



SpencerStuart

2022 France
Spencer Stuart
Board Index

ABOUT SPENCER STUART

At Spencer Stuart, we know that leadership has never mattered more. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises, on their stakeholders and the world around them. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals to emerging companies to non-profit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning more than 70 offices, over 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment, employee engagement and many other facets of culture and organizational effectiveness, particularly in the context of the changing stakeholder expectations of business today. For more information on Spencer Stuart, please visit www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

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

    @Spencer Stuart

© 2022 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact : permissions@spencerstuart.com.

Sommaire

Préface	2
Chiffres clés 2022 du CAC40	3
Synthèse des résultats	8
Composition des conseils	10
Profil des administrateurs	27
Leadership des conseils	39
Fonctionnement des conseils	48
La rémunération des administrateurs	58
Les comités	64
Les comités exécutifs	72
Cybersécurité et conseils d'administration	77
ESG : Nos recommandations destinées aux conseils d'administration	82
La Board Practice de Spencer Stuart	86
Board Governance Trends : A Global View	90

Préface

Le *France Board Index* de Spencer Stuart relève les évolutions de la gouvernance française, du CAC40 et du SBF120, marquées en 2022 par :

- » un maintien de la tendance vers la dissociation, dont le modèle est maintenant bien établi en France pour plus de deux tiers des sociétés ;
- » une stabilité — voire une très légère diminution — de la taille des conseils ;
- » une application généralisée de la loi PACTE avec l'intégration de représentants de salariés dont le nombre a atteint une stabilité ;
- » la confirmation de la montée en puissance de la RSE dont l'agenda s'impose aux conseils dans les travaux de comités dédiés ;
- » une progression modeste de la raison d'être par rapport à l'année dernière, définie maintenant pour un peu plus de la moitié du SBF120 ;
- » la poursuite de la féminisation des directions générales, et plus largement des comités exécutifs dont l'équilibre de la composition s'accélère.

Face aux incertitudes auxquels ils doivent faire face, les conseils doivent démontrer leur exemplarité et relever plusieurs défis :

- » se doter de nouvelles compétences et s'inscrire dans une démarche d'enrichissement continu, sans perdre les expériences généralistes très utiles en cas de crise ;
- » porter une attention particulière aux risques au-delà des cartographies classiques, en considérant également les sujets environnementaux, macroéconomiques, géopolitiques, sociaux, technologiques, etc. ;
- » poursuivre la diversification géographique et générationnelle sur lesquelles la France est en avance par rapport aux pays voisins ;
- » impulser et accompagner les grands chantiers de décarbonation et d'innovation technologique ;
- » veiller à la consolidation de la mixité dans les instances de gouvernance et la développer encore au niveau des rôles de leadership, exécutifs et non-exécutifs.

Patricia Barbizet

Présidente Directrice Générale de Temaris & Associés
et Chairwoman de l'Advisory Board de Spencer Stuart France

Chiffres clés 2022 du CAC40

70%

de gouvernance dissociée
67% dans le SBF120

9 réunions

par an comme
le SBF120

13,9 membres

par conseil
12,6 dans le SBF120

47% de femmes

comme le SBF120

16%

d'administrateurs salariés

14% dans le SBF120

63%

des conseils ont un administrateur référent
42% dans le SBF120

69%

d'administrateurs indépendants

62% dans le SBF120

35%

d'administrateurs étrangers

30% dans le SBF120

95%

des conseils procèdent à une évaluation formalisée de leur fonctionnement
91% dans le SBF120

14

membres

COMEX

25%

de femmes

35%

d'étrangers

Evolutions par rapport à 2021

Les sociétés étudiées dans le Board Index sont celles de l'indice CAC40, CACLarge60 et SBF120 au 13 juillet 2022 (date de la décotation d'Europcar Mobility Group). Les chiffres donnés dans les tableaux sont ceux à la fin de l'exercice 2021 et proviennent des Documents d'Enregistrement Universel déposés à l'Autorité des Marchés Financiers. La composition des conseils, des comités et des comités exécutifs est celle indiquée sur les sites internet et après les résultats d'Assemblées Générales tenues en 2022 sur l'exercice 2021 ou 2021/2022. Les données publiées dans les tableaux de synthèse sur le site internet de Spencer Stuart ont été soumises à la vérification des sociétés concernées (CACLarge60).

