

# France Board Index 2013

18ème 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 2013. Par rapport à l'édition précédente, on note les changements suivants : PSA Peugeot Citroën et Alcatel-Lucent ont été remplacés par les sociétés Solvay et Gemalto. Les informations rassemblées dans les tableaux, cf. annexe, sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2012 (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 2013.

# Contents

---

Préface	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 dans les sociétés à conseil d'administration	8
Séparation des rôles de Président et de Directeur Général	9
Critère d'indépendance	10
L'Administrateur référent	11
Participation du Président à un conseil extérieur	11
Profil des Administrateurs	12
Formation des mandataires sociaux	12
Féminisation des conseils	13
Diversité géographique	15
Âge	16
Fonctionnement	17
Nombre de réunions et assiduité	17
Les comités	17
Jetons de présence	19
L'évaluation du fonctionnement des conseils	20
Comparaison internationale	22
PDG ou Président et Directeur Général ?	24
La gouvernance des sociétés dont l'Etat est actionnaire	32
Tableaux comparatifs	
Composition	40
Rémunération, comités et évaluation	42
Comités	46
Spencer Stuart	51

# Préface

---

La livraison 2013 du Board Index de Spencer Stuart permet, comme chaque année, de faire le point sur la gouvernance des grandes sociétés françaises et d'identifier les grands enjeux de demain.

Au sein des Conseils français, la diversité continue de progresser avec près de 30% de femmes et d'étrangers, ce qui place la France dans le peloton de tête des pays européens.

Le professionnalisme des Conseils se renforce : ils sont de plus en plus impliqués dans la stratégie des entreprises et jouent un rôle important dans la préparation des successions. Enfin, ils ont davantage de responsabilité en matière de détermination et de justification des rémunérations. Les différents Comités — Comité de Nomination, Comité des Rémunérations et Comité d'Audit — fournissent à cet égard des contributions essentielles.

En même temps que le rôle des Conseils s'accroît, leur fonctionnement s'améliore. La pratique du travail collectif progresse, et avec elle, l'esprit d'équipe, qui facilite le dialogue et l'équilibre des décisions. On observe également une meilleure articulation entre le Conseil et les Comités. Enfin, l'évaluation externe des Conseils, qui permet de corriger les éventuels dysfonctionnements et de renforcer leur efficacité, tend à se généraliser : c'est une bonne nouvelle.

Evidemment, dans de nombreux domaines, on peut — et l'on doit — faire encore mieux. Comment ? Notre feuille de route pour l'année à venir repose sur trois grands objectifs :

- > Renforcer le travail en équipe, en prêtant une attention particulière à la taille des Conseils et à l'équilibre de leur composition ;
- > Réussir l'intégration des représentants des salariés, ce qui nécessitera de bien fixer les règles du jeu de part et d'autre ;
- > Privilégier la compétence et la qualité des administrateurs, sans se laisser enfermer dans des contraintes de quotas ou de statuts.

L'engagement et le professionnalisme de chacun restent les meilleurs gages de la réussite de tous.

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 31/12/2012	559	14	8	21
Nouveaux entrants en 2012	68	dont 5 rep. de l'état et 10 rep. des salariés		
dont femmes (hors rep. des salariés)	26			

	Nombre	Pourcentage
Conseil de surveillance + Directoire	7	17,5%
Conseil d'administration	33	82,5%
Président non exécutif à temps plein	4	10%
Président non exécutif à temps partiel	10	25%
Président du Conseil également DG	26	65%

	Nombre	Pourcentage <sup>1</sup>	Min	Max
Nombre d'administrateurs exécutifs	51	9%	0	7
Nombre d'administrateurs non exécutifs (Pdt non exc. inclus)	470	84%	8	18
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants	336	60%	4	13
Nombre de rep. salariés ou actionnaires salariés	38	7%	0	6
Nombre d'administrateurs étrangers	156	28%	0	10
Nombres d'administratrices	139	25% <sup>2</sup>	0	7
Présence d'un Vice-Président ou Administrateur référent	23	58%		
dont officiellement qualifié d'Administrateur référent	14	35%		

	Moyenne	Min	Max
<b>Ancienneté et âge des membres du Conseil<sup>3</sup></b>			
Ancienneté moyenne des admin. non ex. (Pdt exclus)	6,4	2	12
Ancienneté du Président du Conseil à son poste	7,1	1	35
Ancienneté du Directeur Général ( ou Président du Directoire ) à son poste	6,3	1	26
Âge moyen des membres du Conseil (au 31/12/12)	60,1	51,9	66,8
Durée du mandat	3,8	3	6

1 par rapport au nombre total d'administrateurs

2 28% au 30/06/2013

3 ancienneté sous la forme juridique actuelle

	Moyenne	Min	Max
<b>Nombre de réunions</b>			
Nombre de réunions du Conseil durant l'exercice 2012	8,1	4	16
Taux d'assiduité (hors comités)	91,2%	81,0%	100,0%

<b>Nature des comités du Conseil / nombre moyen de réunions annuelles</b>				
Comité d'audit	40	5,8	3	13
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	3	3,3	2	4
Comité des nominations	21	3,8	1	8
Comité des rémunérations	22	4,3	2	7
Comité des nominations et rémunérations	18	4,5	2	7
Comité stratégique	21	4,0	0	10
Comité éthique et développement durable	9	4,2	2	9
Autres comités	6	3,8	2	6

<b>Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du</b>				
Comité d'audit	40	74%	17%	100%
Comité des nominations	21	70%	20%	100%
Comité des rémunérations	22	78%	20%	100%
Le comité des rémunérations (ou nom/remun) composé à 100% de personnalités indépendantes	15			
Comité nominations fusionné avec rémunérations	18	72%	20%	100%

<b>Nombre de mandats détenus par le Président du Conseil (mandat principal inclus)</b>				
Mandats totaux		7,5	1	29
Mandats sans les filiales		2,8	0	12
Mandats sociétés extérieures cotées en France		1,5	0	6

Informations claires sur le cumul des mandats pour 38 sociétés

<b>Méthode d'évaluation de la performance du Conseil</b>	
En interne exclusivement	18
Avec l'assistance d'un cabinet extérieur	22
Existence d'une formation dédiée aux nouveaux membres du Conseil	30

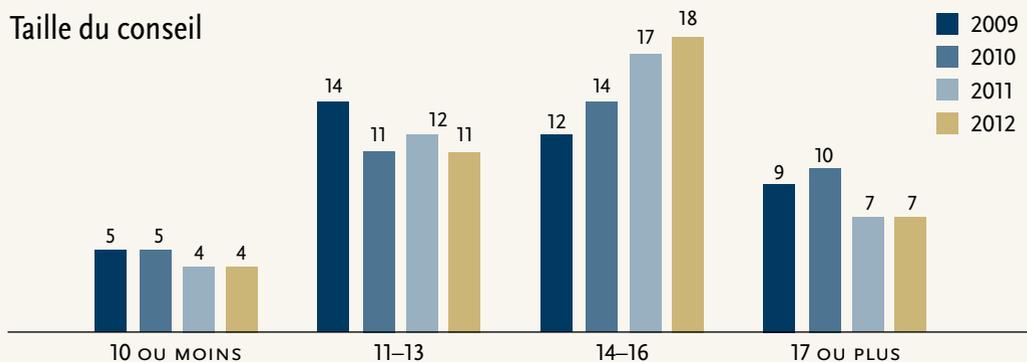
		Moyenne	Min	Max
<b>Rémunérations</b>				
Rémunération cash du PDG ou Pdt Directoire		2.427.084 €	1.024.970 €	6.303.285 €
dont part fixe		994.531 €	0 €	2.100.000 €
Rémunération cash du Président non exécutif		521.496 €	50.000 €	1.716.404 €
Montant moyen des jetons accordés aux administrateurs		65.257 €	26.314 €	174.375 €
Plus fort jeton du conseil (hors Pdt)		102.213 €	44.195 €	296.469 €
Plus faible jeton annuel du Conseil		40.175 €	7.902 €	133.000 €
<b>Structure des jetons de présence</b>				
Nombre de rapports décrivant précisément le calcul des jetons	33			
Montant du jeton fixe annuel	34	24.825 €	3.800 €	80.000 €
Jeton variable (par séance du Conseil)	37	3.269 €	1.200 €	5.000 €
Nb de sociétés appliquant un jeton suppl. pour participation à un comité	28			
Nb de sociétés appliquant un jeton d'assiduité suppl. pour comité	30			
<b>Rémunération annuelle fixe supplémentaire touchée par les membres des comités</b>				
Comité d'audit	27	12.095 €	2.500 €	25.000 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	2	13.500 €	14.864 €	17.000 €
Comité des nominations	13	9.844 €	3.000 €	17.000 €
Comité des rémunérations	12	9.844 €	3.000 €	17.000 €
Comité des nominations et rémunérations	13	9.738 €	2.500 €	20.000 €
Comité stratégique	15	10.110 €	2.500 €	20.000 €
Comité éthique et développement durable	7	7.000 €	5.025 €	7.000 €
Autres comités	4	7.950 €	5.025 €	8.400 €
<b>Rémunération supplémentaire par réunion touchée par les membres des comités.</b>				
Comité d'audit	28	3.153 €	1.062 €	7.500 €
Comité des risques (distinct du comité d'audit)	1	1.062 €	1.062 €	1.062 €
Comité des nominations	15	3.226 €	1.000 €	7.000 €
Comité des rémunérations	15	2.724 €	1.000 €	5.000 €
Comité des nominations et rémunérations	11	2.356 €	1.500 €	4.000 €
Comité stratégique	17	2.183 €	1.000 €	4.000 €
Comité éthique et développement durable	10	2.470 €	1.000 €	4.000 €

# Taille des Conseils et concentration des mandats

## TAILLE DES CONSEILS

- > La taille des conseils reste stable en 2013 à 14 membres, ce qui fait de la France avec l'Allemagne le pays ayant les conseils les plus nombreux. Le nombre total de sièges d'administrateurs du CAC40 se stabilise à 559 (contre 561 en 2012 et 576 en 2011).
- > Les conseils de surveillance sont plus ramassés que les conseils d'administration avec une moyenne de 11,2 membres par conseil contre 11,6 en 2012.
- > La taille moyenne des conseils d'administration est de 14,6 membres avec de grands écarts entre Accor, qui n'a que 10 administrateurs, et Crédit Agricole ou Renault qui en ont respectivement 21 et 19.
- > Contrairement à une idée communément admise, il n'y a pas que les sociétés dont l'Etat est actionnaire (EDF, GDF Suez, Renault) qui ont des conseils pléthoriques (plus de 17 administrateurs), mais aussi des sociétés privées comme Bouygues, Crédit Agricole, LVMH et Veolia. En trois ans, le nombre de conseils de cette taille a cependant diminué de 30%.
- > L'évaluation du fonctionnement des conseils d'administration montre clairement que plus un conseil est ramassé plus il est efficace, et la contrainte du respect des quotas dans leur composition devraient inciter au fil du temps à en réduire la taille.

Taille du conseil



## CONCENTRATION DES MANDATS

La concentration des mandats continue à diminuer puisqu'en l'espace de 13 ans, le nombre total de sièges occupés par les 2% d'administrateurs ayant le plus de mandats a très fortement chuté pour se situer en dessous de 2% (soit 11 sièges) :

Année	1999	2002	2010	2011	2012
% de sièges détenus par les 2% d'administrateurs les plus mandatés	12%	10%	3%	2,5%	1,9%

	2010	2011	2012	2013
Nb de sièges	564	576	561	559
Nb d'administrateurs	463	475	468	464

Nb d'administrateurs ayant au sein du CAC 40				
1 mandat	387	399	397	389
2 mandats	57	57	55	61
3 mandats	16	15	11	10
4 mandats	1	3	4	3
5 mandats ou +	2	1	1	1

Contrairement à une idée largement répandue et qui a la vie dure, il ressort de notre étude que l'administrateur cumulaire n'est plus qu'un mythe pour deux raisons :

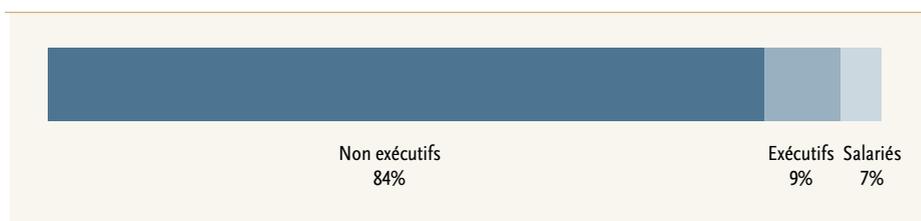
- > Les dirigeants exécutifs en fonction n'ont plus la disponibilité de participer à plus de deux conseils externes, et la majorité d'entre eux se limite généralement à un (la moyenne étant 1,5).
- > Le rôle de « parrain du capitalisme français » que jouait un certain nombre de grands dirigeants tend à disparaître avec l'ouverture de plus en plus grande du capital des sociétés du CAC40.

