007.784 €	N	N/A	N/A
Pernod Ricard	N/A	N/A	850.000 €	ND	N	N/A	N/A
PPR	2.830.965 €	999.996 €	N/A	1.613.068 €	VP	Y	45.000 €
Publicis	3.600.000 € ¹⁵	900.000 €	252.939 €	0 €	VP	N	N/A
PSA	3.253.000 €	1.300.000 €	480.000 €	N/A	VPs	Y	30.000 €
Renault	1.242.655 €	1.200.000 €	N/A	N/A	SID	N	N/A

1 Σ = jeton pour 100% d'assiduité

2 Assiduité globale (conseil et comité)

3 3.716€ pour séance exceptionnelle

4 pour les réunions faisant les comptes

5 En 2010 réduction de 20% pour cause de plafonnement

6 démission début 2011

7 Montant annualisé car arrivée en cours d'année

8 dont retraite compl. pour ancien poste de PDG

9 Jusqu'à un maximum de 7 seances

10 Doubé pour les personnes résidant à l'étranger

11 abattement sur 2/3 des jetons en fct de l'assiduité

12 Le président a renoncé à ses rémunérations

Montant moyen de jetons perçu par an.	Part fixe	Montant versé pour assiduité aux réunions ¹	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. Exécutifs	Quel type d'évaluation en 2010?	Periodicité de l'évaluation	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
56.100 €	15.000 €	2.635 €	Y	N	N	Interne	3 ans	Y
60.000 €	20.000 €	4.000 €	Y	Y	N	Interne	1 an	ND
111.059 €	42.500 €	$\Sigma = 20662\text{€}^2$	Y	Y ²	N	Externe	3 ans	Y
49.346 €	22.500 €	3.000 €	Y	Y	N	Externe	3 ans	Y
197.500 €	ND	ND	ND	ND	ND	Interne	1 an	N
72.917 €	40.030 €	1.503 €	N	Y	N	Interne	1 an	Y
47.526 €	14.900 €	2.123 € ³	Y	Y	Y	Interne	1 an	Y
33.508 €	12.500 €	3.125 € ⁴	Y	Y	Y	Interne	1 an	Y
60.350 €	15.000 €	3.000 € ⁵	N	Y	Y, mais desistement pour 2010	Externe	3 ans	N
65.804 €	40.000 €	$\Sigma = 15000\text{€}$	Y	Y	Y	Externe	3 ans	N
40.484 €	0 €	3.300 €	memb = Y Pdt = N	memb = N Pdt = Y	N/A	Externe	3 ans	Y
42.900 €	10.000 €	2.000 €	N	Y	N	Interne	2 ans	N
169.000 €	80.000 €	5.000 €	Y	N	N	Externe	3 ans	Y
20.000 €	0 €	ND	ND	Y	N	Externe	3 ans	Y
30.136 €	3.800 €	2.000 €	Y	Y	Y	Interne	1 an	Y
42.857 €	10.000 €	2.000 €	N	Y	N	Interne	1 an	N
70.236 €	35.000 €	2.571 € ⁹	Y	memb = Y Pdt = N	N	Externe	N/A	Y
72.143 €	30.000 €	5.000 €	Y	N	Y	Interne	1 an	Y
37.944 €	17.000 €	1.200 € ¹⁰	Y	Y	Y	Interne	1 an	Y
61.213 €	2 jetons	ND ¹¹	Y	Y	Y	Interne	1 an	N
24.375 €	30.000 €	0 €	audit = Y	N	N/A	Interne	1 an	N
36.667 €	10.000 €	2.000 € ¹³	Y	Y	N/A	Externe	3 ans	ND
62.132 €	11.500 €	3.750 € ¹⁴	Y	Y	Y	Interne	1 an	Y
51.734 €	ND	ND	Y	Y	Y	Externe	3 ans	ND
39.230 €	0 €	5.000 €	N	Y	N/A	Interne	1 an	N
52.083 €	30.000 €	0 €	Y	N	N/A	Interne	1 an	Y
31.543 €	14.000 €	$\Sigma = 14000\text{€}$	Y	Y	Y	Externe	3 ans	Y

