



# France Board Index 2010

15ème édition

SpencerStuart

 **ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*



# Contents

---

Looking back – looking forward	2
Gouvernances comparées: CAC 40, S&P 500 & FTSE 150	4
Taille des conseils	4
Séparation des rôles entre Président et Directeur Général	4
Féminisation des conseils	5
Internationalisation des conseils	6
Participation du mandataire social à un conseil extérieur	7
L'âge moyen des administrateurs	7
Indépendance des administrateurs	8
Nature des comités	9
La gouvernance des sociétés américaines du S&P 500 en 2010	12
La gouvernance des sociétés anglaises du Footsie 150 en 2010	13
Expertises spécifiques recherchées en 2010 dans les missions menées par Spencer Stuart	14
L'évaluation des conseils d'administration	15
Diversité dans les conseils	17
Synthèse des résultats	19
Tables	
Composition	22
Rémunération, Comités et Evaluation	24
Comités	26
Spencer Stuart	30
Ernst & Young	32

## Looking back – looking forward

---

Pour la 15<sup>ème</sup> année en France, nous publions notre Board Index annuel, dont l'objectif est de proposer une photographie de la gouvernance de sociétés du CAC 40 en la comparant aux pratiques correspondantes au Royaume-Uni et aux États-Unis.

La cinquantaine de missions d'évaluation du fonctionnement des conseils d'administration menées par Spencer Stuart en 2010 et l'analyse faite par Ernst & Young confirment la constante progression de la qualité du travail des conseils d'administration et l'importance du rôle qu'ils jouent.

L'évolution la plus significative est que les travaux du conseil initialement obligatoires sont devenus, pour une grande majorité des dirigeants, un outil indispensable dans l'exercice de leurs missions. Les réunions du conseil qui étaient, il y a 10 ans encore, bien souvent très formelles, tendent à devenir un véritable lieu d'échanges où les administrateurs créent, de plus en plus, avec le management une vraie dynamique de travail en équipe, en exprimant toujours plus ouvertement leurs attentes.

Les conseils d'administration ont aujourd'hui mis en place, avec l'aide des directions générales, tous les instruments nécessaires à leur fonctionnement en termes de :

- > Quantité d'informations,
- > Reporting et de présentation,
- > Implication dans les sujets clés liés à la gouvernance.

Même si en 15 ans les progrès ont été impressionnants, si l'on se souvient de ce qu'étaient les conseils d'administration avant la publication du premier rapport Viénot, il reste encore un réel potentiel d'amélioration dans les domaines suivants :

- > Une information mieux présentée, plus synthétique et permettant aux administrateurs, soit de mieux cerner les enjeux de la décision qui leur est proposée (risques, conformité...), soit de mieux juger de la performance de l'entreprise.
- > Une réflexion sur la taille optimale du conseil au regard des enjeux de l'entreprise et une dynamisation des comités pour les rendre plus efficaces dans leur prise de décision.

- 
- > Une sélection plus professionnelle de leurs membres en définissant plus clairement la contribution attendue et en privilégiant la qualité et la diversité sur la renommée.
  - > Une synergie plus efficace entre le conseil et les directions générales sur la stratégie et les plans de succession.

L'année 2011 s'annonce prometteuse et il est certain que nous observerons également l'an prochain de nouveaux progrès.

Bertrand Richard  
Hélène Vareille

*Spencer Stuart*

Bruno Perrin  
Dominique Pageaud

*Associés Ernst & Young*

# Gouvernances comparées: CAC 40, S&P 500 & FTSE 150

## TAILLE DES CONSEILS

Alors qu'en 10 ans les conseils des sociétés anglaises et américaines sont passés de 15 membres à 11 ou 10, les sociétés du CAC 40 restent stables à 14 du fait de l'influence des sociétés où l'Etat est actionnaire et dont les conseils sont pléthoriques (18).

Toutes nos études montrent que la taille optimale d'un conseil, en termes de performance, est 10 à 12 membres.

## SÉPARATION DES RÔLES ENTRE PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

Discrètement, mais sûrement, la France et les États-Unis, pays où la gouvernance unifiée était la règle dans 80% des cas, tendent à évoluer vers un certain équilibre entre les deux formules, mais pour des raisons différentes.

En France, la séparation reste encore principalement utilisée pour assurer la transition du pouvoir en période de succession, alors qu'à l'instar du Royaume-Uni, où elle est dans 90% des cas, une règle établie et durable, les États-Unis semblent commencer à la pratiquer comme une gouvernance pérenne.

### Taille et structure



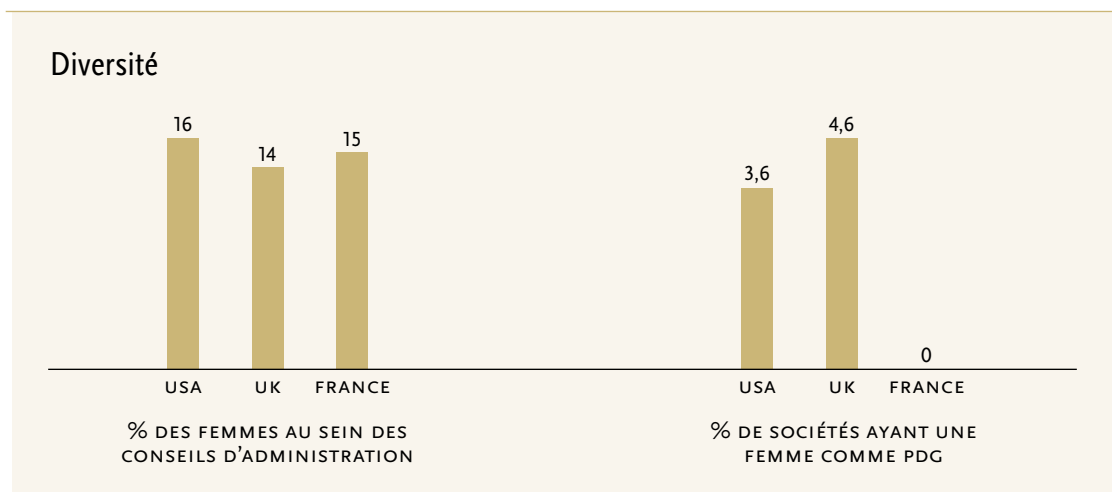
<sup>1</sup> Incluant les SA à conseil de surveillance et les SCA

## FÉMINISATION DES CONSEILS

La perspective d'introduction de quotas pour augmenter la représentation des femmes dans les conseils d'administration a eu un effet indéniable en France puisque leur part est passée de 11% à 15,4% de 2009 à 2010. Et elle a tendance à s'accroître avec l'adoption de la nouvelle loi en la matière.