Limiter de façon arbitraire à trois le nombre de mandats qu'une personne pourrait détenir serait une mesure aveugle qui aurait pour conséquence de priver certains conseils d'administration de l'expérience d'administrateurs ayant fait le choix de ne plus avoir d'activités exécutives et qui ont ainsi le temps de participer à plus de 3 conseils. Il serait contre-productif de les empêcher de continuer.

# Structure des conseils

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

La part des administrateurs non-exécutifs progresse légèrement par rapport à l'année précédente (84% contre 82%) :



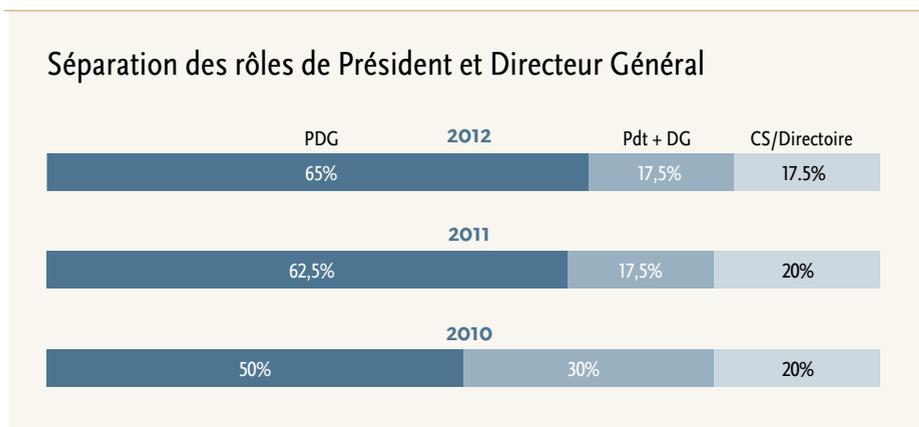
- > Si on exclut les sociétés à conseil de surveillance où, par définition, aucun membre exécutif ne siège en leur sein, on constate que cette année 9 sociétés, contre 6 l'an dernier, ont :
  - parmi leurs administrateurs au moins deux de leurs exécutifs : Air Liquide, AXA, Danone, GDF Suez, Kering, Pernod-Ricard et Solvay ;
  - voire plus pour deux autres sociétés : Bouygues et LVMH.
- > Parmi ces 9 sociétés, 7 ont un PDG et 2 ont un Président et un Directeur Général.
- > Pour 6 de ces sociétés, le directeur financier ou l'ancien directeur financier ayant évolué vers des fonctions opérationnelles sont administrateurs.

Forme de Gouvernance	Conseils d'administration où siègent						
	seulement le Pdt		et le DG		et 1 DGD ou plus		total
	nb	%	nb.	%	nb.	%	
S.A. à Pdt et DG	1	14%	4	57%	2	29%	7
S.A. à PDG	19	73%	n/a	n/a	7	27%	26

## SÉPARATION DES RÔLES DE PRÉSIDENT ET 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



Parmi les 33 sociétés à conseil d'administration, la proportion de celles ayant adopté une direction unifiée avec un Président du conseil assurant la fonction de Directeur Général s'est stabilisée à 78%.

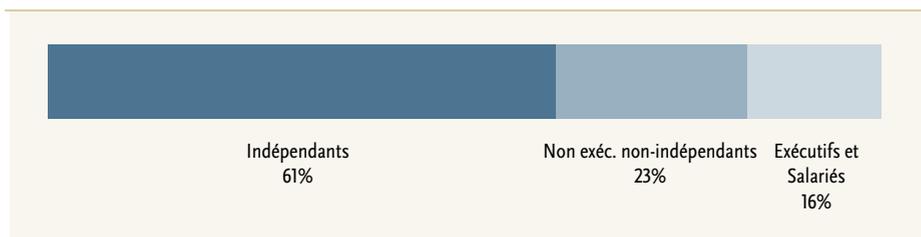
Au total, il n'y a plus que 35% des sociétés du CAC40 contre 37,5% un an auparavant et 50% il y a deux ans, qui ont dissocié les fonctions.

Cette régression du nombre de dissociation des fonctions s'explique de deux façons :

- > Elle reste principalement utilisée pour conduire la succession du Président-Directeur Général. Or, en 2012, il y a eu peu de successions planifiées ;
- > La succession étant effectuée, il y a retour à la fusion des deux fonctions.

Parmi les 14 sociétés ayant un Président non-exécutif ou un Président du Conseil de Surveillance, celui-ci exerce sa responsabilité à temps partiel dans 72% des cas.

## 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 61%, qui progresse légèrement d'une année sur l'autre. Les indépendants représentent 68% des membres non-exécutifs.

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. Le taux d'indépendance est aussi de 61% dans les conseils de surveillance, car le fait qu'il n'y ait pas de membres exécutifs et souvent aucun salarié est compensé par une proportion plus importante de représentants des actionnaires.

Cette notion d'indépendance reste néanmoins tout à fait relative car aujourd'hui elle n'est déterminée que sur la base de critères juridiques (absence d'intérêts ou de 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'approche anglo-saxonne de l'indépendance est différente pour plusieurs raisons :

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

---

## L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Le nombre de conseils ayant institué un Vice-Président en leur sein régresse légèrement de 25 à 23, revenant à son niveau d'il y a deux ans. Le Vice-président est un des membres non-exécutifs et souvent choisi parmi les indépendants sans que cela soit toujours la règle. Parmi les Vice-présidents du conseil, 14 ont le titre d'Administrateur Référent, contre 12 l'année précédente. 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, représente aussi le management de la société. Cette fonction semble se développer et prendre du contenu, en particulier par l'organisation d'*executive sessions* réunissant les administrateurs indépendants hors la présence des administrateurs exécutifs et du Président. Le positionnement de cette fonction en cas de dissociation est plus difficile à faire car une partie de son rôle est jouée par le Président lui-même.

## PARTICIPATION DU PRÉSIDENT À UN CONSEIL EXTÉRIEUR

Les Présidents du CAC40 n'exercent en moyenne que 2,8 mandats y compris leur fonction principale. Un seul d'entre eux, par ailleurs non-exécutif, a un nombre total de mandats supérieur à 5.

Parmi les Présidents du Directoire et les Directeurs Généraux seulement 39 % d'entre eux siègent dans un seul conseil extérieur à leur société, 57% dans aucun. Cette proportion est la même dans le Footsie 150 et dans le S&P 500. La pratique pour un dirigeant de siéger dans un autre conseil croît avec son ancienneté dans son poste exécutif.

Cette sobriété des dirigeants exécutifs en matière de mandats extérieurs crée une certaine tension sur le marché de la recherche d'administrateurs car c'est ce profil qui est le plus demandé et le plus à même de servir de *sparring partner* au dirigeant du conseil dans lequel il siège.

# Profil des Administrateurs

## FORMATION DES MANDATAIRES SOCIAUX.

La formation d'origine des Présidents du Conseil, des 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 et stable d'une année sur l'autre.

Formation	2011	2012
<b>Ingé./Scient.</b>	<b>33%</b>	<b>33,3%</b>
X	19%	16,7%
X/ENA	2,4%	3,3%
ECP	2,4%	3,3%
ENS	2,4%	1,7%
autres	7,1%	8,3%
<b>Commerce</b>	<b>19%</b>	<b>18,4%</b>
HEC	9,5%	13,3%
HEC/ENA	2,4%	1,7%
ESCP	2,4%	1,7%
ESSEC/ENA	2,4%	1,7%
<b>Université</b>	<b>23,8%</b>	<b>25,0%</b>
<b>Administration</b>	<b>16,7%</b>	<b>16,7%</b>
Sciences Po.	0%	1,7%
ENA	16,7%	15,0%
<b>Autodidacte</b>	<b>7,1%</b>	<b>6,6%</b>

Plus de 50% des Présidents et Directeurs d'établissements financiers ont fait l'ENA. Les Dirigeants des groupes industriels ont majoritairement suivi une formation en grande école, d'ingénieur (35,5%) ou de commerce (23%), même si cette année ces proportions sont en repli par rapport à l'année dernière (respectivement 43% et 33%).

## FÉMINISATION DES CONSEILS

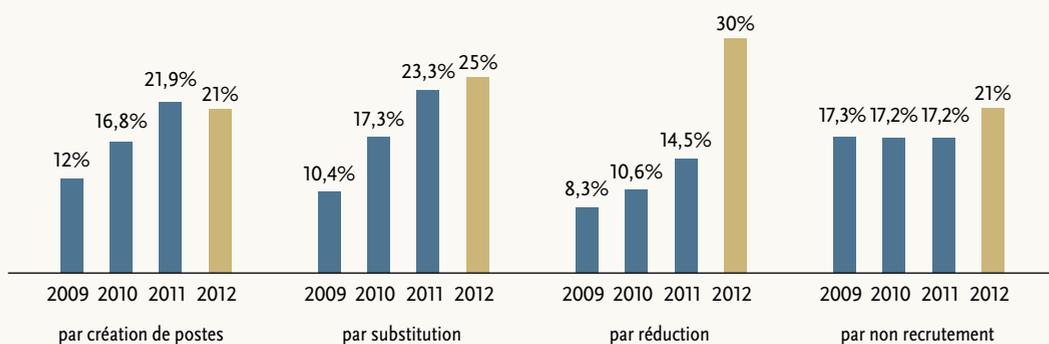
	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013		
% de femmes	9,8%	11,5%	16,7%	20,8%	24%	28,0%		
Catégorie	31/12/2010		30/06/2011		30/06/2012		30/06/2013	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Nb de sièges occupés par une femme	94	16,7%	120	20,8%	135	24,1%	156	28,0%
française	67	11,9%	80	13,9%	93	16,6%	102	18,3%
étrangère	27	4,8%	40	6,9%	42	7,5%	54	9,7%
Nb d'administratrices	81	17,5%	105	22,1%	116	24,8%	136	29,3%
Concentration des mandats par femme								
1 mandat	71	87,7%	92	87,6%	101	87,1%	119	87,5%
2 mandats	8	9,9%	11	10,5%	12	10,3%	15	11,0%
3 mandats	2	2,5%	2	1,9%	3	2,6%	1	0,7%
4 mandats	0		0		0		1	0,7%

La proportion de femmes dans les conseils après les Assemblées Générales 2013 ayant approuvé les comptes 2012 s'établit à 29,3%, soit 156 sièges (2/3 occupés par des françaises et 1/3 par des femmes étrangères), contre 24% à la même époque l'année dernière. Aujourd'hui, la France se place ainsi dans le peloton de tête en Europe, ayant multiplié par trois en cinq ans la proportion de femmes dans les conseils.

Le rythme de progression de la féminisation s'est un peu ralenti en 2012, car sur 68 nouveaux entrants, seuls 26 étaient des femmes. Pour atteindre l'objectif fixé par la loi Copé-Zimmermann (40% à l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2017 pour approuver les comptes 2016), il faudra, à taille constante de conseil (559 sièges), que 223 sièges soient occupés par des femmes contre 156 sièges aujourd'hui, soit 67 de plus, et en conséquence 67 de moins pour des hommes.

La seule société qui jusqu'en 2012 n'avait pas de femmes dans son conseil (EADS) a aujourd'hui corrigé cette anomalie à l'occasion de son dernier renouvellement. Ainsi, 100% des conseils du CAC40 ont une femme en leur sein alors que 9% des sociétés du S&P500 n'en ont encore aucune.