13 Jusqu'à un maximum de 5 seances

14 5.000€ pour les étrangers

15 rémunération 2009

16 7.000€ pour étrangers

17 montant doublé pour les résidents étrangers

18 données 2009

19 80.000€ à partager entre tout les membres

20 +10€ pour résidents à l'étranger

21 Thierry Desmaret. Pdt du Conseil jusqu'au 20/5/2010

22 les résidents étrangers touchent 1.350€ à chaque (conseil+comité)

23 Henri Proglio, au titre exercice 2010

Rémunération, Comités et Evaluation

	rémunération cash du PDG (ou Pdt Directoire)	dont part fixe	rémunération du président non exécutif (jetons + fixe + dotation)	rémunération du DG	Présence d'un VP ou d'un SID (Senior Independent Director)	rémunération supp. versée au VP ou SID?	montant de cette rémunération
Saint-Gobain	2.437.696 €	974.907 €	N/A	N/A	N	retraite pour le Pres. D'Hon	265.976 €
Sanofi	N/A	N/A	480.158 €	3.605.729 €	N	N/A	N/A
Schneider electric	2.323.946 €	850.000 €	1.123.386 €	N/A	VP	N	N/A
Société générale	ND	850.000 €	N/A	N/A	VP	Y	+35% du jeton fixe
STMicroElectronics	2.273.053 €	804.824 €	146.125 €	N/A	VP	ND	ND
Suez Environnement	N/A	N/A	rémunération via GDF-Suez	1.573.023 €	N	N/A	N/A
Technip	2.166.711 €	828.000 €	N/A	N/A	SID	Y	10.000 €
Total	3.015.030 €	1.426.452 €	1.604.036 € ²¹	N/A	N	N/A	N/A
Unibail Rodamco	1.916.741 €	800.000 €	130.000 €	N/A	VP	Y	15.000 €
Vallourec	1.384.344 €	760.000 €	283.000 €	N/A	VP	N	N/A
Veolia Environnement	1.552.255 €	750.000 €	67.857 € ²³	N/A	VP	Y	84.000 €
Vinci	1.619.486 €	700.000 €	N/A	N/A	SID	Y	130.000 €
Vivendi	2.834.998 €	912.400 €	800.000 €	N/A	VP	N	N/A

1 Σ = jeton pour 100% d'assiduité

2 Assiduité globale (conseil et comité)

3 3.716€ pour séance exceptionnelle

4 pour les réunions faisant les comptes

5 En 2010 réduction de 20% pour cause de plafonnement

6 démission début 2011

7 Montant annualisé car arrivée en cours d'année

8 dont retraite compl. pour ancien poste de PDG

9 Jusqu'à un maximum de 7 seances

10 Doublé pour les personnes résidant à l'étranger

11 abattement sur 2/3 des jetons en fct de l'assiduité

12 Le président a renoncé à ses rémunérations

Montant moyen de jetons perçu par an.	Part fixe	Montant versé pour assiduité aux réunions ¹	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. Exécutifs	Quel type d'évaluation en 2010?	Periodicité de l'évaluation	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
53.333 €	22.500 €	3.000 €	Y	Y	N	Externe	3 ans	Y
99.700 €	15.000 €	5.000 € ¹⁶	N	Y	N	Interne	1 an	Y
60.000 €	15.000 € ¹⁷	5.000 €	Y	N	N/A	Interne	1 an	Y
79.000 € ¹⁸	ND	2/3 du jeton	Y	Y	N	Externe	3 ans	Y
117.859 €	ND	ND	ND	ND	N/A	Interne	1 an	Y
46.889 €	18.500 €	ND ¹⁹	Y	Y	N	Interne	1 an	Y
53.000 €	25.000 € ²⁰	1.500 €	N	Y	N	Externe	3 ans	Y
73.846 €	20.000 €	5.000 €	audit = Y	audit = Y	N	Externe	3 ans	Y
72.107 €	39.000 €	Σ = 13000€	Y	Y ²²	N/A	Interne	1 an	ND
43.200 €	16.500 €	Σ = 16500€	N	Y	N	Interne	1 an	N
55.000 €	16.800 €	Σ = 16800€	Y	N	N	Externe	3 ans	Y
60.577 €	20.000 €	Σ = 20000€	Y	N	N	Externe	3 ans	Y
101.955 €	23.000 €	4.100 €	Y	Y	N	Interne	3 ans	Y