A titre d'exemple, pendant l'année 2010, Spencer Stuart n'a mené en France que des recherches d'administratrices.

Par contre, la pression est moins forte dans les autres pays d'Europe.



## INTERNATIONALISATION DES CONSEILS

Incontestablement au sein de l'OCDE, les conseils français sont parmi les plus internationaux, malgré une préférence pour la maîtrise de la langue française qui réduit le nombre de candidats potentiels.

L'internationalisation des conseils est pratiquée de façon différente suivant les sociétés :

- > Les unes considèrent que la contribution d'étrangers concerne plus la compréhension et le développement sur les nouveaux marchés que la gouvernance propre de la société et préfèrent alors les associer à un « advisory board » qu'au conseil d'administration lui-même.
- > Les autres considèrent que leur activité étant internationale, leur conseil d'administration doit l'être également.

Dans ce deuxième cas, le succès de l'intégration d'administrateurs étrangers sera d'autant mieux assuré que le conseil aura bien assimilé dans son mode de fonctionnement et dans sa façon de les traiter les différences culturelles qui sont source d'attentes parfois très différentes de celles des administrateurs français.

Enfin, la tenue du conseil en langue française impose de facto que les administrateurs étrangers comprennent au moins notre langue pour éviter le recours à la traduction simultanée, qui casse souvent le rythme du conseil.

	<i>USA</i>	<i>UK</i>	<i>France</i>
% d'étrangers au sein des conseils d'administration	9%	24%	27%



---

## PARTICIPATION DU MANDATAIRE SOCIAL À UN CONSEIL EXTÉRIEUR

La pratique pour le mandataire social de siéger dans un autre conseil croît avec son ancienneté dans le poste.

- > 86% des Présidents Directeurs généraux ou des Présidents de conseil siègent dans trois conseils et en moyenne, incluant leur mandat principal. Le nombre de mandats est plus fort chez les Présidents que chez les Présidents Directeurs généraux.
- > Par contre, seulement 40% des Directeurs généraux ou Présidents de Directoire siègent dans un autre conseil. Lorsque c'est le cas, ils ne siègent en moyenne que dans un seul conseil (à deux exceptions près).

## L'ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS

En France et au Royaume-Uni, l'âge moyen est assez stable, autour des 60 ans, alors qu'un certain vieillissement est observé aux États-Unis, où l'âge moyen est passé de 60 ans à 62 ans en quelques années.

	<i>USA</i>	<i>UK</i>	<i>France</i>
Age moyen des administrateurs	62	57	60

## INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le monde anglo-saxon a des conseils d'administration où la représentation directe des actionnaires est moins développée qu'en France, ce qui explique la proportion plus forte d'indépendants au sein de leurs conseil d'administration

	<i>USA</i>	<i>UK</i>	<i>France</i>
% d'administrateurs indépendants	84%	64%	57%

## L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

L'Administrateur référent en France ou le Senior Independent Director au Royaume-Uni ou le Lead Director aux États-Unis est une pratique qui se développe assez rapidement.

Le rôle de l'Administrateur référent se justifie lorsqu'il y a fusion des fonctions de Président et de Directeur général, car 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.

La fonction existe dans 40% des sociétés du CAC 40, mais n'a pas encore pris dans toutes les sociétés une réelle existence.

	<i>USA</i>	<i>UK</i>	<i>France</i>
% de conseils ayant institué un Senior Independent Director	60%	97,5%	40%

## NATURE DES COMITÉS

Tous les conseils d'administration sont dotés aujourd'hui du triptyque de base :

- > Audit
- > Rémunération
- > Nomination

Dans 50% des cas, ces deux derniers sont fusionnés, ce qui nous paraît beaucoup plus efficace compte tenu de la proximité des sujets et du peu d'administrateurs disponibles.

Par contre, la pratique des comités de la stratégie est une spécialité française, tout comme celle des comités d'éthique et de développement durable.

### % des sociétés ayant un comité...

	US	UK	France
Audit	100%	100%	100%
Risques distinct du comité d'audit	4%	8%	7.5%
Nominations	99%	100%	95% <sup>2</sup>
Rémunérations	100%	100%	98% <sup>2</sup>
Stratégie	3%	N/A	60%
Développement durable	11%	15%	25%

2 50% sont fusionnés en un seul comité, 50% sont en charge de la gouvernance

## LA PRÉPARATION DE LA SUCCESSION DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

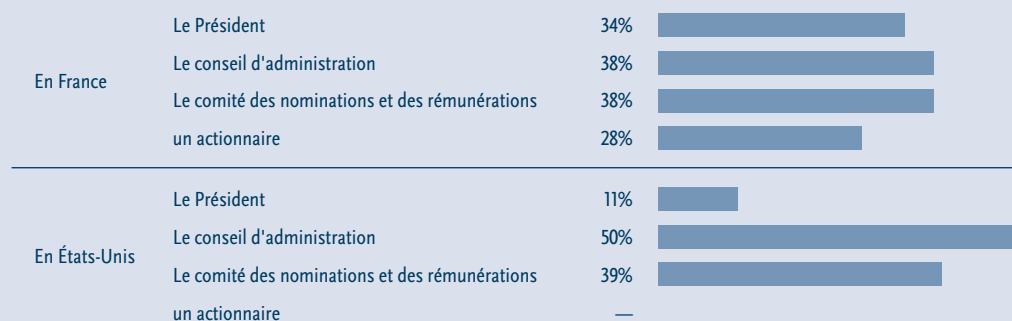
Sur les 5 dernières années, les successions de Présidents Directeurs Généraux ou de Directeurs Généraux ont été menées au sein du CAC 40 par :

- > Soit le Président seul,
- > Soit par le Président assisté du conseil,
- > Soit imposé par un actionnaire.

La préparation des successions reste encore un sujet sensible, le plus souvent traité par le Président avec le soutien du comité des nominations. Le rôle du conseil reste, à ce stade, limité à l'approbation du choix, qui lui est proposé.

Spencer Stuart a mené une étude détaillée aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et au Benelux sur la façon dont ont été conduites les successions de PDG sur la période 2004-2010.