SBF120

Sorties

- « CNP Assurances
- « DBV Technologies
- « Iliad
- « Natixis
- « Suez
- « TechnipFMC

Entrées

- » Altarea
- » Carmila
- » Derichebourg
- » Euroapi
- » Interparfums
- » OVHcloud

CACLarge60

Sorties

- « Orpea
- « Suez

Entrées

- » Euronext
- » Rexel

CAC40

Sortie

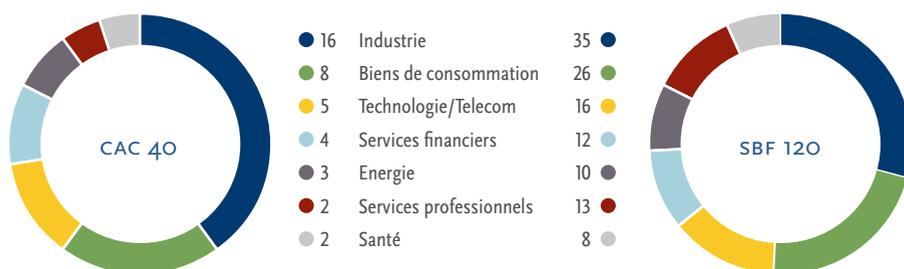
- « Atos

Entrée

- » Eurofins
Scientific

Par rapport au Board Index 2021, une seule société est sortie du CAC40 : Atos a été remplacée par Eurofins Scientific. Euronext et Rexel sont montées parmi les sociétés du CACNext20 au détriment d'Orpea, ainsi que de Suez qui est sortie de la cote. CNP Assurances, Iliad et Natixis ayant également été retirées de la cote sont sorties du SBF120. TechnipFMC, jusqu'ici la seule PLC de l'indice, n'est plus cotée que sur le NYSE. Enfin, DBV Technologies est aussi sortie du SBF120. Six nouvelles sociétés ont donc rejoint le SBF120 : Altarea, Carmila, Derichebourg et Interparfums d'une part, déjà cotées en France depuis plusieurs années. OVHcloud et Euroapi d'autre part, respectivement entrées en bourse en octobre 2021 et mai 2022. A noter qu'Europcar Mobility Group est entrée au SBF120 fin 2021 avant de sortir de la cote le 13 juillet 2022. La société n'est donc pas comptabilisée dans nos statistiques.

SECTEURS D'ACTIVITÉ DES SOCIÉTÉS



Au sein de l'indice CAC40, les sociétés industrielles sont les plus nombreuses, puis celles des biens de consommation et enfin de technologies et de télécommunications. Elles représentent ensemble trois quarts du CAC40 et deux tiers du SBF120. Viennent ensuite les sociétés financières, d'énergies, de services professionnels et de la santé.

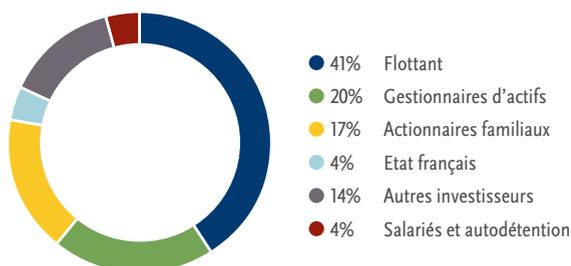
Parmi les sociétés composant l'indice SBF120, 4 types de structures juridiques sont présentes dont la répartition est la même qu'en 2021:

- » 91 Sociétés Anonymes
- » 21 Sociétés Européennes
- » 4 Sociétés en Commandite par Actions
- » 4 Naamloze Vennootschap

Comme en 2021, 110 sociétés ont leurs sièges sociaux basés en France, 5 au Luxembourg, 4 aux Pays-Bas et 1 en Belgique.

Les entreprises du SBF120 totalisent près de 7,3 millions de salariés et représentent un chiffre d'affaires additionné total de plus de 1 900 milliards d'euros.

RÉPARTITION DU CAPITAL SUR L'ENSEMBLE DU SBF120



Lorsqu'une famille est présente au capital (ce qui est le cas pour 40 sociétés), elle détient en moyenne 32% du capital et 42% des droits de vote. La part totale des actionnaires familiaux se maintient très bien à un peu plus de 17% sur l'ensemble du capital des sociétés du SBF120.