13 Jusqu'à un maximum de 5 seances

14 5.000€ pour les étrangers

15 rémunération 2009

16 7.000€ pour étrangers

17 montant doublé pour les résidents étrangers

18 données 2009

19 80.000€ à partager entre tout les membres

20 +10k€ pour résidents à l'étranger

21 Thierry Desmaret. Pdt du Conseil jusqu'au 20/5/2010

22 les résidents étrangers touchent 1.350€ à chaque (conseil+comité)

23 Henri Proglio, au titre exercice 2010

Comités

Société	Catégorie	Nb de réunions	taille du comité	% indépendants	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	3	3	67%	7.500 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des engagements	ND	4		7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise	3	5	60%	7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
Air Liquide	comité d'audit et des comptes	4	4	100%	0 €	4.000 €	20.000 €	4.000 €
	comité des nominations et de la gouvernance	5	3	67%	0 €	2.500 €	10.000 €	2.500 €
	comité des rémunérations	4	3	67%	0 €	2.500 €	10.000 €	2.500 €
Alcatel-Lucent	comité de l'audit et des finances	8	4	100%	15.000 €	ND	25.000 €	ND
	comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	4	4	100%	10.000 €	ND	15.000 €	ND
	comités des rémunérations	4	4	100%	10.000 €	ND	15.000 €	ND
	comité technologique	5	3		10.000 €	ND	15.000 €	ND
Alstom	comité d'audit	4	6	67%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité de nominations et de rémunérations	4	5	60%	0 €	3.000 €	10.000 €	3.000 €
	comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable	1	3		0 €	3.000 €	10.000 €	3.000 €
ArcelorMittal	comité d'audit	6	3	100%	ND	ND	ND	ND
	comité de gestion de risques	4	2		ND	ND	ND	ND
	comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	4	3	100%	ND	ND	ND	ND
AXA	comité d'audit	9	4	100%	0 €	jeton renforcé	0 €	dbles jet. Renf.
	comité financier	5	7		0 €	ND	0 €	dbles jeton
	comité d'éthique et de gouvernance	5	5		0 €	ND	0 €	dbles jeton
	comité de rémunération et des ressources humaines	8	5	100%	0 €	ND	0 €	dbles jeton
BNP Paribas	comité des comptes	6	4	75%	2.973 €	1.062 €	15.000 €	1.700 €
	comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	6	3	67%	2.973 €	1.062 €	15.000 €	1.700 €
	comité de gouvernement d'entreprise et des nominations	3	3	100%	2.973 €	1.062 €	2.973 €	1.700 €
	comité des rémunérations	6	3	100%	2.973 €	1.062 €	2.973 €	1.700 €
Bouygues	comité des comptes	4	3	67%	7.000 €	1.750 €	7.000 €	1.750 €
	comité des rémunérations	2	2	100%	3.500 €	1.750 €	3.500 €	1.750 €
	comité de sélection des administrateurs	1	2	100%	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €
	comité de l'éthique et du mécénat	3	2	100%	3.500 €	1.167 €	3.500 €	1.167 €
Cap Gemini	comité d'audit	6	4	100%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité nominations et rémunérations	5	4	100%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité éthique et gouvernance	4	3	33%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité stratégie et investissements	6	6	66%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	taille du comité	% indépendants	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
					Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Carrefour	comité des comptes	6	3	67%	10.000 €	si assidu	20.000 €	si assidu
	comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise	2	4	75%	10.000 €	si assidu	20.000 €	si assidu
	comité stratégique	7	7		10.000 €	si assidu	20.000 €	si assidu
Crédit Agricole	comité d'audit et des risques	7	7	43%	0 €	2.200 €	18.000 €	0 €
	comité des rémunérations	5	5	60%	0 €	1.650 €	14.000 €	0 €
	comité stratégique	4	7	29%	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	6	6	33%	0 €	1.650 €	11.000 €	0 €
Danone	comité d'audit	6	3	100%	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de nomination et de rémunération	6	3	67%	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de responsabilité sociale	3	3	67%	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
EADS	comité d'audit	8	4	50%	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des nominations et rémunérations	4	4	50%	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité stratégique	2	5	20%	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
EDF	comité d'audit	7	5	20%	ND	ND	ND	ND
	comité de suivi des engagements nucléaires	3	5	20%	ND	ND	ND	ND
	comité de la stratégie	7	8	13%	ND	ND	ND	ND
	comité d'éthique	4	6	17%	ND	ND	ND	ND
	comité des nominations et des rémunérations	2	3	67%	ND	ND	ND	ND
Essilor	comité d'audit	5	6	67%	0 €	2.200 €	22.000 €	2.200 €
	comité des nominations	3	4	75%	0 €	2.200 €	0 €	2.200 €
	comité des mandataires sociaux et des rémunérations	4	3	100%	0 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	comité stratégique	4	15	60%	0 €	1.000 €	0 €	1.000 €
France Telecom	comité d'audit	13	6	50%	0 €	2.000 €	0 €	3.000 €
	comité de gouvernance et de Responsabilité sociale de l'entreprise	7	3	66%	0 €	1.000 €	0 €	2.000 €
	comité stratégique	3	6	33%	0 €	1.000 €	0 €	2.000 €
GDF Suez	comité d'audit	10	4	75%	10.000 €	1.000 €	40.000 €	0 €
	comité de la stratégie et des investissements	9	4		7.000 €	1.000 €	25.000 €	0 €
	comité des nominations	1	4	75%	7.000 €	1.000 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations	5	5	80%	7.000 €	1.000 €	15.000 €	0 €
	comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable	4	4		7.000 €	1.000 €	15.000 €	0 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	taille du comité	% indépendants	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
					Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
L'oreal	comité stratégie et développement durable	4	6	33%	15.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité d'audit	5	3	33%	20.000 €	0 €	40.000 €	0 €
	comité des ressources humaines et des rémunérations	4	3	33%	7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	3	3	33%	7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
Lafarge	comité d'audit	6	7	71%	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
	comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	4	7	71%	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
	comité des rémunérations	3	6	67%	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
	comité Stratégie, développement et développement durable	L3	8	75%	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
LVMH	comité d'audit	4	3	67%	1 jeton	si assidu	2 jetons	si assidu
	comité de sélection des administrateurs et des rémunérations	2	3	67%	1 jeton	si assidu	2 jetons	si assidu
Michelin	comité d'audit	4	4	100%	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations	2	8	100%	0 €	0 €	0 €	0 €
Natixis	comité d'audit	6	5	40%	5.000 €	1.000 €	12.500 €	0 €
	comité des rémunérations	4	6	50%	3.000 €	1.000 €	10.000 €	0 €
Pernod Ricard	comité d'audit	4	4	75%	5.500 €	3.750 €	6.000 €	3.750 €
	comité des nominations	4	3	67%	3.000 €	3.750 €	3.000 €	3.750 €
	comité des rémunérations	5	3	100%	3.000 €	3.750 €	3.000 €	3.750 €
	comité stratégique	7	4	0%	ND	3.750 €	ND	3.750 €
PPR	comite d'audit	6	3	67%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite des nominations	2	3	33%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite des remunerations	2	5	60%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite strategique et de developpement	2	3	33%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité
Publicis	comite d'audit	5	3	67%	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comite de nomination	3	3	67%	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comite de remuneration	6	5	60%	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
Peugeot PSA	comité financier et d'audit	8	5	40%	10.000 €	0 €	20.000 €	0 €
	comité stratégique	3	7	57%	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	5	6	50%	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations	7	5	60%	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	taille du comité	% indépendants	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
					Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Renault	comité des comptes et de l'audit	6	6	67%	4.500 €	x2 si assidu	4.500 €	x2 si assidu
	comité des rémunérations	4	4	100%	4.500 €	x2 si assidu	4.500 €	x2 si assidu
	comité des nominations et de la gouvernance	3	5	80%	4.500 €	x2 si assidu	4.500 €	x2 si assidu
	comité de la stratégie internationale	2	9	44%	4.500 €	x2 si assidu	4.500 €	x2 si assidu
	comité de la stratégie industrielle	3	7	43%	4.500 €	x2 si assidu	4.500 €	x2 si assidu
Saint-Gobain	comité des comptes	3	5	60%	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	comité des mandataires	4	4	75%	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	comité stratégique	6	3	33%	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
Sanofi	comité d'audit	7	3	67%	0 €	7.500 €	0 €	10.000 €
	comité des rémunérations	4	5	60%	0 €	5.000 €	0 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	4	7	57%	0 €	5.000 €	0 €	7.500 €
	comité de réflexion stratégique	6	7	43%	0 €	5.000 €	0 €	0 €
Schneider	comité d'audit	5	3	100%	15.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité de rémunérations, de nominations et des ressources humaines	7	5	80%	15.000 €	0 €	15.000 €	0 €
Société Générale	comité d'audit, de contrôle interne et des risques	13	5	80%	3 jetons	ND	4 jetons	ND
	comité des rémunérations	7	4	75%	1 jeton	ND	2 jetons	ND
	comité des nominations et du gouvernement d'entreprise	6	5	60%	1 jeton	ND	2 jetons	ND
ST Microelectronics	comité d'audit	10	4	100%	ND	ND	ND	ND
	comité des rémunérations	4	4	100%	ND	ND	ND	ND
	comité de nomination et de la gouvernance	3	5	100%	ND	ND	ND	ND
	comité stratégique	1	ND		ND	ND	ND	ND
Suez Environnement	comité stratégique	3	7	29%	0 €	ND	ND	ND
	comité d'audit et des comptes	7	5	60%	0 €	ND	15.000 €	ND
	comité d'éthique et développement durable	ND	3	66%	0 €	ND	5.000 €	ND
	comité des nominations et des rémunérations	5	3	67%	0 €	ND	5.000 €	ND
Technip	comité d'audit	6	5	60%	0 €	2.000 €	0 €	12.000 €
	comité des nominations et des rémunérations	6	3	67%	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
	comités stratégiques	2	5	80%	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
	comité d'éthique et de gouvernance	2	3	66%	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
Total	comité d'audit	6	3	100%	5.000 €	7.000 €	10.000 €	7.000 €
	comité des rémunérations	4	4	75%	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	comité de nomination et de la gouvernance	3	3	67%	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €

Société	Catégorie	Nb de réunions	taille du comité	% indépendants	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
					Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Unibail	comité d'audit	4	5	100%	7.500 €	Σ = 2500€	10.000 €	Σ = 5000€
	comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations	6	5	80%	7.500 €	Σ = 2500€	7.500 €	Σ = 2500€
Vallourec	comité d'audit	5	4	100%	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
	comité stratégique	4	4		0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
	comité des nominations des rémunérations et de la gouvernance	5	4	75%	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
Veolia Environnement	comité d'audit	7	4	100%	8.400 €	0 €	67.200 €	0 €
	comité de nominations et des rémunérations	6	4	75%	8.400 €	0 €	33.600 €	0 €
	comité de recherche, d'innovation et du développement durable.	6	4	50%	8.400 €	0 €	16.800 €	0 €
Vinci	comité d'audit	7	4	100%	15.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité de la stratégie et des investissements	6	4		10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité des rémunérations	3	3	100%	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	4	3	67%	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
Vivendi	comité d'audit	3	5	80%	20.000 €	3.900 €	40.000 €	3.900 €
	comité stratégique	2	5	100%	16.100 €	3.300 €	32.200 €	3.300 €
	comité de gouvernance et de nomination	2	5	60%	16.100 €	3.300 €	32.200 €	3.300 €
	comité des ressources humaines	3	4	75%	16.100 €	3.300 €	32.000 €	3.300 €

Spencer Stuart

Partnership privé depuis 1956, Spencer Stuart est un des leaders de l'executive search, et dispose de 51 bureaux dans 27 pays structurés autour de practices professionnelles, dont la Board Practice.

Spécialiste reconnu du service aux conseils d'administration, Spencer Stuart conduit à peu près la moitié des recherches d'administrateurs effectuées par des chasseurs de tête dans le monde.

Depuis plus de 25 ans, la Board Practice de Spencer Stuart a assisté de nombreux conseils d'administration dans l'identification et le recrutement d'administrateurs indépendants et dans l'amélioration de leur gouvernance.

Au cours du dernier exercice plus de 600 recherches d'administrateurs ont été menées, tant pour des sociétés multinationales que pour des sociétés locales, cotées ou familiales, contrôlées ou non. Spencer Stuart a par ailleurs acquis une position de leader européen dans l'évaluation du fonctionnement des conseils d'administration avec plus d'une centaine de missions menées chaque année dans ce domaine.