## Evolution de la proportion des femmes



A la différence des années précédentes et comme l'année dernière, l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils s'est faite généralement par substitution et non par accroissement du nombre de postes d'administrateur.

Les conseils ayant plus de 6 administratrices sont :

- > BNP Paribas
- > Bouygues
- > Crédit Agricole
- > Publicis
- > Société Générale.

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

- > au niveau français en plaçant 20 à 25 femmes dans des conseils d'administration chaque année depuis 2011
- > au niveau mondial en menant la 1000ème chasse d'une femme administratrice en juin 2013.

## DIVERSITÉ GÉOGRAPHIQUE

Les conseils d'administration du CAC40 sont, avec les conseils suisses et les boards anglais, les instances les plus ouvertes à des profils internationaux avec une proportion de 29%, représentant 163 sièges. Ce chiffre a légèrement augmenté en 2013. Les nationalités étrangères les plus représentées sont américaine (21), hollandaise (20) et britannique (18).

Origine	% du total*	% des étrangers*
France	71%	-
Europe de l'Ouest	15%	52%
UK, USA et Canada	8%	29%
B.R.I.C.S	2%	7%
Asie de l'Est	1%	3%
Autres	3%	9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

\* valeurs au 30/06/2013

Chaque conseil a son ADN propre et c'est ce 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 compatibilité des personnalités qui le composent.

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

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

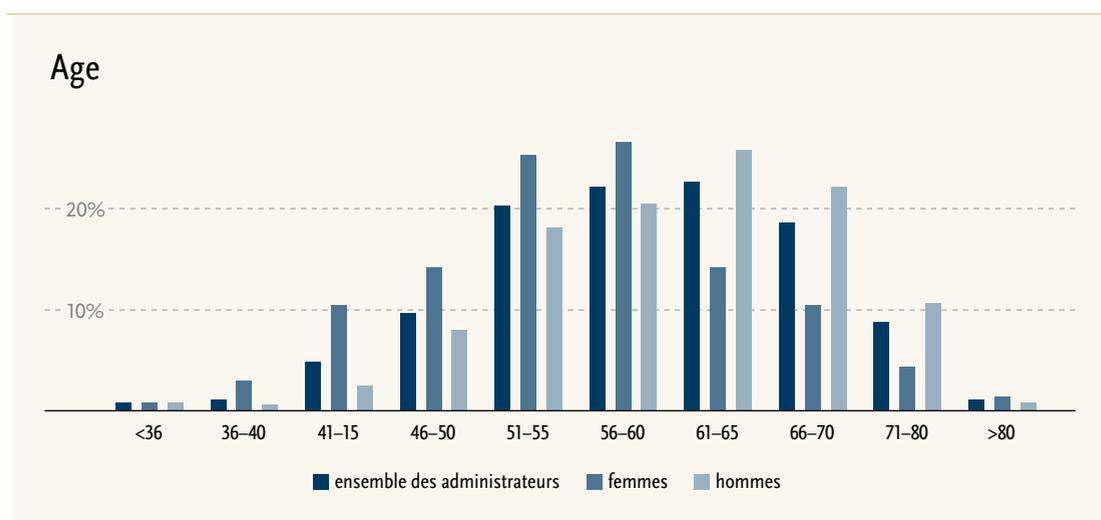
## ÂGE

L'âge moyen des administrateurs(trices) du CAC40 est stable à 60 ans.

La moyenne d'âge des administratrices est de 56 ans, celle des hommes est de 61 ans. Les femmes concourent ainsi au rajeunissement des conseils.

A l'occasion des Assemblées Générales du premier semestre 2013, l'âge moyen des nouveaux entrants est de 52,6 ans, alors que celui des sortants était de 66 ans, ce qui devrait permettre de légèrement rajeunir la moyenne.

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.



# Fonctionnement

## NOMBRE DE RÉUNIONS ET ASSIDUITÉ

En 2012, les conseils se sont réunis en moyenne 8 fois (contre 9 fois en 2011), le conseil le plus actif s'étant réuni 16 fois et le moins actif 4 fois. Le taux d'assiduité est stable avec une moyenne de 91% si on inclut la présence par visioconférence.

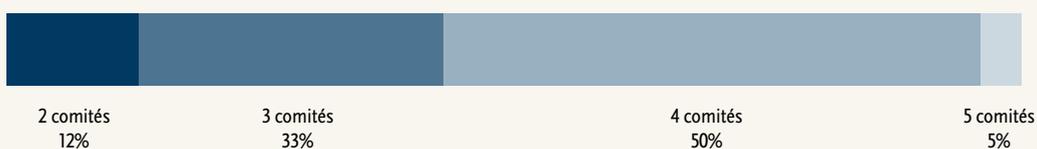
## LES COMITÉS

23 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.

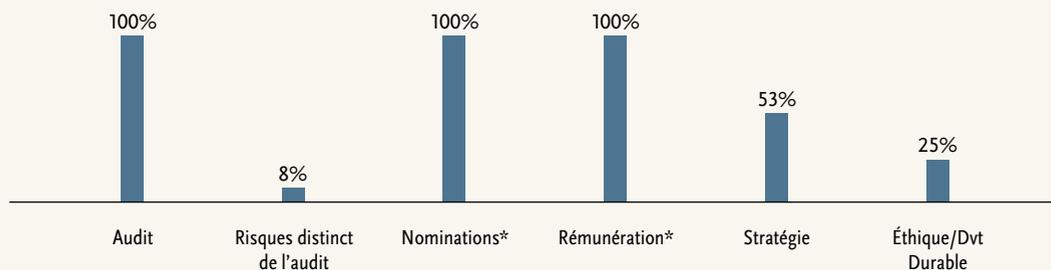
### Audit

100% des sociétés ont un comité d'audit comprenant 4,5 membres en moyenne et qui se réunissent en moyenne aussi régulièrement que l'année précédente (5,8 fois par an). 76% des membres sont indépendants et 15 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 4,5 membres en moyenne, dont 81% d'indépendants, et qui se réunissent 4,4 fois par an.

### Nominations

39 sociétés sur 40 possèdent un comité traitant des nominations (21 comités distincts et 18 comités mixtes nominations/rémunérations). Dans le cas de comités distincts, il est composé de 4,4 membres en moyenne, dont 70% d'indépendants, et qui se réunissent 3,8 fois par an.

Concernant le choix de la présidence du comité de nomination (ou gouvernance ou rémunération/nomination), 6 sociétés font appel à leur ancien ou actuel Président et 24 à une personnalité indépendante du conseil.

Les comités mixtes nominations/rémunération ont tendance à être plus ramassés : 3,8 membres en moyenne contre 4,4. Le nombre de leurs réunions a légèrement augmenté à (4,8) contre 4,3 en 2011 et 5 en 2010. Le taux d'indépendance de ces comités mixtes est de 73%.

### Stratégie

La pratique des comités stratégiques est une spécificité française. Ainsi, 21 sociétés, soit 52,5% (contre 23 sociétés l'an dernier) ont un tel comité. Cette proportion est à comparer avec une moyenne de 9% en Europe et 3% aux USA. Les réunions sont en moyenne de 4,2 par an. La taille moyenne de ces comités est de 6,4 membres et 50% d'entre eux sont indépendants.

Le positionnement du comité stratégique est très souvent un sujet de discussion au sein du conseil et certaines sociétés lui ont substitué ou l'ont complété d'un séminaire stratégique du conseil.

## JETONS DE PRÉSENCE

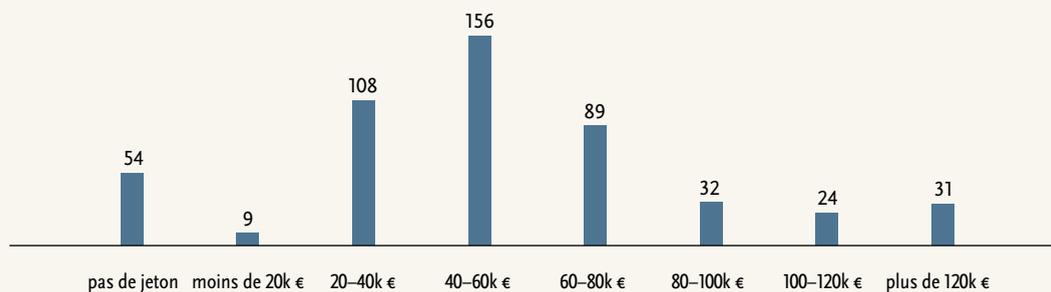
La rémunération moyenne d'un administrateur ou d'un membre de conseil de surveillance (une soixantaine d'administrateurs n'ont pas accès à des jetons pour des raisons statutaires) est en régression passant de 73.239€ par an à 65.257€. En analysant la distribution en quartiles, il apparaît que :

- > Les 25% de montants versés les plus importants sont supérieurs à 65k€ par an ;
- > La rémunération médiane est de 50k€ ;
- > Les 25% de montants versés les plus faibles sont inférieurs à 31k€ par an.

Toutes les sociétés communiquent les montants reçus individuellement par leurs administrateurs, et 92,5% d'entre elles détaillent le mode de répartition des jetons de présence. 34 sociétés versent un montant fixe annuel à leurs administrateurs, qui est en moyenne de 26.377€.

La part variable en fonction de l'assiduité est en moyenne de 3.450€ par séance. Certaines sociétés choisissent de déduire du montant prédéfini une pénalité pour absence.

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



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

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.

## 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 :

- > 22 sociétés, contre 18 en 2011, procèdent à une évaluation externe tous les 3 ans avec un consultant extérieur. Spencer Stuart a mené ce type de mission pour 97% des sociétés du CAC40 qui ont procédé en externe. Une évaluation interne est, par ailleurs, menée chaque année où il n'y a pas d'évaluation externe. Ces deux approches sont complémentaires. En 2012, 5 sociétés déclarent avoir procédé à une évaluation externe.
- > 18 sociétés, contre 22 en 2011, ne conduisent cette évaluation que 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.

L'évaluation externe tend à se généraliser si l'on en croit la demande croissante à laquelle nous devons répondre. A fin juin 2014, deux tiers des sociétés du CAC40 auront décidé d'y recourir.

---

L'évaluation externe permet au conseil d'avoir :

- > Une expression plus approfondie et plus ouverte 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 medium 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 :

- > La dynamique de fonctionnement du conseil (climat, travail en équipe, parité des échanges, implication du conseil) ;
- > L'organisation des travaux du conseil (information, ordre du jour, logistique, conduite des débats) ;
- > Les domaines d'intervention du conseil et la pertinence des sujets traités ;
- > La composition et la taille du conseil ;
- > Les relations entre le conseil et la direction générale. Adéquation de la gouvernance ;
- > La préparation des successions ;
- > 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* de chaque pays.