### Qui conduit la succession ?



---

Pour la France, les principales conclusions ont été les suivantes :

- > 62% des successeurs sont choisis au sein de la société, 31% en dehors.
- > La performance des successeurs internes est généralement supérieure à celle des externes alors qu'aux États-Unis la supériorité n'est pas probante et au Royaume-Uni ce sont les externes qui superforment les internes.
- > Mais le facteur le plus différenciant est l'état de la société :
  - > Quand une société est en bonne santé, ce qui se traduit par un processus de succession mené de façon douce et planifiée, la surperformance des candidats internes est patente.
  - > Quand la société est en crise, la probabilité d'échec du candidat interne s'avère être presque double par rapport à celle du candidat externe.
- > Ceci explique que sur la période, il y ait 2 fois plus de candidats internes retenus que de candidats externes, sauf en cas de crise où là le candidat retenu a été, dans 66% des cas, un candidat externe. Compte tenu de l'étroitesse du marché français, la majorité des candidats externes vient d'autres industries que celle de la société concernée.
- > Enfin, une nouvelle tendance apparaît, parfois à l'initiative d'actionnaires type private equity, le nouveau PDG est recruté au sein du conseil d'administration existant.

---

## LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS AMÉRICAINES DU S&P 500 EN 2010<sup>3</sup>

Les tendances 2010 aux États-Unis ont été les suivantes :

- > Des conseils plus indépendants avec une augmentation significative de la séparation des rôles entre Chairman et CEO qui, maintenant, concerne 40% des sociétés (contre 23% il y a 10 ans). 19% des chairmen sont totalement indépendants alors qu'ils n'étaient que 9% en 2005.
- > 53% des conseils n'ont qu'un administrateur dépendant : le Chairman, les autres étant réputés indépendants.
- > 72% des conseils réélisent leurs membres chaque année et demandent à ceux qui n'ont pas obtenu 50% des votes de démissionner.
- > 71% des conseils imposent une limitation du nombre de mandats de leurs membres.
- > 54% des PDG du S&P 500 ne siègent dans aucun autre conseil. En 2010, seulement 26% des nouveaux administrateurs nommés sont des PDG actifs d'autres sociétés (contre 53% il y a 10 ans), alors que 17% sont des PDG retraités et 18% des patrons de division.
- > Si 44% des conseils sont à la recherche de femmes administratrices, 10% n'ont encore aucune femme, mais 21% des nouveaux administrateurs nommés pendant l'année ont été des femmes.
- > La moyenne des jetons de présence continue à progresser : 215 000 USD, dont 80 000 USD sous forme d'un retainer cash et le reste en attribution d'actions (108 000 USD) et participation aux comités.

## LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS ANGLAISES DU FOOTsie 150 EN 2010<sup>4</sup>

Les tendances 2010 au Royaume-Uni ont été les suivantes, avec une gouvernance marquée par la publication en juin du nouveau UK Corporate Governance Code par le Financial Reporting Council :

- > 7 femmes sont aujourd'hui à la tête d'une société du Footsie 150, ce qui est le double de l'année précédente, mais ne représente toujours que 4,6% du total. Il n'y a encore que 20 femmes au Comex de ces mêmes sociétés.
- > La taille des conseils continue de se réduire ; ceux ayant plus de 12 membres ne représentent plus que 22% des sociétés contre 30% en 2009, et le nombre de dirigeants exécutifs au sein des conseils ne fait que décroître.
- > La part des exécutifs dans les conseils a perdu près de 10% en 10 ans et aujourd'hui la proportion est de 68% Non Exécutif, 32% Exécutif. 94% des Non Exécutifs sont qualifiés d'indépendants.
- > La rémunération moyenne d'un Non Executive Chairman est de 393 000 £ (mais le nombre de ceux payés plus de 1 million £ a doublé) et celle d'un Senior Independent Director est de 88 000 £.
- > Les jetons de présence moyens (retainer) hors participation à des comités et hors paiement en actions sont de 55750 £.

## EXPERTISES SPÉCIFIQUES RECHERCHÉES EN 2010 DANS LES MISSIONS MENÉES PAR SPENCER STUART

	États-Unis	France
Expertise financière	49%	50%
Expertise industrielle	48%	30%
Expertise internationale	37%	50%
Expertise en matière de risque réglementaire	20%	10%
Hommes	67%	20%
Femmes	33%	80%

- > La crise de 2008 ayant induit un renforcement des missions des comités d'audit, la recherche d'expert financier reste très soutenue dans un environnement de plus en plus compétitif.
- > L'année 2010 a vu, en France, une explosion du nombre de recherches d'administratrices, traduisant un profond mouvement de discrimination positive. Les conseils ayant une proportion faible de femmes en leur sein ont profité des renouvellements pour recruter exclusivement des femmes, devant satisfaire deux autres critères :
  - > avoir une spécialité, soit industrielle, soit fonctionnelle
  - > et être si possible non française, mais parlant français
- > Contrairement à ce qui aurait pu être anticipé, l'instauration de quotas pour la représentation des femmes ne s'est pas traduite par une réduction de la taille des conseils, ce qui aurait pu être un progrès. La principale raison est qu'il est souvent difficile, soit de demander à un administrateur de démissionner, soit de ne pas le représenter aux suffrages des actionnaires.



## L'ÉVALUATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

	États-Unis S&P 500	UK Footsie 100	France CAC 40
Sociétés pratiquant une évaluation	99%	98%	100%
Sociétés pratiquant une évaluation externe	17%	38%	45%

L'activité de la Board Practice de Spencer Stuart et d'Ernst & Young en matière d'évaluation externe de conseils d'administration a été très intense en 2009 et 2010 en Europe Continentale où cette pratique est la plus répandue.

95% des sociétés françaises ayant effectué une évaluation avec le concours d'un consultant externe l'ont au moins fait une fois avec Spencer Stuart au cours des 3 dernières années.

De ces nombreuses missions, il ressort que l'efficacité d'un conseil est fonction des facteurs suivants :

- > La relation de confiance, qui existe entre le conseil et les dirigeants.
- > Sa composition et sa taille : un conseil regroupé (10-12) autour de personnalités dont la majorité a une réelle expérience de direction générale qui soit complémentaire en termes de secteur, de culture et d'origine, peut créer entre ses membres une réelle capacité d'interaction. L'organisation de séminaires réguliers off site accroît la cohésion et l'intimité entre les membres.
- > Ses domaines d'intervention, qui doivent être clairement définis et acceptés, en particulier dans le domaine de la stratégie.
- > Ses règles de fonctionnement, qui doivent être claires et partagées afin qu'on puisse s'y exprimer librement, dans un esprit de respect mutuel.
- > L'exhaustivité de l'information, tout en restant synthétique à l'aide d'executive summary, qui est fournie aux administrateurs pour qu'ils accèdent rapidement aux questions que la Direction Générale souhaite soumettre au conseil pour obtenir son avis ou sa décision.