Parmi les actionnaires les plus significatifs figurent principalement les gestionnaires d'actifs en légère baisse, à hauteur de 20% contre 22% en 2021, parmi lesquels les fonds activistes toujours très présents et visibles depuis plusieurs années. Les autres investisseurs institutionnels, français et étrangers, sont souvent des sociétés « mères » ou « sœurs » dont l'investissement n'est pas l'activité principale mais possèdent une part du capital. C'est le cas de plusieurs sociétés contrôlées, de spin-off ou activités annexes. Cette part des autres investisseurs atteint 14%, elle est en croissance par rapport à 2021 (11%) notamment en raison de l'OPA de Vivendi sur Lagardère de l'entrée d'EuroApi (spin-off de Sanofi) et Carmila (foncière de Carrefour) dans l'indice.

L'Etat reste à ce stade un investisseur stable mais limité ne contrôlant que 4% des sociétés du SBF120. Directement ou par le biais d'investisseurs institutionnels qu'il contrôle (APE, CDC, bpifrance notamment) avec une participation moyenne de 16%, il est présent au capital de 32 sociétés de l'indice et est représenté dans 19 conseils. L'actionnariat salarié se maintient à 4%.

Le capital flottant détenu par des actionnaires individuels ou non-identifiés dans les Documents Universels d'Enregistrement pèse une part de plus de 40%.

Synthèse des résultats

	CAC40		CACLarge60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Modes de gouvernance						
Conseil d'Administration	34	85%	52	87%	102	85%
Conseil de Surveillance ¹ + Directoire	6	15%	8	13%	18	15%
Président-directeur général (cumul)	12	30%	20	33%	39	33%
Président non-exécutif et DG	28	70%	40	67%	81	67%
Composition des conseil						
Nombre de sièges	557		810		1 508	
Nombre d'administrateurs	502		713		1 321	
Taille totale des conseils répartis entre	13,9		13,5		12,6	
Administrateurs exécutifs	41	7%	61	8%	111	7%
Administrateurs non-exécutifs indépendants ²	315	69%	461	68%	795	62%
Administrateurs représentants de l'État	12	2%	17	2%	41	3%
Administrateurs familiaux non-exécutifs	31	6%	35	4%	97	6%
Autres administrateurs non-exécutifs non-indépendants	64	11%	105	13%	253	17%
Administrateurs représentants les salariés actionnaires	19	3%	23	3%	33	2%
Administrateurs représentants les salariés	75	13%	108	13%	178	12%
Administrateurs étrangers (non-français)	195	35%	291	36%	457	30%
Administratrices dans les sociétés concernées par la loi PACTE ³	197	47%	293	47%	569	47%
Présence d'un Vice-président ou administrateur référent	31	78%	41	68%	75	63%
dont officiellement qualifié d'administrateur référent	25	63%	32	53%	50	42%

1 dont 4 Sociétés en Commandite par Actions (Altarea, Hermes International, Michelin, et Rubis)

2 % d'indépendants au sens du Code Afep-Medef (hors salariés)

3 36 sociétés concernées dans le CAC40, 55 dans le CACLarge60 et 110 dans le SBF120

	CAC40	CACLarge60	SBF120
	Moy.	Moy.	Moy.
Profils des administrateurs			
Age des membres du conseil	59,4	59,4	58,7
Age des hommes	60,8	60,6	60
Age des femmes	57,7	57,9	57
Ancienneté des administrateurs (hors Président)	5,4	5,5	5,3
Durée des mandats	3,6	3,6	3,7
Nombre total de mandats par administrateur (sociétés cotées/hors salariés)	1,9	1,9	1,8
Administrateurs résidant en France	67%	67%	72%
Formation économie/finance	32%	32%	36%
Formation scientifique	28%	29%	27%
Formation management/administration	26%	24%	24%
Formation droit	8%	8%	7%
Formation autre	6%	7%	6%
Expérience de Direction générale	29%	28%	25%
Expérience Audit/Finance	21%	21%	20%
Expérience internationale	60%	63%	55%

	CAC40		CACLarge60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Fonctionnement des conseils						
Nombre de réunions / Assiduité	9,2	97%	9,7	97%	9,2	97%
Formation systématique des nouveaux administrateurs	35	88%	50	83%	81	68%
Pratique de l'Executive session	33	83%	50	83%	90	75%
Pratique de l'Evaluation formalisée	38	95%	58	97%	109	91%