	France	Pays scandinaves										
		Alle- magne	Belgique	Espagne	Italie	Nether- lands	Dan.	Finlande	Norv.	Suède	UK	USA
Nombre de sociétés incluses dans l'étude	40	30	20	96	100	50	25	25	25	47	150	493
% Conseils de Surveillance	18%	100%	15%	0%	4%	88%	64%	80%	16%	9%	0%	0%
% de Présidents également DG	65%	0%	5%	67%	18%	2%	0%	0%	4%	0%	0%	55%
Taille moyenne des conseils	14	16.3	12.2	11.5	12.4	7	9.4	7.8	8.5	9.8	10	10.7
Nombre moyen de membres indépendants	8	N/A	4.9	4.3	6	6.3	6.5	7.5	4.6	5.4	6 <sup>8</sup>	9.1
Pourcentage de membres indépendants	57%	61.4% <sup>5</sup>	40.2%	37%	48.2%	89.7%	70.1%	96.3%	73.6%	74.6%	58%	85%
Age moyen	60	61.2% <sup>6</sup>	58.6 <sup>7</sup>	59	60	61.3	56.1	57.1	55.1	57	55.5 <sup>9</sup>	62.9
Pourcentage de membres étrangers	29%	27.7%	31.1%	10.4%	6.7%	41.9%	17.4%	18.9%	11.4%	16.2%	31%	7% <sup>11</sup>
Pourcentage de femmes	29.3% <sup>2</sup>	22%	16.4%	11%	10.6%	16.8%	19.5%	27.6%	41.4%	28.3%	18%	17.7%
Pourcentage de femmes au sein des Comités Exécutifs	8.7% <sup>3</sup>	6.7	11.4%	N/A	4.0%	12.2%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pourcentage de sociétés avec au moins une femme au conseil	95%	93.3%	90%	67%	75%	68%	84%	100%	100%	100%	96%	92.9%
Pourcentage de conseils avec un Administrateur référent ou équivalent	12.5%	0%	30%	N/A	40%	72%	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	90%
Pourcentage de conseils avec un Comité Stratégique <sup>1</sup>	52.5% <sup>2</sup>	3%	N/A	11%	N/A	2%	8%	4%	N/A	0%	0%	3%
Nombre moyen de réunions annuelles	8.1	6	9	10.3	10.9	8.4	10.2	12.1	11	9.5	8.7	8 <sup>12</sup>
Evaluation externe du conseil	52.5% <sup>4</sup>	17%	10.5%	11%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	42% <sup>10</sup>	98% <sup>13</sup>

1 Données collectées en 2012

### France

2 Au mois de juin 2013

3 Comités exécutifs du CAC40 en août 2013

4 12.5% d'évaluations externes en 2012, 52.5% ces trois dernières années

### Allemagne

5 Représentants des actionnaires uniquement, selon les critères décrits dans le rapport de gouvernance

6 Représentants des actionnaires uniquement

### Belgique

7 53,9 pour les Directeurs Exécutifs

### UK

8 Présidents exclus

9 59,2 pour les non-exéc., 51,8 pour les exécutifs

10 98,7% ont mené une évaluation

### USA

11 Evaluations portant sur le Top 200 du S&P 500

12 Comportant les réunions ordinaires et extraordinaires, en personne ou par téléphone

13 Toute forme d'évaluation annuelle comprise

---

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

- > La formule du Supervisory Board est
  - largement majoritaire (plus de 80%) dans les pays d'Europe du nord à l'exception de la Norvège et de la Suède qui sont adeptes du Unitary Board (plus de 85%) ;
  - utilisée de façon occasionnelle en France, Italie, Norvège et Suède ;
  - absente du Royaume-Uni et des Etats-Unis.
- > La formule du PDG reste majoritaire (plus de 60%) en France, aux Etats-Unis et en Espagne, la dissociation étant la règle dans tous les autres pays.
- > La taille des conseils est
  - entre 7 et 10 en Scandinavie, aux Pays-Bas, Royaume-Uni et Etats-Unis ;
  - entre 11 et 14 en France, Belgique, Italie et Espagne ;
  - au-dessus de 14 en Allemagne.
- > La proportion d'administrateurs indépendants est majoritaire dans les pays du nord (à l'exception du Benelux) et dans les pays anglo-saxons. Elle est minoritaire dans les pays du sud.
- > Les pays ayant la proportion d'administrateurs étrangers la plus forte sont la Belgique, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la France. Tous les autres pays ont une représentation d'étrangers beaucoup plus faible (l'Italie et les Etats-Unis étant les pays les plus fermés).
- > La proportion de femmes continue à progresser dans les conseils et pour la première fois dans notre classement, la France arrive en tête. Par contre, dans les ComEx, elles restent en dessous des 10%.
- > La pratique du Senior Independent Director est la règle dans le monde anglo-saxon et aux Pays-Bas. Elle reste encore peu développée dans les autres pays à l'exception de l'Italie.

## PDG ou Président et Directeur Général ?

---

Dans le débat sur la gouvernance d'entreprise, la séparation des rôles entre Président et Directeur Général est loin d'être un sujet de consensus et, en particulier, dans le monde anglo-saxon où la conception américaine traditionnelle de l'unicité du pouvoir s'oppose à la pratique anglaise de la séparation des rôles.

Il y a encore vingt ans, le modèle dominant était celui de Président-Directeur Général ou du *chairman and CEO* que cela soit en France où la loi l'imposait pour la forme moniste du conseil d'administration, aux Etats-Unis où c'était pratique courante et même au Royaume-Uni où certains *chairmen* étaient en même temps CEO. Seuls les mondes germanique et hollandais avaient une pratique dominante de la séparation des rôles mais dans une forme duale de gouvernance (conseil de surveillance et directoire) qui, elle, par contre, a eu peu de succès en France.

L'explosion du nombre de scandales, dans les années 80, dus pour beaucoup à des abus de pouvoir de certains dirigeants, avait conduit, en 1992 au Royaume-Uni, la commission Cadbury, puis ses successeurs, à ériger la séparation des rôles de chairman et de CEO comme l'une des conditions essentielles de la bonne gouvernance.

### UNE PRATIQUE CONTRASTÉE SUIVANT LES PLACES FINANCIÈRES

Vingt ans après, quelle est la situation dans les principaux pays de l'OCDE :

#### **Au Royaume-Uni**

La dissociation est devenue la règle et plus de 90 % des sociétés cotées britanniques ont séparé les deux rôles en rejetant vigoureusement la pratique selon laquelle le chairman est l'ancien CEO.

#### **Aux Etats-Unis**

Malgré une forte opposition à l'encontre de cette séparation, un peu moins de 40% des sociétés du S&P 500 l'ont adopté. Mais, en y regardant de plus près, on constate que, pour une majorité de ces sociétés, le chairman est l'ancien CEO et seulement une minorité a choisi un chairman extérieur à la société.

## En France

La situation a évolué mais de façon originale. Jusqu'à la loi NRE de 2003, la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général était interdite par la loi pour les sociétés anonymes à forme moniste et la seule solution pour dissocier les fonctions était d'avoir recours à la société anonyme à conseil de surveillance et directoire. Mais cette forme n'était adoptée que par moins de 20 % des sociétés du CAC40 et que par moins de 4 % pour l'ensemble des sociétés anonymes. La loi NRE ayant introduit la faculté de dissociation dans la forme moniste, celle-ci depuis plusieurs années s'est progressivement développée, mais est aujourd'hui en retrait par rapport à 2010 ; 13 des sociétés du CAC 40, soit 32%, ont adopté en 2013 le régime de la séparation contre 20 en 2010 :

- > 9 dans le cadre d'une société anonyme avec un Président et un Directeur Général ;
- > 4 dans le cadre d'une société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire.

Mais en ce domaine, les Français sont plus proches des Américains car, le Président (du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance) est, dans 90 % des cas, l'ancien Président-Directeur Général qui s'est seulement séparé de sa fonction exécutive. Jusqu'à ce jour, les sociétés françaises ont surtout utilisé la dissociation, sous quelque forme que ce soit, comme moyen d'assurer une transition de pouvoir entre un Président-Directeur Général et son successeur :

- > en gardant la forme moniste à la BNP, chez L'Oréal, Renault, Total Saint-Gobain ;
- > en adoptant la forme duale chez AXA et Schneider avant de revenir ensuite à une forme moniste.

Cette dissociation peut être pérenne une fois la transition de pouvoir effectuée, comme cela a été le cas chez BNP Paribas, ou éphémère, comme cela a été le cas chez Air Liquide qui est revenu à la formule du Président-Directeur Général, une fois la transition effectuée.

A ce jour, quelques sociétés du CAC 40 seulement ont choisi de dissocier les fonctions en appelant à la Présidence un dirigeant extérieur au groupe, Accor et Vinci, qui ensuite sont revenues à une forme moniste, ou Sanofi et Vallourec qui l'ont maintenue.

### Dans les pays d'Europe du Nord

La démarche est assez différente car interviennent de façon beaucoup plus visible les *stakeholders* et pas seulement les *shareholders*. D'où un recours systématique à la forme duale avec d'un côté le *Supervisory Board* où siègent les représentants des *shareholders* et des *stakeholders* et de l'autre l'*Executive Board* qui dirige et gère la société en rendant compte au premier. Cependant, il faut pondérer ce jugement en constatant que les Hollandais, bien qu'étant en forme duale, sont plus proches du système anglais que du système allemand.

## ENTRE LES DEUX FORMULES, LAQUELLE CHOISIR ?

Ce rapide tour d'horizon des différentes pratiques de la gouvernance montre bien que, suivant la culture, la tradition managériale, la relation au pouvoir, chaque nation a apporté une réponse qui lui est propre, d'autant plus qu'à ce jour, aucune étude n'a pu prouver qu'une ou l'autre des formes d'organisation de pouvoir n'avait un effet direct sur la création de valeur.

Pour éclairer ce débat, nous allons donc essayer pour chacune des deux formules d'en analyser les forces et les faiblesses et les conditions de succès, laissant ensuite à chacun le soin de décider laquelle est la plus adaptée à la situation de sa société... ou de son caractère.

## LA DISSOCIATION : LE CHOIX DE LA CLARTÉ

Les avocats de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général en souligneront :

### Les qualités suivantes

#### UNE PLUS GRANDE CLARTÉ DANS LA RÉPARTITION DES RÔLES

- > Un Président qui anime le conseil, prend en charge les relations avec les administrateurs, écoute les administrateurs et fait en sorte que le conseil joue son rôle de représentation de l'intérêt des actionnaires indépendamment de l'intérêt du management, conduit les renouvellements d'administrateurs et veille au respect des bonnes pratiques de gouvernance ;
- > Un Directeur Général qui se concentre sur la définition de la stratégie soumise à l'approbation du conseil, la gestion de la société et sa performance. Il est le représentant de l'intérêt de la société.

---

La loi ayant donné au conseil et à l'exécutif de la société des pouvoirs qui se chevauchent, la séparation des fonctions entre le Président et le Directeur Général, si elle est clairement définie et délimitée dans le règlement intérieur du Conseil, peut permettre une répartition des rôles plus efficace et éviter que le conseil n'interfère dans la gestion.

#### UNE MEILLEURE REPRÉSENTATION DE L'ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE

La dissociation donne l'opportunité de confier la présidence du conseil à un représentant de l'actionnaire de référence et le poste de Directeur Général à un manager professionnel. Un certain nombre de sociétés familiales ou de fonds de private equity ont recours à cette formule, souvent en adoptant la forme du Conseil de Surveillance et Directoire pour bien dissocier les responsabilités entre représentation de l'intérêt des actionnaires et direction générale opérationnelle de l'entreprise.

#### UN ALLÈGEMENT DE LA FONCTION

Dans un monde qui devient de plus en plus complexe et où il est difficile à un seul homme d'assumer simultanément les exigences de la fonction institutionnelle du Président avec celle opérationnelle du Directeur Général, l'efficacité du conseil s'en voit renforcée.

#### UNE RUPTURE DE L'ISOLEMENT DU DIRIGEANT

Il n'est alors plus seul à affronter les exigences de la fonction. Le Directeur Général bénéficie du soutien et des conseils d'un Président qui a plus de recul, de distance et aussi parfois d'expérience. Cela peut être plus efficace et plus sûr en évitant que dans sa solitude le dirigeant unique n'aille dans le mur sans s'en rendre compte, d'autant plus que ses collaborateurs n'oseront pas forcément l'affronter, alors qu'un Président non-exécutif pourra le faire.

#### UNE PROTECTION CONTRE LA DISPARITION DU DIRIGEANT

Dans la forme non dissociée, le départ du PDG peut être source de déstabilisation pour la société. La double présence d'un Président et d'un Directeur Général permet d'assurer la continuité si l'un d'entre eux disparaît.

#### UN FONCTIONNEMENT PLUS EFFICACE ET PLUS INDÉPENDANT DU CONSEIL

En effet, son existence propre est mieux assurée par la présence d'un Président dont la mission unique est de le faire fonctionner. Par exemple, dans cette forme de gouvernance, le conseil a la totale maîtrise de son agenda et de ses travaux et il

---

est plus libre pour mener en toute indépendance l'évaluation de la performance du Directeur Général et de l'équipe exécutive.

#### UNE GESTION PLUS SOUPLE ET DÉDRAMATISÉE DES SUCCESSIONS

Ce n'est pas celui qui dirige (le Directeur Général) qui gère sa propre succession, mais le conseil sous l'autorité de son Président.