- 
- > Des relations qui doivent être claires entre le conseil et les comités. Leur nombre doit être limité à ce qui est réellement nécessaire pour préparer les travaux du conseil : comité d'audit, comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance. Il est plus efficace que ces deux derniers soient regroupés. La question de la séparation entre le comité des risques et le comité d'audit soulève des avis partagés. L'existence d'un comité stratégique, sauf à être ouvert à tous les administrateurs, ce qui revient à en faire une séance du conseil, pose, dans la majorité des cas, plus de problèmes qu'elle n'en résout.
  - > De la bonne connaissance que le conseil d'administration a de l'équipe de Direction Générale, qui travaille aux côtés du Directeur Général.

La séparation des rôles entre Président et Directeur Général qui n'est aujourd'hui, sauf quelques cas, utilisée que pour gérer la transition entre un Président sur le départ et un Directeur Général accédant au pouvoir, n'a pas encore prouvé dans le système français sa supériorité comme mode de gouvernance, même si elle est, en théorie, plus équilibrée.

De même, il est encore trop tôt pour émettre un jugement de valeur sur l'utilité et l'efficacité de la fonction de Vice Président-Administrateur Référent, qui apparaît dans les gouvernances unifiées, même si certaines expériences semblent être prometteuses.

## DIVERSITÉ DANS LES CONSEILS

En Europe, quand le sujet de la diversité dans les conseils est évoqué, il concerne presque exclusivement la diversité des sexes, qui devient dans un nombre croissant de pays une question traitée par la loi lorsque les progrès sont jugés trop lents :

### Norvège

Un quota de 40% a été imposé avec, en cas de non respect, un risque de dissolution.

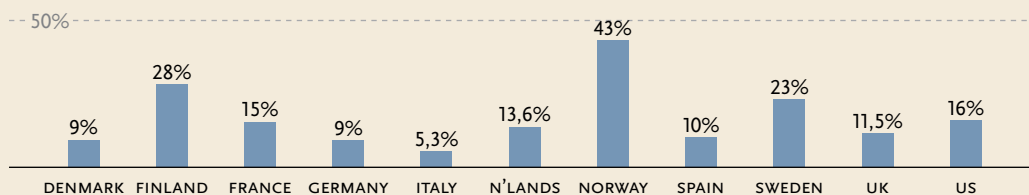
### France

Le 13 janvier 2011, l'Assemblée Nationale a voté, en seconde lecture, le projet de loi sur la présence des femmes dans les conseils d'administration, qui prévoit que les sociétés anonymes cotées, les sociétés qui emploient pour le 3ème exercice consécutif plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires net ou le total du bilan dépasse 50 millions d'euros, et les sociétés du secteur public devront compter :

- > 20% de femmes dans leur conseil d'administration ou leur conseil de surveillance dans les 18 mois de la publication de la loi.
- > 40% dans les 6 ans suivant cette dernière.

L'étude Ernst & Young Panorama des pratiques de Gouvernance dans les sociétés cotées françaises 2010 montre que pour atteindre le taux de féminisation de 40% dans le SBF il va falloir recruter près de 400 femmes dans les 6 ans, c'est-à-dire maintenir le rythme constaté en 2010.

### Part des femmes dans les conseils



### Espagne

Les sociétés cotées sont invitées à atteindre une proportion de 40% en 2015, mais sans que cela ne soit une obligation.

### Pays-Bas

Un objectif de 30% est conseillé tant pour les cadres que pour les administrateurs. Il est sujet à la règle du « comply or explain ».

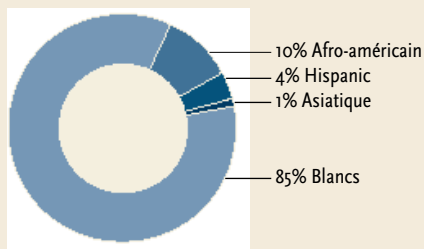
### Allemagne

Un objectif non contraignant de 25% est fixé pour le Aufsichsrat et le Vorstand.

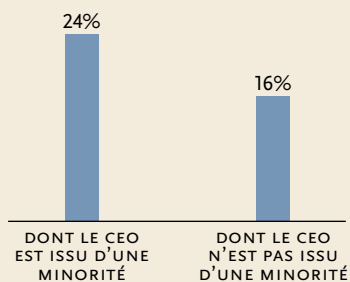
### États-Unis

Aux États-Unis, la diversité s'entend dans un sens plus large puisqu'elle concerne outre le sexe, l'origine ethnique des administrateurs. Les femmes représentent 16% des administrateurs du S&P 500, 56% des sociétés comptant au moins deux femmes dans leur conseil mais encore 10% qui n'en ont aucune.

## Diversité aux États-Unis



RÉPARTITION DES ADMINISTRATEURS PAR ORIGINE AU SEIN DU S&P 200



% DES MINORITÉS AU SEIN DES CONSEILS AUX ÉTATS-UNIS

# Synthèse des résultats

	Nombre	Moyenne	Min	Max
nb d'administrateurs au 31/12/09		14	8	23
le président non exécutif occupe-t-il le poste à temps plein ou partiel?				
président non exécutif à temps plein	25			
président non exécutif à temps partiel	15			
le président du conseil est-il également le DG	18			
nombre d'administrateurs non exécutifs (hors pdt du conseil)				
		13	8	21
nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants				
		8	4	11
nombre d'administrateurs étrangers				
		4	-	10
nombre de femmes administrateurs				
		2	-	4
ancienneté moyenne des administrateurs non exécutifs (hors président du conseil)				
		5,8		
ancienneté du président du conseil à son poste				
		5,8		
ancienneté du directeur général (ou président du directoire) à son poste				
		6,1		
âge moyen des administrateurs				
		60	51	66
durée légale du mandat des membres du conseil				
		4	3	6
durée moyenne du mandat des membres du conseil depuis leur première nomination				
		5,8		
assurance des administrateurs				
	40			
nombre de réunions du conseil par an				
		9	4	14
taux d'assiduité aux réunions du conseil (hors comités)				
		89%	79%	98%
rémunération du président exécutif du conseil				
		2 143 907	743 628	4 397 379
dont part fixe				
		968 437	0	1 679 396
rémunération du président non exécutif du conseil				
		921 795	0	2 279 853
indemnités plafonnées à 2ans (fixe + variable)				
		11		
absence d'indemnité				
		29		
relation part variable / part fixe claire				
		34		
part variable non liée au cours de bourse				
		TBD		
la société a-t-elle désigné un administrateur «senior independent» ou un vice-président?				
	16			
rémunérations des administrateurs non-exécutifs				
montant moyen des jetons accordés à chaque administrateur				
		55 214	11 500	195 664