Structure des comités exécutifs						
Nombre total de membres	542		774		1 428	
dont femmes	136	25%	190	25%	370	26%
dont étrangers	188	35%	269	35%	435	30%
Age	55,2		54,6		54,4	
Expérience internationale	379	70%	530	68%	866	61%
Diplôme à l'étranger (si renseigné)	213	40%	291	38%	435	32%
Ancienneté dans le groupe	17,1		16		14	
Ancienneté au ComEx	5,3		5,3		5,1	
Expérience non-exécutive externe	98	18%	130	17%	173	12%

Composition des conseils

Taille moyenne des conseils

Après une hausse assez significative, le nombre de sièges diminue très légèrement dans le CAC40 (-0,5%) comme sur l'ensemble du SBF120 (-2%). En 2021, l'entrée en vigueur de la loi PACTE avait accéléré l'arrivée d'administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires dont le nombre avait crû de 26%. Cette année, le nombre de sièges passe de 568 à 557 dans le CAC40, et de 1 516 à 1 508 dans le SBF120. En examinant les variations pour chaque catégorie d'administrateurs, il apparaît que toutes les catégories sont à peu près stables en nombre par rapport à 2021 et que :

- » les 9 administrateurs en moins sur le CAC40 sont tous des non-exécutifs indépendants ;
- » le SBF120 compte un nombre légèrement plus élevé d'administrateurs exécutifs (+8) mais moins élevé de non-exécutifs non-indépendants (-17).

La taille moyenne des conseils du SBF120 s'est donc maintenue à 12,6 membres avec :

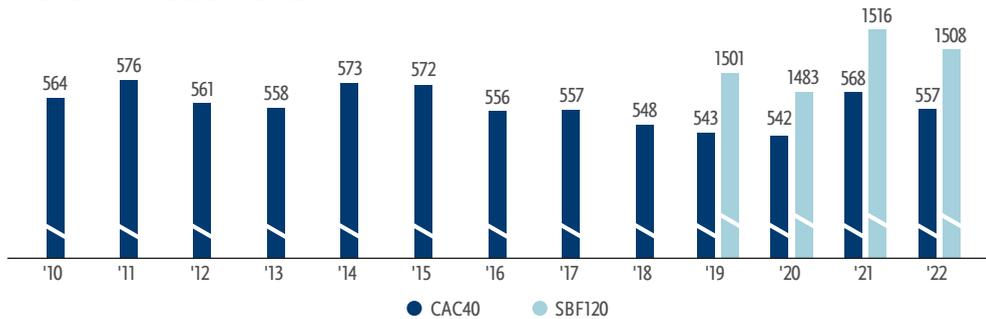
- » 12,9 membres pour les conseils d'administration
- » 10,6 membres pour les conseils de surveillance

La taille moyenne des conseils du CAC40 est passée à 13,9 membres, sous le seuil symbolique de 14 membres (14,2 membres en moyenne en 2021) :

- » 14,3 membres pour les conseils d'administration
- » 11,7 membres pour les conseils de surveillance

La taille des conseils varie dans le SBF120 de 6 à 21 membres (de 8 à 21 membres dans le CAC40), mais deux tiers des conseils se situent entre 11 et 16 membres.

NOMBRE TOTAL DE SIÈGES



TAILLE DES CONSEILS



Concentration et cumul de mandats

Avec 1 508 sièges pour 1 321 administrateurs, la part des administrateurs qui occupent plus d'un siège est de 12%. Parmi ces 157 « cumulards », 86% résident en France (135) et il convient de noter que :

- » plus de 20% (33) occupent un premier siège au titre de leur rôle exécutif ;
- » 30% (48) siègent dans un conseil en tant que représentant d'un actionnaire familial, de l'Etat ou d'un autre investisseur institutionnel ;
- » 2 sont représentantes des salariés et occupent par ailleurs un voire deux sièges en tant qu'indépendantes dans d'autres conseils (Graziella Gavezotti et Lucia Sinapi-Thomas).

Donc moins de la moitié seulement de ces administrateurs (73) sont des indépendants. 60% d'entre eux sont retirés de toute fonction exécutive. Les conseils français sont donc de moins en moins endogames. D'ailleurs, par rapport à 2021, plus aucun administrateur ne détient plus de trois mandats au sein du CAC40 (ils étaient encore 2 en 2021). Cela ne concerne plus que 2 administrateurs au sein du SBF120 contre 4 en 2021.