#### Les conditions de succès nécessaires

##### NÉCESSITÉ D'AVOIR DES RÈGLES DU JEU CLAIREMENT ÉTABLIES

La répartition des rôles doit être annoncée et codifiée dans le règlement intérieur du conseil. Par contre, dans le cadre de la forme duale, la répartition des rôles entre le Président du Conseil de Surveillance et le Président du Directoire est mieux définie par la loi.

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

« The chairman manages the board. The board entrusts the chief executive with management of the operational side of the business ».

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

#### COMPLÉMENTARITÉ INDISPENSABLE DES PROFILS ET DES CARACTÈRES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Celle-ci s'impose tant en termes d'expérience que d'âge, avec un Président qui, même s'il consacre un tiers-temps ou un mi-temps à la société, aura une autre occupation pour ne pas être tenté de n'exister que par sa présidence non-exécutive. Par son profil de dirigeant opérationnel ayant réussi dans sa vie professionnelle précédente, le Président doit se garder de vouloir prouver qu'il est encore le meilleur gestionnaire. Ce n'est pas ce qui est attendu de lui.

Pour le monde des affaires français, il est encore difficilement concevable que le Président non-exécutif ne soit pas issu de la société. Mais on a vu récemment plusieurs cas de Présidents ayant confié à leur successeur désigné la direction générale de la société, revenir sur leur décision et s'en séparer, traduisant une réelle difficulté à transférer irrévocablement le pouvoir.

## UN CONSEIL D'ADMINISTRATION FORT

La meilleure garantie contre le risque de voir le Président jouer le rôle du Directeur Général et vice-versa est d'avoir à côté du d'eux un Conseil d'Administration fort et compétent. Au Royaume-Uni, le chairman a, au sein de son conseil, un garde-fou représenté par le Senior Independent Director dont le rôle est d'évaluer pour le compte du conseil la performance du chairman et d'animer les executive sessions sur lesquelles nous reviendront plus loin.

## L'UNICITÉ : LE CHOIX DE L'EFFICACITÉ

Les tenants de cette option que sont les chairmen and CEO américains, et une petite majorité de dirigeants français, opposent à la séparation des rôles :

### Les avantages de l'unicité

- > L'unicité de commandement est perçue comme plus efficace et plus réactive par rapport à un monde en perpétuel changement ;
- > Elle est plus en cohérence avec ce qui fait le tempérament de l'entrepreneur : le goût pour assumer en direct la responsabilité de ses actes ;
- > Elle évite le risque de compétition voire d'opposition à la tête de l'entreprise, au cas où les deux dirigeants auraient du mal à rester chacun à leur place. Elle permet une plus grande cohérence et homogénéité dans la fonction de représentation de l'entreprise ;
- > Elle permet d'avoir à la tête de la présidence de la société un professionnel qui connaît l'entreprise dans sa plus grande intimité puisqu'il la dirige de façon opérationnelle. L'une des critiques qui est faite à la dissociation à l'anglaise est de trouver le chairman plus représentant de l'intérêt financier des actionnaires que représentant de l'intérêt de la société ;
- > Le Président-Directeur Général est perçu comme ayant une plus grande capacité à maintenir l'équilibre entre intérêt des actionnaires et intérêt de la société.

### Les conditions de succès

Pour que cette forme de gouvernance fonctionne harmonieusement, il faut aussi qu'un certain nombre de conditions soient réunies :

- > Le Président-Directeur Général doit être convaincu de la valeur ajoutée que peut lui apporter son Conseil et de l'intérêt à le faire fonctionner ;
- > La principale faiblesse de l'unicité de direction, qui est le risque de « despotisme » du PDG, peut être corrigée par la pratique américaine du lead director (administrateur référent). Aujourd'hui 90 % des sociétés du S&P 500 ont au sein de leur conseil un administrateur qui est le « primus inter pares » du conseil et dont le rôle est d'éviter toute dérive dans la gouvernance du chairman. Son rôle est de participer au côté du chairman à l'élaboration de l'ordre du jour des conseils et d'y inclure tout sujet lui paraissant opportun suite aux réunions privées qu'il a avec les autres administrateurs indépendants. Il anime le processus d'évaluation du chairman & CEO, il préside les executive sessions auxquelles le chairman n'est pas présent et enfin il s'assure que les administrateurs ont bien à leur disposition tous les moyens nécessaires à l'exercice de leur mission. Cette pratique, qui a pris le nom d'Administrateur Référent, tend à s'implanter timidement sur le marché français ;
- > Le conseil d'administration doit être composé de personnalités compétentes et d'un niveau tel qu'elles s'imposent naturellement auprès du Président. La question n'est pas tant, comme bien souvent il est écrit, d'avoir des administrateurs dont l'indépendance est définie juridiquement, mais des administrateurs indépendants d'esprit et de caractère. Dès lors, on comprend tout de suite le rôle essentiel que doivent jouer le Comité de Nominations et son Président pour s'assurer que le processus de sélection des administrateurs permette bien d'atteindre ces exigences de compétence, d'indépendance et de qualité.

### POURQUOI CHOISIR UNE FORME OU L'AUTRE ?

Il est à ce stade intéressant de se poser la question de savoir pourquoi la séparation s'est finalement imposée facilement au Royaume-Uni et plus difficilement aux Etats-Unis ou en France.

- > Au Royaume-Uni, il est courant que les dirigeants souhaitent quitter assez jeunes leurs responsabilités de direction opérationnelle (entre 50 et 55 ans)

---

pour accéder à des fonctions non-exécutives qui sont aussi reconnues sur le plan social que rémunératrices sur le plan financier.

- > Dans les systèmes américain et français, le dirigeant veut rester aux commandes le plus longtemps possible et le passage à des fonctions non-exécutives n'est pas envisagé avant 60 voire 65 ans, ce qui laisse beaucoup moins d'espace au Directeur Général pour s'épanouir.
- > Enfin, dans la société française, qui avait vécu depuis plus de 60 ans dans un système de direction unique, inspiré en 1942 du Führerprinzip, la reconnaissance sociale du titre de Président est bien plus forte que celle de Directeur Général qui ne peut se départir de l'image de Numéro 2 qui y est associée. Par ailleurs, les fonctions non-exécutives en France se situent à un niveau de rémunération plus faible. Il est intéressant à cet égard de remarquer que, dans le cas où le Président-Directeur Général a dissocié sa fonction, sa rémunération a été maintenue à un niveau plus proche de celle d'un exécutif que d'un non-exécutif. D'où la question que se posent certains actionnaires : est-ce que la dissociation ne coûte pas deux fois plus cher ayant alors deux rémunérations de numéro 1 à supporter ?

En conclusion de cette réflexion, on voit bien qu'il n'y a pas un système qui est meilleur que l'autre, même si l'on observe que l'un tend à se développer au détriment de l'autre.

Et c'est plutôt une bonne nouvelle, car ce qui fait en réalité la différence entre les deux formules c'est la qualité des hommes qui les font fonctionner. Il est toujours essentiel de disposer de règles de gouvernance équilibrées pour satisfaire Montesquieu, pour lequel il fallait que « par la disposition des choses le pouvoir arrête le pouvoir », mais in fine c'est la qualité du ou des dirigeants qui fait la qualité de la gouvernance.

Il y a donc un vrai futur pour la montée en puissance des comités de nomination, car cela sera de plus en plus à eux qu'il reviendra de sélectionner ces dirigeants.

# La gouvernance des sociétés dont l'Etat est actionnaire

Des nombreuses évaluations de conseils d'administration de sociétés dont l'Etat est actionnaire, que Spencer Stuart a menées depuis cinq ans, nous avons tiré les enseignements suivants sur les limites de leur gouvernance et en avons déduit un certain nombre de recommandations.

## SUR LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration des sociétés contrôlées par l'Etat n'est pas au centre de leur gouvernance pour les raisons suivantes :

- > L'intérêt social de la société publique passe au second plan derrière sa mission de service public et les intérêts de l'Etat (politique et économique), ce qui en fait une société asservie ;
- > La stratégie est discutée et négociée en amont du conseil entre la Direction Générale et l'Etat ; mais avec la difficulté qu'on reverra plus loin que l'Etat est multipolaire et n'a pas une vision unique sur celle-ci ;
- > L'Etat a horreur des surprises et ne peut pas accepter d'avoir une décision à prendre, qui ne soit pas préparée ou qui puisse le mettre en porte-à-faux par rapport aux autres administrateurs (salariés, indépendants) ;
- > La position de l'Etat actionnaire n'est pas seulement régie par l'intérêt de la société, mais par une variété d'autres considérations ;
- > Les représentants de l'Etat au conseil n'ont pas forcément l'autorité pour décider au nom de l'Etat sans en avoir référé à l'échelon politique ;
- > Le conseil d'administration est amputé en réalité d'un certain nombre de ses pouvoirs (voir tableau ci-contre) :
  - Nomination et révocation des dirigeants car, même si formellement c'est lui qui agit, ce n'est pas lui qui décide ;
  - Proposition de nomination des administrateurs ;
  - Fixation de la rémunération des dirigeants ;
  - Préparation de la succession du PdG ;
  - Evaluation de la performance des dirigeants.

## LES POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans la société anonyme (code du commerce)	Pratique des sociétés où l'Etat est majoritaire	Pratique des sociétés où l'Etat est minoritaire
Définit les orientations stratégiques de l'entreprise et contrôle leur mise en application par la Direction Générale.	Les orientations stratégiques sont définies entre le management et l'Etat et présentées ensuite au conseil.  Le conseil est une instance d'information et non pas de décision en matière de stratégie et de politique financière	L'Etat influence hors conseil la définition de la stratégie par ses relations avec la Direction Générale, mais c'est le conseil d'administration qui a, en théorie in fine, le dernier mot.
Nommer, révoquer le Président, le Directeur Général et éventuellement les Directeurs Généraux Délégués.	La nomination des mandataires sociaux échappe à la responsabilité du conseil qui n'a qu'un rôle formel en la matière.	En fonction de sa part dans le capital, l'Etat joue un rôle plus ou moins déterminant, en conseil ou hors du conseil.
Propose à l'AG les nominations d'administrateurs.	Le processus de nomination des administrateurs échappe au conseil et à l'AG pour les représentants de l'Etat et des salariés.  Le rôle de l'Etat reste déterminant dans le choix des indépendants ou des personnalités qualifiées.	Le conseil a la maîtrise de la proposition des candidats à l'AG.
Etablit les comptes sociaux, le rapport de gestion et convoque l'AG.	Le conseil approuve les comptes qui ont été préalablement revus par l'actionnaire.	Le conseil a l'autorité pour exercer cette mission.
Fixe la rémunération du Président, du Directeur Général et éventuellement des Directeurs Généraux Délégués.	L'Etat fixe la rémunération des mandataires sociaux, qui est aujourd'hui contrainte par la loi.	Le conseil exerce sa responsabilité. L'influence de l'Etat dépendra de sa part dans le capital.
Autorise les cautions, avals et garanties.	Le conseil les approuve après accord éventuel de l'Etat.	Le conseil a le pouvoir.

---

## SUR LA TAILLE, LA COMPOSITION ET LA RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### La taille des conseils est trop large

- > De toutes nos études, il ressort que l'efficacité du travail d'un conseil d'administration est inversement proportionnelle à sa taille. Plus un conseil est nombreux, moins il est efficace car :
  - Il est à deux vitesses : il y a un petit groupe d'administrateurs qui agit pendant que le reste suit ;
  - Les séances sont formelles ;
  - Le travail en équipe et la prise de décision collégiale sont réduits ;
  - L'interaction entre conseil et management est plus faible.
- > De ce fait, le côté formel et liturgique s'en trouve fortement renforcé, limitant l'interaction entre Direction Générale et administrateurs.
- > Avec 18 administrateurs, les représentants du CE, les membres de la Direction Générale assistant aux réunions (souvent en intervenant assez peu) et le secrétariat du conseil, il y a rapidement plus de 25 personnes autour de la table.

### Les limites de leur composition

Dans la presque totalité des sociétés, dont l'Etat est l'actionnaire majoritaire, la composition du conseil est structurée au 3 tiers :

- > Un tiers de représentants de l'Etat ;
- > Un tiers d'administrateurs élus par les salariés sur des listes syndicales ;
- > Un tiers de personnalités qualifiées.