	Nombre	Moyenne	Min	Max
<b>nature des comités du conseil / nombre moyen de réunions annuelles</b>				
comité d'audit	40	6	3	18
comité des risques (distinct du comité d'audit)	3			
comité des nominations	38	3	-	7
comité des rémunérations	39	4	-	8
comité stratégique	24	3	1	7
comité de gouvernance	20	4	1	11
comité éthique et développement durable	10	4	1	8
nomination et rémunération	21	6	2	11
autres comités	4	5	3	7
<b>rémunération additionnelle touchée par les membres des comités (jetons additionnels / an)</b>				
comité d'audit	21	12 776	2 500	25 000
comité des risques	1	2 973	2 973	2 973
comité des nominations	9	8 603	2 973	25 000
comité des rémunérations	9	8 881	2 973	25 000
comité stratégique	13	9 273	2 500	20 000
comité de gouvernance	1	16 100	16 100	16 100
comité éthique et développement durable	2	5 500	4 000	7 000
nomination et rémunération	10	12 010	2 500	22 500
autres comités	1	10 000	10 000	10 000
<b>rémunération additionnelle touchée par les membres des comités (jetons additionnels / réunion)</b>				
comité d'audit	25	3 167	495	7 500
comité des risques	2	1 248	495	2 000
comité des nominations	12	2 535	495	5 000
comité des rémunérations	12	2 744	495	7 500
comité stratégique	13	2 142	0	5 000
comité de gouvernance	4	2 950	1 000	4 500
comité éthique et développement durable	3	2 833	1 000	4 000
nomination et rémunération	11	2 668	1 000	5 000
autres comités	3	4 098	2 293	5 000

	Nombre	Moyenne	Min	Max
le comité des rémunérations est-il composé uniquement d'administrateurs indépendants?	12			
pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit		74%	0%	100%
pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du comité des nominations		69%	33%	100%
pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du comité des rémunérations		72%	0%	100%
existe-t-il une méthode formalisée pour évaluer la performance du conseil?	40			
en interne exclusivement	22			
évaluation réalisée avec l'assistance d'un cabinet spécialisé selon les recommandations AFEP-MEDEF	16			
assistance d'un cabinet externe tous les 3 ans au moins?	18			
programme d'intégration de de formation des administrateurs?	14			
nombre d'autres mandats en cours détenus par le président du conseil (sociétés cotées uniquement)?				
nombre total de mandats		3,5	1	10
dont société cotées en France		2,6	1	7

# Composition

	nb d'administrateurs au 31/12/09	président non exécutif à temps plein	le président du conseil est-il également le DG	nombre d'administrateurs non exécutifs (hors pdt du conseil)	nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants	nombre d'administrateurs étrangers	nombre de femmes administrateurs
Accor	12	Y	Y	11	6	2	1
Air Liquide	11	ND	Y	10	8	4	2
Alcatel-Lucent	10	ND	N	9	8	6	1
Alstom	12	ND	Y	11	7	4	1
ArcelorMittal	11	ND	Y	10	8	10	1
AXA	14	ND	N	14	11	5	2
BNP Paribas	14	ND	N	13	8	2	4
Bouygues	18	ND	Y	14	7	-	2
Capgemini	13	Y	N	12	9	3	-
Carrefour	12	ND	N	11	7	1	1
Credit Agricole	21	N	N	21	4	1	3
Dexia	18	ND	N	16	7	9	4
EADS	11	ND	N	10	4	7	-
EDF	18	ND	Y	17	5	1	2
Essilor International	15	ND	Y	9	9	1	2
France Telecom	15	Y	Y	11	7	-	3
GDF Suez	23	ND	Y	21	11	6	3
Groupe Danone	14	Y	Y	11	8	4	1
L'Oréal	14	ND	N	12	6	4	3
Lafarge	18	ND	Y	17	10	6	1
Lagardère SCA	14	ND	Y	14	9	-	2
LVMH	18	Y	Y	16	6	5	2
Michelin	8	ND	Y	8	8	1	2
Pernod Ricard	14	ND	N	11	7	7	2
PPR	11	ND	Y	9	6	3	1
PSA	12	ND	N	12	7	2	1
Renault	18	ND	Y	13	9	-	1
Saint Gobain	16	ND	N	14	7	4	3
Sanofi-aventis	16	ND	N	15	7	5	1
Schneider Electric	11	ND	N	10	9	4	1
Société Générale	13	ND	Y	10	9	3	3
STMicroelectronics	18	ND	N	18	9	6	-
Suez Environnement	18	ND	N	17	4	7	1
Technip	11	Y	Y	10	8	3	1
Total	15	ND	N	13	11	-	2
Unibail Rodamco	10	Y	N	10	10	6	1
Vallourec	9	ND	N	9	7	-	-
Veolia Environnement	15	ND	N	15	11	-	1
Vinci	13	ND	N	11	8	-	1
Vivendi	11	ND	N	11	9	3	1



ancienneté moyenne des administrateurs non exécutifs (hors président du conseil)	ancienneté du président du conseil à son poste	ancienneté du directeur général (ou président du directoire) à son poste	âge moyen des administrateurs	durée légale du mandat des membres du conseil	durée moyenne du mandat des membres du conseil depuis leur première nomination	nombre de réunions du conseil par an	taux d'assiduité aux réunions du conseil (hors comités)
ND	4	4	54	4	ND	9	83%
5	3	8	64	4	5	6	96%
ND	ND	ND	62	4	ND	9	94%
6	7	7	62	4	6	8	93%
ND	ND	ND	60	3	ND	7	86%
ND	ND	ND	60	4	ND	11	84%
ND	ND	ND	64	3	ND	13	89%
ND	ND	ND	59	3	ND	7	87%
ND	ND	ND	66	4	ND	9	85%
ND	ND	ND	59	3	ND	14	83%
4	7	4	58	3	4	10	98%
4	3	3	56	4	4	11	85%
4	2	5	58	6	4	11	84%
ND	ND	ND	51	5	ND	12	89%
ND	ND	ND	56	3	ND	8	94%
4	1	1	57	4	4	12	91%
ND	ND	ND	59	4	ND	9	85%
12	11	11	61	3	12	10	86%
ND	ND	ND	64	4	ND	6	92%
ND	ND	ND	61	4	ND	7	95%
ND	ND	ND	64	6	ND	4	84%
10	22	22	62	3	10	4	79%
ND	ND	ND	60	4	ND	5	90%
ND	2	2	61	4	ND	8	90%
7	7	5	57	4	7	7	95%
ND	ND	ND	62	6	ND	7	96%
ND	ND	ND	61	4	ND	7	87%
ND	ND	ND	60	4	ND	9	91%
ND	ND	ND	63	4	ND	10	89%
ND	ND	ND	61	4	ND	7	95%
ND	ND	ND	55	4	ND	12	82%
ND	ND	ND	62	3	ND	13	94%
ND	ND	ND	56	4	ND	8	86%
6	4	N/A	59	4	6	9	92%
ND	ND	ND	62	3	ND	8	89%
3	3	3	61	3	3	8	93%
ND	ND	ND	64	4	ND	7	81%
ND	ND	ND	63	4	ND	14	86%
ND	ND	ND	61	4	ND	11	91%
ND	ND	ND	63	4	ND	10	89%