NOMBRE DE MANDATS DÉTENUS PAR ADMINISTRATEUR DANS DES SOCIÉTÉS COTÉES

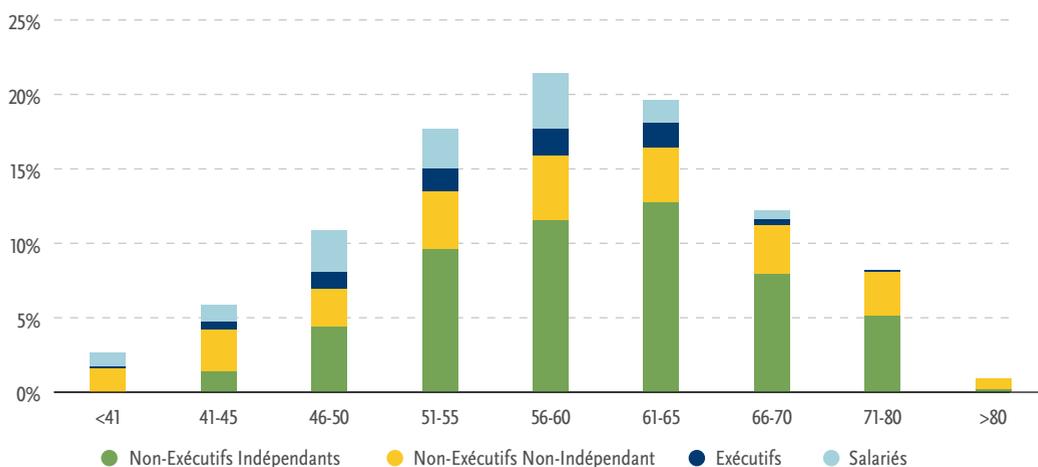
	au sein du CAC40	au sein du SBF120	+ en France hors SBF120	+ à l'étranger	tous mandats confondus
1 mandat	455	1 164	96	157	881
2 mandats	39	129	21	63	268
3 mandats	8	26	0	14	124
4 mandats et plus	0	2	0	5	48
Ayant plus d'un mandat	47 (9%)	157 (12%)			440 (33%)
Total	502	1 321	117	239	1 321

117 administrateurs du SBF120 détiennent par ailleurs au moins un autre mandat en France dans des sociétés hors de l'indice. 239 administrateurs détiennent un ou plusieurs mandats dans des conseils à l'étranger. Au total, un tiers des administrateurs du SBF120 détiennent plus d'un mandat dans une société cotée, quelle qu'elle soit. Et en tenant compte de tous ces mandats externes, les administrateurs du SBF120 ne détiennent donc au total qu'1,8 mandat en moyenne.

Âge et ancienneté des administrateurs

L'âge moyen des administrateurs du SBF120 se maintient depuis années autour de 59 ans, avec une moyenne entre 60 et 61 ans pour les hommes et entre 57 et 58 ans pour les femmes, qui contribuent depuis longtemps au rajeunissement des conseils. Dans la pyramide des âges, les 56–60 ans sont les plus représentés, avec plus de 20% d'administrateurs. Ils sont suivis à 18% et 19% par les 51–55 et 61–65 ans. Près de 60% de l'ensemble des administrateurs du SBF120 se situent ainsi dans une large tranche d'âge allant de 51 à 65 ans. Les catégories moins de 50 ans et plus de 65 ans représentent chacune 20% des administrateurs seulement.

RÉPARTITION DES AGES — SBF 120

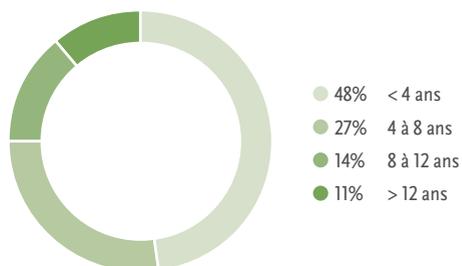


En regardant pour chaque tranche d'âge la répartition des administrateurs selon leur qualification, il apparaît que :