Cette répartition des sièges, qui est aujourd'hui figée, s'avère peu efficace pour les raisons suivantes :

### CONCERNANT LA REPRÉSENTATION DE L'ETAT

Celle-ci repose, société par société, sur un savant dosage entre représentants des ministères concernés par l'activité de la société (Industrie, Agriculture, Ecologie, Défense...), le Ministère de l'Economie et des Finances (Budget) et l'APE, qui est l'actionnaire, et se considère à ce titre comme le chef de file de la représentation de l'Etat.

---

Dans la réalité, ceci ne fonctionne pas bien pour les raisons suivantes :

- > La position de l'Etat n'est pas unifiée et les différents représentants peuvent poursuivre des objectifs divergents ;
- > Les décisions, lorsqu'elles ont une dimension politique, relèvent d'une autorité qui n'est pas au conseil, ce qui limite la capacité de ce dernier à les traiter ;
- > Une partie des administrateurs représentant l'Etat n'est là que pour faire nombre et n'apporte qu'une faible valeur ajoutée aux débats ;
- > L'autorité de l'APE comme chef de file n'est pas toujours acceptée par certains représentants d'autres ministères ;
- > Le choix des administrateurs représentant l'Etat échappe à la souveraineté de l'Assemblée Générale et relève parfois plus de considérations administratives ou politiques que de l'adéquation des compétences aux exigences du poste.

#### CONCERNANT LA REPRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS ÉLUS PAR LES SALARIÉS

Même si le consensus est fort pour souligner la valeur ajoutée de la contribution des représentants des salariés, lorsqu'ils ont accepté la spécificité de leur rôle au conseil comparé à celui du comité d'entreprise, un certain nombre de questions se posent quant à :

- > Leur mode d'élection (monopole syndical) ;
- > La part qui leur est faite par rapport aux élus des actionnaires salariés ;
- > Leur nombre, en particulier lorsqu'il y a plusieurs représentants de la même centrale syndicale ;
- > Au côté formel de certaines de leurs interventions et à leur désir d'avoir des PV du conseil exhaustifs.

#### CONCERNANT LES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES ET/OU ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Il y a confusion entre deux notions qui sont regroupées dans la même représentation :

- > Administrateurs indépendants sensés représenter tous les actionnaires ;
- > Représentants de catégories particulières (usagers, clients, environnement...).

La deuxième catégorie soulève deux types de questions :

- > La légitimité de leur mode de sélection qui, dans un certain nombre de cas, se pose compte tenu du faible niveau de ses représentants ;
- > Leur réelle indépendance, car on a vu plusieurs cas où le mandat d'administrateur était devenu l'une des sources significatives de revenus du représentant ;
- > La validation de leur compétence et donc la pertinence du mode de sélection.

Concernant les personnalités qualifiées, ce sont généralement les seules apportant une connaissance du monde des affaires. Leur proportion est finalement très faible car une fois déduits la part dédiée à la représentation d'intérêts particuliers et le siège du Président qui en est issu, il ne reste qu'une ou deux personnalités qui se trouvent souvent bien seules au sein du conseil.

Le Président étant nommé par l'Etat, il devrait être choisi sur son quota, ce qui permettrait d'avoir un siège de plus pour les indépendants.

#### Les questions de diversité

Les conseils de sociétés publiques ont un vrai sujet de diversité :

- > En termes de féminisation, car la représentation de l'Etat est souvent très masculine, même si cela tend à s'améliorer ;
- > En termes d'ouverture internationale, toutes ces sociétés sont des acteurs de l'économie mondiale et ont des conseils purement français (à part EDF et Thales).

### L'absence de réels rôles des comités de nomination et des rémunérations

Pour les sociétés où l'Etat est majoritaire, les contraintes sont fixées par la loi en termes de

- > Composition ;
- > Niveau de rémunération.

#### DANS BEAUCOUP DE CONSEILS DE SOCIÉTÉS PUBLIQUES, LE COMITÉ DE NOMINATION N'A AUCUN RÔLE À JOUER DANS

- > La nomination du Président et donc la préparation des successions puisque de toute façon le processus leur échappera ;
- > La nomination des administrateurs, autres que les personnalités qualifiées (ou administrateurs élus par l'Assemblée Générale) qui ne sont pas désignés par un groupe particulier (utilisateurs, etc.) ;
- > La rémunération des mandataires sociaux.

#### L'INADAPTATION DU SYSTÈME DE RENOUVELLEMENT EN BLOC

Aujourd'hui les conseils sont nommés pour une période fixe et renouvelés en bloc ce qui crée des périodes de discontinuité préjudiciables à l'entreprise.

## RECOMMANDATIONS

### Sur la conduite du processus stratégique

Dans le processus de la définition de la stratégie, le conseil d'administration ne joue aucun rôle réel car il est en fin de ligne et quand celle-ci arrive devant lui, elle est totalement ficelée et a déjà donné lieu à tous les arbitrages en amont entre la direction générale, le représentant de l'actionnaire (APE) et le pouvoir politique si celui-ci est concerné.

La présence d'un comité stratégique pouvait être une opportunité pour faire rejouer un rôle au conseil dans la préparation de la stratégie.

On pourrait rêver d'un système diamétralement opposé, où la préparation de la stratégie et la conduite de la négociation avec l'actionnaire se ferait au sein du comité stratégique afin d'une fois les consensus atteints en son sein, il soit présenté au conseil. Un tel système aurait l'avantage de permettre d'impliquer dans la discussion une partie du conseil d'administration, sans pour autant limiter

---

le pouvoir de l'actionnaire, mais cela suppose pour l'Etat de donner de la transparence au processus et accepter un peu plus de négociation et de discussion. Ensuite on pourrait imaginer que le comité stratégique présente les résultats de son travail au conseil d'administration.

#### **Sur la structure et la taille des conseils**

- > Ramener la taille des conseils à 12 membres ;
- > Ne pas fixer par la loi des quotas de représentation ;
- > Imposer que le processus de sélection des dirigeants soit mené par le comité des nominations où l'Etat ne doit pas être dominant.

#### **Sur la composition, garder la répartition par tiers**

- > 4 administrateurs nommés par l'Etat dont le Président du conseil (puisque c'est l'Etat qui le nomme et le révoque). La représentation de l'Etat pour les 3 autres postes devrait être proposée par l'APE en fonction des compétences requises par les spécificités de la société (pouvant inclure des experts venant de services proposés). Le rôle de pilote de la représentation de l'Etat par l'APE devrait être clairement affirmé et s'imposerait à tous les représentants de l'Etat en termes de vote. Les représentants de l'Etat ne doivent plus être autorisés à se faire représenter par leurs adjoints dans les comités (à l'exception du Directeur Général de l'APE).
- > 4 personnalités qualifiées : où l'on retrouverait des dirigeants d'entreprises et éventuellement des représentants des usagers ou autres mais dont le processus de sélection serait ouvert, transparent et conduit par le comité de nomination.
- > 4 élus par les salariés y compris les salariés étrangers et les actionnaires salariées, en ouvrant la possibilité pour les élus de se faire remplacer par leurs suppléants afin de ne pas réduire le nombre d'élus salariés.

#### **Sur la diversité**

Chacune des trois catégories d'administrateurs devrait comprendre en 2017 40% de femmes afin d'éviter de ne faire porter le respect des quotas qu'à une ou deux de ces catégories.

### Sur le rôle des comités des nominations et des rémunérations

- > Compte tenu du rôle contrasté du conseil en matière de rémunération et de nomination, il serait plus efficace de n'avoir qu'un seul comité couvrant nominations, rémunérations et gouvernance.
  
- > Ce nouveau comité devrait avoir une autorité reconnue par l'Etat pour conduire pour le compte du conseil ;
  - La fixation de la rémunération des personnalités qualifiées.
  - L'évaluation de la gouvernance.
  - La préparation de la succession du PDG et la proposition d'une short-list à l'Etat actionnaire.
  - La revue des plans de succession de ses n-1.
  - L'évaluation de la performance du PDG et les recommandations sur ses rémunérations (même si aujourd'hui les nouvelles règles fixées par l'Etat sont totalement inefficaces).

### Sur la durée des mandats

Prévoir une durée de mandat de 4 ans et un système de renouvellement par moitié tous les deux ans sauf pour les salariés.

# Composition

	Conseil d'administration ou de surveillance	PDG ?	Pdt non exécutif	Nombre d'administrateurs au 31/12/12 <sup>1</sup>	total admin. exécutifs (PDG inclus)	total admin. non exécutifs (Pdt inclus)	Adm. non exéc. Indépendants		Adm. État
							nb	%	
Accor	CA	O	N/A	10	1	9	5	50%	0
Air Liquide	CA	O	N/A	12	2	10	9	75%	0
Alstom	CA	O	N/A	14	1	13	9	64%	0
ArcelorMittal	CA	O	N/A	11	1	10	8	73%	0
AXA	CA	O	N/A	15	3	12	11	73%	0
BNP Paribas	CA	N	T. Plein	16	1	15	12	75%	0
Bouygues	CA	O	N/A	18	7	12	10	56%	0
Capgemini	CA	O	N/A	14	1	13	10	71%	0
Carrefour	CA	O	N/A	14	1	12	9	64%	0
Crédit Agricole	CA	N	T. Partiel	21	0	18	6	29%	0
Danone	CA	O	N/A	14	3	11	8	57%	0
EADS	CA	N	T. Partiel	11	1	10	4	36%	0
EDF	CA	O	N/A	18	1	12	5	28%	6
Essilor International	CA	O	N/A	15	1	14	9	60%	0
GDF Suez	CA	O	N/A	18	2	14	8	44%	4
Gemalto	CA	N	T. Partiel	11	1	10	10	91%	0
Kering	CA	O	N/A	12	2	10	6	50%	0
L'Oréal	CA	O	N/A	14	1	13	6	43%	0
Lafarge	CA	O	N/A	16	1	15	10	63%	0
Legrand	CA	O	N/A	12	1	11	6	50%	0
LVMH	CA	O	N/A	17	6	12	8	47%	0
Michelin	SCA	N/A	T. Partiel	8	0	8	8	100%	0
Orange	CA	O	N/A	14	1	13	7	50%	3
Pernod-Ricard	CA	N	T. Partiel	14	2	12	7	50%	0
Publicis Groupe	CS	N/A	T. Partiel	14	0	14	8	57%	0
Renault	CA	O	N/A	19	1	18	10	53%	2
Safran	CA	O	N/A	15	1	14	5	33%	4
Saint-Gobain	CA	O	N/A	16	1	15	7	44%	0
Sanofi	CA	N	T. Partiel	15	1	14	9	60%	0
Schneider Electric	CS	N/A	T. Plein	14	0	14	12	86%	0
Société Générale	CA	O	N/A	15	1	14	10	71%	0
Solvay	CA	N	T. Plein	15	2	13	9	60%	0
STMicroelectronics	CS	N/A	T. Partiel	9	0	9	9	100%	0
Technip	CA	O	N/A	11	1	10	8	73%	0
Total	CA	O	N/A	15	1	13	12	80%	0
Unibail-Rodamco	CS	N/A	T. Partiel	10	0	10	10	100%	0
Vallourec	CS	N/A	T. Partiel	12	0	12	10	83%	0
Veolia Environnement	CA	O	N/A	17	1	16	13	76%	0
Vinci	CA	O	N/A	13	1	12	9	69%	0
Vivendi	CS	N/A	T. Plein	11	0	11	8	73%	0

<sup>1</sup> Total admin=nb exéc. + nb non exéc. + nb rep. sal.