# Rémunération, Comités et Evaluation

	rémunération du président exécutif du conseil Totale	rémunération du président exécutif du conseil: dont part fixe	rémunération du président non exécutif du conseil	rémunération des mandataires sociaux indemnités plafonnées à 2ans (fixe + variable)?	rémunération des mandataires sociaux relation part variable / part fixe claire	la société a-t-elle désigné un administrateur «senior indépendant» ou un vice-président?	rémunérations des administrateurs non-exécutifs montant moyen des jetons
Accor	1 939 744	1 000 000	N/A	Y	Y	Y	35 000
Air Liquide	2 201 000	1 020 000	N/A	Y	Y	N	52 235
Alcatel-Lucent	N/A	N/A	200 000	N/A	Y	N	87 500
Alstom	2 070 794	1 065 000	N/A	N/A	Y	N	57 227
ArcelorMittal	2 774 615	1 147 692	N/A	N/A	Y	Y	195 664
AXA	N/A	N/A	230 000	N/A	Y	Y	78 571
BNP Paribas	N/A	N/A	700 000	N/A	Y	N	38 036
Bouygues	2 424 647	920 000	N/A	N/A	Y	N	41 116
Capgemini	N/A	N/A	1 239 000	N/A	Y	N	41 077
Carrefour	N/A	N/A	700 000	Y	Y	Y	65 234
Credit Agricole	N/A	N/A	571 446	N/A	N/A	Y	42 145
Dexia	N/A	N/A	88 000	Y	Y	N	26 647
EADS	N/A	N/A	180 000	N/A	Y	N	37 917
EDF	882 671	882 671	N/A	N/A	N	N	44 660
Essilor International	1 610 242	721 013	N/A	Y	Y	N	26 096
France Telecom	1 587 992	900 000	N/A	Y	Y	N	37 060
GDF Suez	3 338 493	1 199 369	N/A	N/A	Y	Y	72 646
Groupe Danone	4 397 379	1 050 000	N/A	Y	Y	N	31 786
L'Oréal	N/A	N/A	2 090 000	Y	Y	N	75 000
Lafarge	1 944 000	900 000	N/A	Y	Y	Y	33 877
Lagardère SCA	2 205 098	1 140 729	N/A	N/A	Y	N	42 857
LVMH	3 999 091	1 679 396	N/A	N/A	N	Y	63 125
Michelin	743 628	0	N/A	N/A	Y	N	33 125
Pernod Ricard	N/A	N/A	850 000	N/A	N/A	N	11 500
PPR	2 720 540	999 996	N/A	N/A	Y	Y	55 085
PSA	N/A	N/A	47 000	N/A	N/A	N	62 000
Renault	1 240 809	1 200 000	N/A	N/A	Y	Y	31 741
Saint Gobain	N/A	N/A	1 052 072	N/A	Y	N	50 000
Sanofi-aventis	N/A	N/A	2 279 853	N/A	Y	N	73 125
Schneider Electric	N/A	N/A	1 917 312	N/A	Y	Y	62 645
Société Générale	1 116 577	850 000	N/A	Y	Y	Y	85 972
STMicreoelectronics	N/A	N/A	147 000	N/A	Y	Y	55 222
Suez Environnement	N/A	N/A	0	N/A	Y	N	21 605
Technip	1 393 011	756 000	N/A	Y	Y	N	39 664
Total	N/A	N/A	1 971 852	N/A	Y	N	64 547
Unibail Rodamco	N/A	N/A	130 000	N/A	N/A	Y	68 889
Vallourec	N/A	N/A	987 255	N/A	Y	N	42 907
Veolia Environnement	N/A	N/A	2 231 790	N/A	Y	Y	50 446
Vinci	N/A	N/A	1 666 902	N/A	Y	N	58 680
Vivendi	N/A	N/A	1 000 000	N/A	Y	Y	115 946

le comité des rémunérations est-il composé uniquement d'administrateurs indépendants?	pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du			existe-t-il une méthode formalisée pour évaluer la performance du conseil?	évaluation est elle réalisée en interne exclusivement?	évaluation réalisée avec l'assistance d'un cabinet spécialisé selon les recommandations AFEP-MEDEF	évaluation est elle réalisée svrc assistance d'un cabinet externe tous les 3 ans au moins?	programme d'intégration de de formation des administra-teurs?	nombre d'autres mandats en cours détenus par le président du conseil (sociétés cotées uniquement)?	
	comité d'audit	comité des nominations	comité des rémunérations						total	en France
60%	60%	60%	60%	Y	N	Y	Y	N	3	2
67%	100%	67%	67%	Y	N	N	N	Y	3	3
100%	100%	100%	100%	Y	N	Y	Y	N	3	2
60%	67%	60%	60%	Y	Y	N	NA	Y	2	2
100%	100%	100%	100%	Y	Y	N	N	Y	3	2
100%	100%	100%	100%	Y	Y	N	NA	N	1	1
67%	75%	100%	67%	Y	Y	N	NA	Y	7	7
100%	50%	100%	100%	Y	Y	N	NA	N	3	2
75%	100%	80%	75%	Y	N	Y	Y	N	1	1
75%	67%	75%	75%	Y	N	Y	Y	N	10	5
25%	43%	33%	25%	Y	N	Y	Y	N	2	2
50%	60%	40%	50%	Y	Y	N	NA	Y	5	1
50%	50%	50%	50%	Y	N	Y	Y	N	2	2
67%	17%	67%	67%	Y	N	Y	Y	Y	8	6
100%	67%	100%	100%	Y	Y	N	N	Y	3	3
33%	50%	33%	33%	Y	N	Y	Y	N	5	4
80%	75%	80%	80%	Y	N	Y	N	N	4	4
67%	100%	67%	67%	Y	Y	N	Y	N	3	3
33%	33%	33%	33%	Y	Y	N	N	Y	2	2
67%	71%	83%	67%	Y	Y	N	NA	Y	2	2
0%	80%	0%	0%	Y	Y	N	N	N	2	2
67%	67%	67%	67%	Y	Y	N	N	N	5	4
100%	100%	0%	100%	Y	Y	N	Y	N	2	2
100%	75%	67%	100%	Y	N	Y	Y	N	2	1
60%	67%	33%	60%	Y	N	Y	Y	N	4	3
60%	40%	67%	60%	Y	Y	N	N	N	5	3
100%	67%	80%	100%	Y	N	Y	Y	N	4	1
75%	67%	75%	75%	Y	N	Y	Y	Y	2	2
50%	75%	57%	50%	Y	Y	N	N	N	5	2
60%	100%	60%	60%	Y	Y	N	N	Y	5	4
75%	80%	60%	75%	Y	N	Y	Y	Y	1	1
100%	0%	100%	100%	Y	Y	N	N	N	1	1
67%	60%	67%	67%	Y	N	N	N	N	4	4
75%	75%	75%	75%	Y	N	Y	Y	Y	2	1
100%	100%	75%	100%	Y	N	Y	N	Y	3	2
83%	100%	83%	83%	Y	Y	N	N	N	2	1
75%	100%	75%	75%	Y	Y	N	N	N	3	3
67%	100%	67%	67%	Y	Y	N	Y	N	8	6
100%	100%	50%	100%	Y	Y	N	NA	N	3	2
100%	100%	50%	100%	Y	Y	N	Y	N	4	2