Outre les missions de conseil, Spencer Stuart participe activement dans les débats sur la gouvernance en publiant différentes études périodiques :

- > Spencer Stuart Board Index pour chacune des grandes places financières
- > Point of view, qui est une revue de recherche sur la gouvernance
- > Des études sur des thèmes spécifiques, tels que la succession de dirigeants ou les enseignements tirés des évaluations du fonctionnement des conseils d'administration

Enfin, Spencer Stuart a développé plusieurs programmes de formation d'administrateurs :

- > Aux États-Unis, « The Annual Boardroom Summit » avec le New York Stock Exchange, « The Corporate Governance Conference » avec Northwestern University's Kellogg graduate school of management et enfin « The Corporate Governance Best Practice for Directors » avec la Wharton School
- > Au Royaume-Uni, « The Directors Forum » avec la London Business School
- > En France en participant aux programmes de formation de l'ESSEC

La European Board Practice comprend 15 consultants totalement dédiés au service des conseils d'administration.

Amsterdam T 31 (0) 20.305.73.05 F 31 (0) 20.305.73.50	Frankfurt T 49 (0) 69.61.09.27.0 F 49 (0) 69.61.09.27.50	Montreal T 1.514.288.3377 F 1.514.288.4626	Shanghai T +86 21.2326.2828 F +86 21.2326.2888
Atlanta T 1.404.504.4400 F 1.404.504.4401	Geneva T 41.22.312.36.38 F 41.22.312.36.39	Mumbai T 91.22.6616.1414 F 91.22.6616.1444	Silicon Valley T 1.650.356.5500 F 1.650.356.5501
Barcelona T 34.93.487.23.36 F 34.93.487.09.44	Hong Kong T 852.2521.8373 F 852.2810.5246	Munich T 49 (0) 89.45.55.53.0 F 49 (0) 89.45.55.53.33	Singapore T 65.6586.1186 F 65.6438.3136
Beijing T 86.10.6535.2100 F 86.10.6505.1032	Houston T 1.713.225.1621 F 1.713.658.8336	New Delhi T 91. 124.469.6727	Stamford T 1.203.324.6333 F 1.203.326.3737
Bogota T 571.618.2488 F 571.618.2317	Johannesburg T 27.11.557.5300 F 27.11.463.3371	New York T 1.212.336.0200 F 1.212.336.0296	Stockholm T 46.8.534.801.50 F 46.8.534.801.69
Boston T 1.617.531.5731 F 1.617.531.5732	London T 44 (0) 20 7298.3333 F 44 (0) 20 7298.3388	Orange County T 1.949.930.8000 F 1.949.930.8001	Sydney T 61.2.9240.0100 F 61.2.9240.0180
Brussels T 32.2.732.26.25 F 32.2.732.19.39	Los Angeles T 1.310.209.0610 F 1.310.209.0912	Paris T 33 (0) 1.53.57.81.23 F 33 (0) 1.53.57.81.00	Tokyo T 81.3.3238.8901 F 81.3.3238.8902
Budapest T 36.1.200.08.50 F 36.1.394.10.97	Madrid T 34.91.745.85.00 F 34.91.561.42.75	Philadelphia T 1.215.814.1600 F 1.215.814.1681	Toronto T 1.416.361.0311 F 1.416.361.6118
Buenos Aires T 54.11.4310.9100 F 54.11.4313.2299	Melbourne T 61.3.8661.0100 F 61.3.8661.0180	Prague T 420.221.411.341 F 420.222.233.087	Vienna T 43.1.36.88.700.0 F 43.1.36.88.777
Calgary T 1.403.538.8658 F 1.403.538.8656	Mexico City T 52.55.5002.4950 F 52.55.5281.4184	Rome T 39.06.802071 F 39.06.80207200	Warsaw T 48.22.321.02.00 F 48.22.321.02.01
Chicago T 1.312.822.0080 F 1.312.822.0116	Miami T 1.305.443.9911 F 1.305.443.2180	San Francisco T 1.415.495.4141 F 1.415.495.7524	Washington, D.C. T 1.202.639.8111 F 1.202.639.8222
Dallas T 1.214.672.5200 F 1.214.672.5299	Milan T 39.02.771251 F 39.02.782452	Santiago T 56.2.940.2700 F 56.2.249.7883	Zurich T 41.44.257.17.17 F 41.44.257.17.18
Dubai T 971.4.426.6500 F 971.4.426.6501	Minneapolis/St. Paul T 1.612.313.2000 F 1.612.313.2001	Sao Paulo T 55.11.3759.7700 F 55.11.3759.7736	



SpencerStuart