Adm. Salariés	Nombre d'étrangers	Nombre de femmes			Durée du mandat	Nombre de réunions en 2012	Taux d'assiduité	Ancienneté moyenne des admin. non exc. (Pdt exclus)	Ancienneté du Pdt du Conseil	Ancienneté du DG (ou Pdt Directoire) à son poste
		total	dt exc. ou rep. salariés	Age moyen						
0	1	3	0	56,1	3	6	81%	4,7	3,5	N/A
0	5	3	0	63	4	7	94%	9,5	13	N/A
0	6	3	0	64,3	4	6	99%	7,7	12	N/A
0	8	2	0	58,1	3	5	96%	6,3	16	N/A
1	5	4	1	58	4	9	84%	5,7	3	3
2	5	6	1	60,8	3	8	95%	6,1	13	3
2	0	6	2	61,2	3	6	93%	8,8	30	11
0	2	2	0	66,8	4	7	90%	8,3	13	N/A
0	0	3	0	60,3	3	16	85%	3,8	1	N/A
3	1	6	2	57,2	3	10	97%	2,8	14	3
0	4	3	0	57,3	3	9	92%	6	21	N/A
0	7	0	0	59,4	5	11	86%	5,2	7	1
6	1	4	2	56,2	5	9	86%	4	9	N/A
3	1	3	1	58,9	3	6	96%	7,4	5	N/A
4	4	5	2	59	4	14	89%	4,8	5	N/A
0	8	2	0	62,3	4	8	ND	5,6	7	9
0	3	4	1	51,9	4	10	84%	6,2	11	4
0	4	3	0	61,2	4	7	88%	12,2	7	7
0	6	3	0	59,6	4	7	94%	6,5	8	7
0	3	3	0	55,5	4	6	82%	4,8	10	N/A
0	6	3	0	63,2	3	4	91%	10,5	25	N/A
0	1	2	0	63,5	4	5	90%	9,3	14	1
4	1	5	2	57	4	9	92%	3,7	10	N/A
0	5	4	0	61,3	4	10	94%	12,2	35	9
0	3	7	0	66,8	6	7	91%	11,3	26	26
4	3	3	0	58,5	4	8	90%	4,2	3	8
2	2	5	0	58,1	5	8	92%	2	6	N/A
1	2	4	0	59,2	4	7	88%	7,1	2	N/A
0	6	3	0	62,5	4	8	95%	6,8	3	4
1	5	4	0	60,6	4	6	93%	5,7	17	7
2	4	6	1	56,9	4	10	96%	4,4	5	N/A
0	7	2	0	59,1	4	7	95%	10,4	15	1
0	7	1	0	60,8	3	10	91%	7,2	9	8
0	5	4	0	57	4	9	90%	4,2	6	N/A
1	4	5	0	61,7	3	9	96%	7,4	7	N/A
0	7	2	0	57,9	3	7	100%	4,4	6	6
1	4	4	1	59,1	4	8	94%	4,3	12,5	3,8
0	2	3	0	61,38	4	11	82%	5,2	3	N/A
1	2	1	0	63,25	4	9	90%	8,4	7	N/A
0	2	4	0	62,5	4	9	93%	4,2	11	6

# Rémunération, comités et évaluation

	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	1.817.277 €	833.300 €	N/A	970.200 €	VP	O	30.000 €
Air Liquide	2.743.000 €	1.080.000 €	N/A	1.371.300 €	N	N/A	N/A
Alstom	2.555.794 €	1.130.000 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
ArcelorMittal	2.894.000 €	1.369.000 €	N/A	N/A	SID	N	N/A
AXA	3.285.743 €	950.000 €	N/A	N/A	SID	O	double jeton
BNP Paribas	N/A	N/A	1.716.404 €	2.870.811 €	N	N/A	N/A
Bouygues	1.024.970 €	1.024.970 €	N/A	585.077 €	N	N/A	N/A
Capgemini	3.061.566 €	1.320.000 €	400.000 €	N/A	VP	N/A	N/A
Carrefour	2.681.839 €	1.500.000 €	N/A	N/A	VP	O	40.000 €
Crédit Agricole	N/A	N/A	583.878 €	1.541.895 €	VPs	N	N/A
Danone	2.401.245 €	1.050.000 €	N/A	N/A	VPs	N	N/A
EADS	1.278.083 €	816.669 €	244.167 €	N/A	N	N/A	N/A
EDF	1.291.257 €	862.500 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
Essilor International	1.791.547 €	800.000 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
GDF Suez	3.005.079 €	1.400.000 €	N/A	1.841.028 €	VPs	N	N/A
Gemalto	2.312.520 €	800.000 €	212.000 €	N/A	N	N/A	N/A
Kering	2.747.385 €	1.099.996 €	N/A	2.267.340 €	VP	O	45.000 €
L'Oréal	3.970.000 €	2.100.000 €	N/A	N/A	VPs	N	N/A
Lafarge	2.948.000 €	950.000 €	N/A	N/A	VP	O	15.000 €
Legrand	1.473.435 €	625.000 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
LVMH	3.909.084 €	1.590.620 €	N/A	5.641.025 €	VPs	O	2 jetons
Michelin	2.106.856 €	900.000 €	50.000 €	N/A	N	Pour le président	20.000 €
Orange	1.520.509 €	900.000 €	N/A	1.067.443 €	N	N/A	N/A
Pernod-Ricard	N/A	N/A	853.569 €	2.646.805 €	N	N/A	N/A
Publicis Groupe	4.800.000 €	0 €	237.939 €	N/A	VP	N	N/A
Renault	2.728.356 €	1.230.000 €	N/A	N/A	SID	N	N/A
Safran	1.470.484 €	730.000 €	N/A	959.502 €	VP	O	1 part et demic

1 Montant versé par séance. Σ = jeton pour 100% d'assiduité

2 Assiduité globale (conseil et comité)

3 Doubé pour les personnes résidant à l'étranger

4 les residents étrangers touchent 1350€ à chaque réunion (conseil+comité)

Montant moyen de jetons perçu par an.	Part fixe	Montant versé pour assiduité aux réunions <sup>1</sup>	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. exécutifs	Quel type d'évaluation du conseil ?	Périodicité de l'évaluation externe (années)	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
55.090 €	28.800 €	ND	O	O	N	Interne	N/A	O
67.008 €	20.000 €	5.000 €	O	O	N	Interne	N/A	O
54.500 €	27.500 €	3.500 €	O	O <sup>2</sup>	N	Int & ext	3	O
156.000 €	ND	0 €	ND	N	ND	Interne	N/A	O
75.000 €	44.720 €	2.076 €	N	O	N	Interne	N/A	O
50.937 €	17.000 €	2.123 €	O	O	O	Interne	N/A	O
32.461 €	12.500 €	3.125 €	O	O	O	Interne	N/A	O
55.625 €	15.000 €	3.000 €	N	O	N	Externe	3	N
55.741 €	35.000 €	Σ = 15000 €	O	O	O	Int & ext	3	N
43.566 €	0 €	3.300 €	memb = N Pdt = O	memb = O Pdt = N	N/A	Int & ext	3	O
46.818 €	10.000 €	2.000 €	N	O	N	Interne	N/A	O
174.375 €	80.000 €	5.000 €	O	N	N	Int & ext	3	O
40.000 €	20.000 €	ND	ND	O	N	Int & ext	3	O
26.314 €	3.800 €	2.000 €	O	O	O	Int & ext	N/A	O
77.977 €	35.000 €	2.571 €	O	Memb = O Pdt = N	N	Int & ext	2	O
86.958 €	65.000 €	ND	O	N	O	Int & ext	3	O
51.846 €	ND	ND	O	O	O	Int & ext	3	ND
79.454 €	30.000 €	5.000 €	O	N	O	Interne	N/A	O
40.000 €	17.000 €	1.200 € <sup>3</sup>	O	O	O	Interne	N/A	O
39.238 €	35.000 €	3000 € déduit pour chaque absence	O	1000 € déduit pour chaque absence	N	Interne	N/A	O
53.437 €	2 jetons	abattement sur 2/3 des jetons en fct de l'assiduité	O	O	O	Interne	N/A	N
36.875 €	30.000 €	0 €	Audit = O	N	N/A	Interne	N/A	N
33.694 €	10.000 €	2.000 €	N	O	N	Int & ext	3	O
69.000 €	11.500 €	4.000 €	O	O	O	Int & ext	3	O
55.000 €	0 €	5.000 €	N	O	N/A	Interne	N/A	N
59.800 €	24.000 €	Σ = 24000 €	O	N	O	Int & ext	3	O
41.875 €	1/2 du solde (moins la part des censeurs ie 4,5%)	O	O	O	O	Int & ext	3	N

# Rémunération, comités et évaluation

	rémunération cash du PDC (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	1.938.880 €	1.101.328 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
Sanofi	N/A	N/A	708.115 €	3.522.051 €	N	N/A	N/A
Schneider Electric	2.417.400 €	900.000 €	1.138.977 €	N/A	VP	N	N/A
Société Générale	ND	1.000.000 €	N/A	N/A	VP	O	+35% du jeton fixe
Solvay	1.695.284 €	640.000 €	388.134 €	N/A	VPs	N/A	N/A
STMicroelectronics	1.934.675 €	793.272 €	151.750 €	N/A	VP	ND	ND
Technip	2.579.715 €	900.000 €	N/A	N/A	SID	O	10.000 €
Total	3.248.409 €	1.500.000 €	N/A	N/A	N	N/A	N/A
Unibail-Rodamco	1.744.418 €	850.438 €	151.667 €	N/A	VP	O	15.000 €
Vallourec	1.040.280 €	759.996 €	283.000 €	826.855 €	VP	N	N/A
Veolia Environnement	1.219.123 €	900.000 €	N/A	N/A	VP	O	50.000 €
Vinci	1.905.264 €	900.000 €	N/A	N/A	VP	O	140.000 €
Vivendi	6.303.285 €	496.032 €	700.000 €	N/A	VP	N	N/A

1 Montant versé par séance.  $\Sigma$  = jeton pour 100% d'assiduité

2 Assiduité globale (conseil et comité)

3 Doubé pour les personnes résidant à l'étranger

4 les residents étrangers touchent 1350€ à chaque réunion (conseil+comité)

Montant moyen de jetons perçu par an.	Part fixe	Montant versé pour assiduité aux réunions <sup>1</sup>	Jetons annuels suppl. pour les Comités ?	Jetons pour assiduité aux réunions des Comités ?	Versement de jetons aux admin. exécutifs	Quel type d'évaluation du conseil ?	Périodicité de l'évaluation externe (années)	Indication d'une formation à la fonction de membre du conseil
53.333 €	22.500 €	3.000 €	O	O	N	Int & ext	3	O
92.214 €	15.000 €	de 5000 € à 7000 €	N	O	N	Interne	N/A	O
60.416 €	15.000 €	5.000 €	O	N	N/A	Interne	N/A	O
91.782 €	ND	2/3 du jeton	O	O	N	Int & ext	3	O
37.607 €	35.000 €	4.000 €	N	O	O	Int & ext	3	O
114.750 €	ND	ND	ND	ND	N/A	Interne	N/A	O
56.183 €	25.000 €	1.500 €	N	O	N	Int & ext	3	O
76.044 €	20.000 €	5.000 €	audit = O	O	N	Int & ext	3	O
70.478 €	52.000 €	Σ = 13000 €	O	O <sup>4</sup>	N/A	Interne	N/A	ND
38.993 €	16.500 €	Σ = 16500 €	N	O	N/A	Int & ext	3	N
55.988 €	16.800 €	Σ = 16800 €	O	N	N	Int & ext	3	O
54.208 €	40.000 €	Σ = 20000 €	O	N	N	Int & ext	3	O
119.967 €	23.000 €	4.100 €	O	O	N	Interne	3	O