# Comités

Société	Catégorie	Réunions annuelle	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
			Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Accor	comité d'audit	4	N/A	5 000	15 000	N/A
	comité de gouvernance	7	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	7	N/A	5 000	10 000	N/A
	autres comités	ND	N/A	5 000	10 000	N/A
Air Liquide	comité d'audit	4	N/A	4 000	20 000	N/A
	comité des nominations	5	N/A	2 500	10 000	N/A
	comité des rémunérations	6	N/A	2 500	10 000	N/A
Alcatel-Lucent	comité d'audit	8	15 000	N/A	25 000	N/A
	comité des nominations	5	10 000	N/A	15 000	N/A
	comité des rémunérations	5	10 000	N/A	15 000	N/A
	comité de gouvernance	cf.nomination	cf.nomination	cf.nomination	cf.nomination	cf.nomination
	autres comités	7	10 000	N/A	15 000	N/A
Alstom	comité d'audit	5	N/A	3 000	15 000	N/A
	comité des nomination et rémunération	4	N/A	3 000	10 000	N/A
ArcelorMittal	comité d'audit	7	ND	ND	ND	ND
	comité des risques	2	ND	ND	ND	ND
	comité de gouvernance	5	ND	ND	ND	ND
	comité des nomination et rémunération	5	ND	ND	ND	ND
AXA	comité d'audit	7	N/A	3 439	N/A	3 439
	comité de gouvernance	4	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité éthique et développement durable	4	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	6	N/A	N/A	N/A	N/A
	autres comités	6	N/A	2 293	N/A	2 293
BNP Paribas	comité d'audit	6	2 973	495	15 000	1 239
	comité des risques	4	2 973	495	15 000	1 239
	comité des nominations	3	2 973	495	2 973	1 239
	comité des rémunérations	6	2 973	495	2 973	1 239
	comité de gouvernance	3	N/A	N/A	N/A	N/A
Bouygues	comité d'audit	4	N/A	7 000	N/A	N/A
	comité des nominations	1	N/A	3 500	N/A	N/A
	comité des rémunérations	2	N/A	3 500	N/A	N/A
	comité éthique et développement durable	3	N/A	3 500	N/A	N/A
Capgemini	comité d'audit	6	N/A	3 000	20 000	N/A
	comité stratégique	3	N/A	3 000	20 000	N/A
	comité de gouvernance	1	N/A	3 000	20 000	N/A
	comité éthique et développement durable	1	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	5	N/A	3 000	20 000	N/A

Société	Catégorie	Réunions annuelle	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
			Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Carrefour	comité d'audit	5	10 000	N/A	10 000	N/A
	comité stratégique	1	10 000	N/A	10 000	N/A
	comité de gouvernance	11	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	11	10 000	N/A	10 000	N/A
Crédit Agricole	comité d'audit	6	N/A	2 200	18 000	N/A
	comité des nominations	4	N/A	1 650	11 000	N/A
	comité des rémunérations	7	N/A	1 650	11 000	N/A
	comité stratégique	6	N/A	2 200	16 500	N/A
Dexia	comité d'audit	7	N/A	2 000	N/A	N/A
	comité des risques	6	N/A	2 000	N/A	N/A
	comité stratégique	1	N/A	2 000	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	7	N/A	2 000	N/A	N/A
EADS	comité d'audit	5	20 000	N/A	30 000	N/A
	comité stratégique	2	20 000	N/A	30 000	N/A
	comité des nomination et rémunération	4	20 000	N/A	30 000	N/A
EDF	comité d'audit	7	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité stratégique	3	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité éthique et développement durable	8	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	5	N/A	N/A	N/A	N/A
	autres comités	3	N/A	N/A	N/A	N/A
Essilor	comité d'audit	4	N/A	2 200	22 000	2 200
	comité stratégique	2	ND	ND	ND	ND
	comité des nomination et rémunération	6	N/A	2 200	11 000	2 200
France Telecom	comité d'audit	10	N/A	2 000	N/A	1 000
	comité stratégique	2	N/A	1 000	ND	N/A
	comité de gouvernance	6	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	6	N/A	N/A	N/A	N/A
GDF-Suez	comité d'audit	10	10 000	1 000	15 000	N/A
	comité des nominations	3	7 000	1 000	15 000	N/A
	comité des rémunérations	5	7 000	1 000	8 000	N/A
	comité stratégique	7	7 000	1 000	8 000	N/A
	comité éthique et développement durable	6	7 000	1 000	8 000	N/A
Groupe Danone	comité d'audit	6	N/A	4 000	4 000	N/A
	comité éthique et développement durable	3	N/A	4 000	4 000	N/A
	comité des nomination et rémunération	6	N/A	4 000	4 000	N/A
L'Oréal	comité d'audit	4	20 000	N/A	20 000	N/A
	comité des nominations	3	7 500	N/A	7 500	N/A
	comité des rémunérations	4	7 500	N/A	7 500	N/A
	comité stratégique	5	15 000	N/A	15 000	N/A
	comité de gouvernance		cf.nomination	cf.nomination	cf.nomination	cf.nomination