# 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	5	3	67%	7.500 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des engagements	6	5	60%	7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise	3	4	60%	7.500 €	0 €	15.000 €	0 €
Air Liquide	comité d'audit et des comptes	4	4	100%	0 €	4.000 €	20.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	4	4	75%	0 €	1.500 €	10.000 €	0 €
	comité des rémunérations	4	4	75%	0 €	1.500 €	10.000 €	0 €
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	3	3	100%	0 €	3.000 €	10.000 €	3.000 €
ArcelorMittal	Comité d'audit	9	4	100%	16.000 €	0 €	26.000 €	0 €
	comité de gestion de risques	4	3	67%	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	6	4	100%	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
AXA	comité d'audit	7	4	100%	0 €	jeton renforcé	0 €	dbles jet. Renf.
	comité financier	5	6	67%	0 €	ND	0 €	dbles jeton
	comité d'éthique et de gouvernance	4	3	67%	0 €	ND	0 €	dbles jeton
	comité de rémunération et des ressources humaines	5	5	100%	0 €	ND	0 €	dbles jeton
BNP Paribas	comité des comptes	4	6	67%	2.973 €	1.062 €	20.000 €	1.700 €
	comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	4	4	75%	2.973 €	1.062 €	20.000 €	1.700 €
	comité de gouvernement d'entreprise et des nominations	3	3	67%	2.973 €	1.062 €	10.000 €	1.700 €
	comité des rémunérations	6	3	100%	2.973 €	1.062 €	20.000 €	1.700 €
Bouygues	comité des comptes	4	3	67%	14.000 €	ND	14.000 €	ND
	comité des rémunérations	2	2	100%	7.000 €	ND	7.000 €	ND
	comité de sélection des administrateurs	1	2	100%	7.000 €	ND	7.000 €	ND
	comité de l'éthique et du mécénat	3	2	100%	7.000 €	ND	7.000 €	ND
Capgemini	comité d'audit	6	4	100%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité nominations et rémunérations	6	5	80%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité éthique et gouvernance	5	3	33%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
	comité stratégie et investissements	4	6	67%	0 €	3.000 €	15.000 €	3.000 €
Carrefour	comité des comptes	5	3	67%	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €
	comité des rémunérations	5	3	67%	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €
	comité des nominations	3	4	75%	10.000 €	0 €	10.000 €	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
Crédit Agricole	comité d'audit et des risques	9	6	50%	0 €	2.200 €	20.000 €	0 €
	comité des rémunérations	7	5	60%	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	comité stratégique	4	7	29%	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	3	6	33%	0 €	2.200 €	16.500 €	0 €
Danone	comité d'audit	6	3	100%	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de nomination et de rémunération	4	3	67%	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
	comité de responsabilité sociale	3	4	75%	0 €	4.000 €	0 €	8.000 €
EADS	comité d'audit	5	4	50%	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité des nominations et rémunérations	6	4	50%	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
EDF	comité d'audit	7	6	17%	ND	ND	ND	ND
	comité de suivi des engagements nucléaires	3	5	20%	ND	ND	ND	ND
	comité de la stratégie	5	8	13%	ND	ND	ND	ND
	comité d'éthique	9	6	17%	ND	ND	ND	ND
	comité des nominations et des rémunérations	3	3	67%	ND	ND	ND	ND
Essilor International	comité d'audit	5	5	60%	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	3	4	100%	0 €	2.200 €	11.000 €	2.200 €
	comité stratégique	4	15	60%	0 €	1.000 €	0 €	1.000 €
GDF Suez	comité d'audit	11	6	67%	10.000 €	1.000 €	40.000 €	0 €
	comité de la stratégie et des investissements	10	6	50%	7.000 €	1.000 €	25.000 €	0 €
	comité des nominations	6	5	80%	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	5	4	50%	7.000 €	1.000 €	15.000 €	0 €
Gemalto	comité d'audit	8	5	100%	16.000 €	0 €	24.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	6	4	100%	8.000 €	0 €	12.000 €	0 €
	comités des rémunérations	5	3	100%	8.000 €	0 €	12.000 €	0 €
	comité stratégique	4	5	100%	8.000 €	0 €	12.000 €	0 €
Kering	comite d'audit	4	3	67%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite des nominations	1	3	33%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite des remunerations	2	5	80%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	23.000 €	1/2 jeton d'assiduité
	comite strategique et de developpement	0	4	50%	1/2 jeton annuel	1/2 jeton d'assiduité	0 €	1/2 jeton d'assiduité

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'Oréal	comité stratégie et développement durable	5	7	29%	15.000 €	0 €	30.000 €	0 €
	comité d'audit	4	4	50%	25.000 €	0 €	50.000 €	0 €
	comité des ressources humaines et des rémunérations	4	4	50%	10.000 €	0 €	20.000 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	4	3	33%	10.000 €	0 €	20.000 €	0 €
Lafarge	comité d'audit	5	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	5	6	67%	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
	comité Stratégie, développement et développement durable	7	7	71%	0 €	1.200 €	5.000 €	1.200 €
Legrand	comité d'audit	4	3	67%	5.000 €	0 €	20.000 €	0 €
	comité des nominations et des rémunérations	7	3	67%	5.000 €	0 €	10.000 €	0 €
	comité stratégique	3	4	25%	5.000 €	0 €	10.000 €	0 €
LVMH	comité d'audit	4	3	67%	1 jeton	abattement	2 jetons	0 €
	comité de sélection des administrateurs et des rémunérations	3	3	100%	1 jeton	abattement	2 jetons	0 €
Michelin	comité d'audit	4	4	100%	10.000 €	0 €	15.000 €	0 €
	comité des rémunérations	2	8	100%	0 €	0 €	0 €	0 €
Orange	comité d'audit	8	5	60%	10.000 €	2.000 €	10.000 €	2.000 €
	comité de gouvernance et de Responsabilité sociale de l'entreprise	6	4	50%	10.000 €	1.000 €	10.000 €	1.000 €
	comité stratégique	1	4	25%	10.000 €	1.000 €	10.000 €	1.000 €
Pernod-Ricard	comité d'audit	4	4	75%	5.500 €	4.000 €	11.500 €	4.000 €
	comité des nominations	3	3	67%	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €
	comité des rémunérations	4	3	100%	3.000 €	4.000 €	6.000 €	4.000 €
Publicis Groupe	comité d'audit	5	4	50%	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comité des risques et stratégies	1	5	40%	0 €	0 €	0 €	0 €
	comité de nomination	5	5	80%	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
	comité de rémunération	5	5	60%	0 €	5.000 €	0 €	5.000 €
Renault	comité de l'audit, des risques et de l'éthique	4	6	67%	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité des rémunérations	4	4	100%	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	2	5	80%	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité de stratégie internationale	2	9	44%	7.500 €	0 €	7.500 €	0 €
	comité de stratégie industrielle	2	7	43%	7.500 €	0 €	7.500 €	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
Safran	comité d'audit et des risques	7	4	50%	ND	ND	ND	ND
	comité des nominations et des rémunérations	4	5	20%	ND	ND	ND	ND
	comité stratégique et des grands projets	7	7	29%	ND	ND	ND	ND
Saint-Gobain	comité des comptes	3	5	60%	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	comité des mandataires	3	4	75%	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
	comité stratégique	5	3	33%	2.500 €	2.000 €	5.000 €	2.000 €
Sanofi	comité d'audit	8	5	80%	0 €	5.000 €	0 €	10.000 €
	comité des rémunérations	3	5	60%	0 €	5.000 €	0 €	0 €
	comité des nominations et de la gouvernance	2	6	67%	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	5	5	60%	15.000 €	0 €	15.000 €	0 €
Société Générale	comité d'audit, de contrôle interne et des risques	8	5	80%	3 jetons	ND	4 jetons	ND
	comité des rémunérations	6	4	75%	1 jeton	ND	2 jetons	ND
	comité des nominations et du gouvernement d'entreprise	4	4	75%	1 jeton	ND	2 jetons	ND
Solvay	comité d'audit	5	4	75%	0 €	4.000 €	0 €	6.000 €
	comité des finances	4	5	20%	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	comité des nominations	4	6	67%	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
	comité des rémunérations	4	6	67%	0 €	2.500 €	0 €	4.000 €
STMicroelectronics	comité d'audit	13	6	100%	ND	ND	ND	ND
	comité des rémunérations	5	5	100%	ND	ND	ND	ND
	comité de nomination et de la gouvernance	8	5	100%	ND	ND	ND	ND
	comité stratégique	2	5	100%	ND	ND	ND	ND
Technip	comité d'audit	6	6	83%	0 €	2.000 €	0 €	12.000 €
	comité des nominations et des rémunérations	4	3	100%	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
	comité stratégiques	2	5	80%	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
	comité d'éthique et de gouvernance	2	4	75%	0 €	1.500 €	0 €	8.000 €
Total	comité d'audit	8	3	100%	5.000 €	7.000 €	10.000 €	7.000 €
	comité stratégique	1	8	75%	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	comité des rémunérations	3	5	80%	0 €	3.500 €	0 €	3.500 €
	comité de nomination et de la gouvernance	2	5	80%	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-Rodamco	comité d'audit	4	6	100%	10.000 €	Σ = 1350 €	10.000 €	ND
	comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations	6	4	100%	10.000 €	Σ = 1350 €	0 €	ND
Vallourec	comité d'audit	5	3	100%	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
	comité stratégique	5	4	100%	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
	comité des nominations des rémunérations et de la gouvernance	7	3	100%	0 €	2.500 €	0 €	3.500 €
Veolia Environnement	comité d'audit	8	5	100%	8.400 €	0 €	67.200 €	0 €
	comité de nominations et des rémunérations	3	4	75%	8.400 €	0 €	33.600 €	0 €
	comité de recherche, d'innovation et du développement durable.	3	6	33%	8.400 €	0 €	16.800 €	0 €
Vinci	comité d'audit	4	4	100%	15.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité de la stratégie et des investissements	5	4	0%	10.000 €	0 €	25.000 €	0 €
	comité des rémunérations	4	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	4	100%	20.000 €	3.900 €	40.000 €	3.900 €
	comité stratégique	3	8	75%	16.100 €	3.300 €	32.200 €	3.300 €
	comité de gouvernance et de nomination	7	7	71%	16.100 €	3.300 €	32.200 €	3.300 €
	comité des ressources humaines	3	6	83%	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 54 bureaux dans 29 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.

La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude a été menée par Adrien Jollain.

## Worldwide Offices

**Amsterdam**  
T 31 (0) 20.305.73.05

**Atlanta**  
T 1.404.504.4400

**Barcelona**  
T 34.93.487.23.36

**Beijing**  
T 86.10.6535.2100

**Bogota**  
T 57 1.618.2488

**Boston**  
T 1.617.531.5731

**Brussels**  
T 32.2.732.26.25

**Budapest**  
T 36.1.200.08.50

**Buenos Aires**  
T 54.11.4310.9100

**Calgary**  
T: 1.403.538.8658

**Chicago**  
T 1.312.822.0080

**Copenhagen**  
T 45 3334. 6700

**Dallas**  
T 1.214.672.5200

**Dubai**  
T 971.4.426.6500

**Frankfurt**  
T 49 (0) 69.61.09.27.0

**Geneva**  
T 41 22.312.36.38

**Hong Kong**  
T 852.2521.8373

**Houston**  
T 1.713.225.1621

**Istanbul**  
T 90 212.315.0400

**Johannesburg**  
T 27.11.557.5300

**London**  
T 44 20 7298.3333

**Los Angeles**  
T 1.310.209.0610

**Madrid**  
T 34.91.745.85.00

**Melbourne**  
T 61.3.8661.0100

**Mexico City**  
T 52.55.5002.4950

**Miami**  
T 1.305.443.9911

**Milan**  
T 39.02.771251

**Minneapolis/St. Paul**  
T 1.612.313.2000

**Montreal**  
T 1.514.288.3377

**Mumbai**  
T 91 22 6616.1414

**Munich**  
T 49 (0) 89.45.55.53.0

**New Delhi**  
T 91.124.485.4444

**New York**  
T 1.212.336.0200

**Orange County**  
T 1.949.930.8000

**Paris**  
T 33 (0) 1.53.57.81.23

**Philadelphia**  
T 1.215.814.1600

**Prague**  
T 420.221.411.341

**Rome**  
T 39.06.802071

**San Francisco**  
T 1.415.495.4141

**Santiago**  
T 56.2.2.940.2700

**Sao Paulo**  
T 55 11.2050.8000

**Seattle**  
T 1 206.224.5660

**Shanghai**  
T 86 21.2326.2828

**Silicon Valley**  
T 1.650.356.5500

**Singapore**  
T 65 6586.1186

**Stamford**  
T 1.203.324.6333

**Stockholm**  
T 46 8.5348015 0

**Sydney**  
T 61.2.9240.0100

**Tokyo**  
T 81 3.5223.9510

**Toronto**  
T 1.416.361.0311

**Vienna**  
T 43.1.36.88.700.0

**Warsaw**  
T 48.22.321.02.00

**Washington, D.C.**  
T 1.202.639.8111

**Zurich**  
T 41.44.257.17.17

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

SpencerStuart