Société	Catégorie	Réunions annuelle	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
			Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Lafarge	comité d'audit	5	N/A	1154	N/A	3812
	comité des nominations	3	N/A	1154	N/A	3812
	comité des rémunérations	6	N/A	1154	N/A	3812
	comité stratégique	2	N/A	1154	N/A	3812
	comité de gouvernance	3	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité éthique et développement durable	2	N/A	N/A	N/A	N/A
Lagardère	comité d'audit	6	21620	3605	21620	N/A
	comité des nominations	0	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des rémunérations	0	N/A	N/A	N/A	N/A
LVMH	comité d'audit	4	22500	0	22500	0
	comité des nomination et rémunération	2	22500	0	22500	0
Michelin	comité d'audit	4	10000	0	10000	0
	comité des rémunérations	2	0	0	0	0
Pernod-Ricard	comité d'audit	4	5500	3500	5000	0
	comité des nominations	4	3000	3500	ND	0
	comité des rémunérations	5	3000	3500	ND	0
	comité stratégique	7	3000	0	ND	0
PPR	comité d'audit	4	6953	1333	23000	0
	comité des nominations	2	6953	1333	23000	0
	comité des rémunérations	5	6953	1333	23000	0
	comité stratégique	2	6953	1333	0	0
PSA	comité d'audit	7	10000	0	50000	0
	comité stratégique	5	10000	0	50000	0
	comité des nomination et rémunération	8	10000	0	50000	0
Renault	comité d'audit	5	0	4500	0	4500
	comité des nominations	2	0	4500	0	4500
	comité des rémunérations	1	0	4500	0	4500
	comité stratégique	1	0	4500	0	4500
	comité de gouvernance	2	0	4500	0	4500
Saint-Gobain	comité d'audit	3	2500	2000	2500	0
	comité stratégique	6	2500	2000	2500	0
	comité des nomination et rémunération	4	2500	2000	2500	0
Sanofi-aventis	comité d'audit	8	7500	7500	0	10000
	comité des nominations	2	5000	5000	0	0
	comité des rémunérations	2	7500	7500	0	7500
	comité stratégique	2	5000	5000	0	0
	comité de gouvernance	2	0	0	0	0
Schneider	comité d'audit	4	15000	0	15000	0
	comité de gouvernance	5	0	0	0	0
	comité des nomination et rémunération	5	15000	0	0	0

Société	Catégorie	Réunions annuelle	Jetons additionnels pour les membres		Jetons additionnels pour le Président	
			Par an	Par réunion	Par an	Par réunion
Société Générale	comité d'audit	18	ND	ND	ND	ND
	comité des nominations	7	ND	ND	ND	ND
	comité des rémunérations	8	ND	ND	ND	ND
	comité de gouvernance	7	ND	ND	ND	ND
STMicroelectronics	comité d'audit	8	8 750	0	20 000	0
	comité stratégique	2	5 000	0	10 000	0
	comité éthique et développement durable	3	4 000	0	10 000	0
	comité des nomination et rémunération	7	4 000	0	10 000	0
Suez Environnement	comité d'audit	8	8 750	0	20 000	0
	comité stratégique	2	5 000	0	10 000	0
	comité éthique et développement durable	3	4 000	0	10 000	0
	comité des nomination et rémunération	7	4 000	0	10 000	0
Technip	comité d'audit	5	N/A	1 500	15 000	2 800
	comité stratégique	3	N/A	1 000	N/A	1 800
	comité de gouvernance	3	N/A	1 000	N/A	1 800
	comité éthique et développement durable	3	N/A	N/A	N/A	N/A
	comité des nomination et rémunération	5	N/A	1 000	10 000	1 800
Total	comité d'audit	6	25 000	7 000	30 000	0
	comité des nominations	2	25 000	3 500	0	0
	comité des rémunérations	2	25 000	3 500	0	0
	comité de gouvernance	2	0	0	0	0
Unibail-Rodamco	comité d'audit	5	10 000	1 350	10 000	1 350
	comité de gouvernance	7	0	0	0	0
	comité des nomination et rémunération	7	10 000	1 350	0	1 350
Vallourec	comité d'audit	6	0	2 500	0	1 000
	comité stratégique	4	0	2 500	0	1 000
	comité des nomination et rémunération	6	0	2 500	0	1 000
Veolia Environnement	comité d'audit	7	10 000	0	70 000	0
	comité stratégique	7	10 000	0	30 000	0
	comité éthique et développement durable	7	0	0	0	0
	comité des nomination et rémunération	8	10 000	0	10 000	0
Vinci	comité d'audit	4	15 000	0	25 000	0
	comité des nominations	4	10 000	0	25 000	0
	comité des rémunérations	4	10 000	0	25 000	0
	comité stratégique	7	10 000	0	25 000	0
Vivendi	comité d'audit	3	20 000	3 900	40 000	3 900
	comité des nominations	2	0	0	0	0
	comité des rémunérations	3	0	0	0	0
	comité stratégique	2	16 100	3 300	32 200	3 300
	comité de gouvernance	2	16 100	3 300	32 200	3 300

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 pratiques 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.

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 144 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

*www.ey.com*

## ERNST & YOUNG ADVISORY

Notre cabinet est reconnu comme un des cabinets majeurs du conseil auprès des entreprises en matière de gouvernement d'entreprise depuis plus de dix ans.

Nos équipes ont développé une démarche d'accompagnement dans la structuration du gouvernement d'entreprise afin d'aider les conseils et les équipes de direction à retenir les meilleures pratiques.

Depuis 2006, nous avons accompagné un grand nombre de sociétés cotées et familiales dans les domaines suivants :

- > Diagnostic de la gouvernance,
- > Mise en place et structuration du plan de travail des comités d'audit,
- > Aide à la mise en place de comités spécialisés, élaboration de chartes de gouvernance,
- > Évaluation du fonctionnement des Conseils et/ou des Comités spécialisés (notamment le Comité d'audit)
- > Examen de la conformité des pratiques par rapport aux recommandations AFEP MEDEF
- > Formation des administrateurs

---

Grâce à des études annuelles de référence sur les sujets de la gouvernance et de la gestion des risques ainsi que son implication dans les groupes de travail de place, nos experts sont à-même de vous fournir de précieux éclairages :

- > Nos études annuelles « Gouvernance des BigCaps » et « Gouvernance des MidCaps », nous permettent de disposer de la plus grande base de données relative à la gouvernance en France, permettant de nourrir des évaluations comparatives.
- > Une implication forte dans les travaux de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) et de l'AMRAE (Association pour le Management des risques et des assurances) nous apporte une vision la plus actuelle
- > Une étude européenne tous les 2 ans, en collaboration avec FERMA (Fédération Européenne des Associations de Risk Manager) sur les pratiques de gestion des risques nous permettant de disposer d'une base de benchmark unique sur le marché pour évaluer la maturité de votre dispositif de gestion des risques en le comparant aux meilleures pratiques.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. L'organisation Ernst & Young est divisée en cinq zones géographiques dont les entités peuvent être membres des sociétés suivantes : Ernst & Young Americas LLC, Ernst & Young EMEA Limited, Ernst & Young Far East Area Limited et Ernst & Young Oceania Limited. Ces sociétés ne fournissent pas de prestations aux clients.







©2011 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

Sign up to receive publications in your areas of interest via email or RSS by visiting [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

SpencerStuart

 **ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*