- » La proportion d'administrateurs exécutifs et de représentants des salariés diminuent à mesure que l'âge avance. Aucun administrateur exécutif n'a plus de 80 ans et aucun représentant des salariés n'a plus de 71 ans.
- » La proportion d'indépendants est la catégorie la plus importante entre 46 et 80 ans. Ils représentent plus de 50% des administrateurs entre 51 et 60 ans et plus de 60% de ceux âgés de 61 à 80 ans.
- » Les non-exécutifs non-indépendants représentent plus de 20% de toutes les tranches d'âges. Ils sont majoritaires parmi les administrateurs de moins de 45 ans et ceux de plus de 80 ans les trois catégories les moins peuplées. 90% d'entre eux sont des représentants d'actionnaires familiaux (29), institutionnels (23) ou de l'Etat (9). Seuls 7 administrateurs de ces tranches d'âge ont perdu leur indépendance après 12 ans, en raison de leurs relations d'affaires ou en tant qu'anciens exécutifs.

Trois quarts des administrateurs du SBF120 siègent depuis moins de huit ans dans leur mandat, et près de la moitié depuis moins de quatre ans, signe d'un renouvellement régulier des membres des conseils.

RÉPARTITION DES SIÈGES PAR ANCIENNETÉ



L'ancienneté moyenne des administrateurs du CAC40 et du SBF120 est la même, d'un peu moins de 6 ans, ce qui est stable depuis plusieurs années. Elle diffère selon les qualifications d'administrateurs :

- » L'ancienneté la plus faible se retrouve chez les représentants des salariés (3,2 ans) dont la présence dans les conseils est encore récente, notamment depuis la Loi PACTE et dont le renouvellement dépend du résultat des élections professionnelles ;
- » Celle des indépendants est de 4,7 ans, ce qui correspond à plus d'un mandat moyen et permet un renouvellement régulier ;
- » Les administrateurs non-exécutifs non-indépendants occupent leurs sièges depuis 8 ans en moyenne. Les représentants de l'Etat affichent une ancienneté moyenne de seulement 3,7 ans et les représentants d'actionnaires institutionnels de 4,4 ans. Leur taux de rotation est donc assez élevé. A l'inverse, les représentants de l'actionariat familial ont une ancienneté moyenne de 12,3 ans et les autres non-indépendants (anciens exécutifs, ayant des relations d'affaires significatives ou bien souvent ayant perdu leur indépendance après 12 ans) siègent depuis 13,9 ans en moyenne ;
- » L'ancienneté moyenne la plus importante reste celle des administrateurs exécutifs, à 10 ans, stable par rapport à 2021. La médiane n'est cependant que de 5,2 ans, car parmi les 85 PDG et DG administrateurs de l'indice, 8 siègent depuis plus de 25 ans dans leurs conseils.

Administrateurs étrangers et internationalisation des conseils

Dans les conseils du SBF120, on dénombre 457 administrateurs étrangers et binationaux, dont une majorité de femmes. Elles sont 239 et les hommes 218. Le taux d'étrangers est plus élevé dans les plus grosses capitalisations boursières, sociétés plus importantes et plus internationales. Les étrangers et binationaux représentent ainsi 30% des administrateurs du SBF120 et 35% du CAC40, ce qui est en très légère diminution par rapport à 2021. Ils se répartissent comme suit :

Qualification	CAC40		SBF120	
	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	8	20%	22	20%
Non-exécutifs indépendants	146	46%	295	37%
Non-exécutifs non-indépendants	25	23%	93	24%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	16	17%	47	22%
Total/Moyenne	195	35%	457	30%

Seuls 20% des exécutifs administrateurs sont étrangers, ce qui est bien en-dessous des moyennes de 30% à 35% dans les conseils. La part d'étrangers parmi les non-exécutifs non-indépendants, autour de 23%-24% est aussi inférieure à la moyenne. Dans le CAC40, la part des étrangers parmi les représentants des salariés est de 17%, très en-deçà de la moyenne de 35% d'étrangers dans les conseils. A l'inverse, près de la moitié des indépendants (46%) sont de nationalité étrangère ou de double nationalité. Dans le SBF120 cependant, l'écart est moindre, car la part d'étrangers parmi les salariés est de 22% et celle des indépendants de 37%, pour une moyenne de 30% sur l'ensemble des administrateurs.

Les sociétés du SBF120 sont majoritairement implantées en France et le français est la langue d'usage de trois quarts des conseils, c'est pourquoi la part d'étrangers parmi les représentants des salariés est la plus faible. La plupart des administrateurs parlent français ou en ont a minima une bonne compréhension.

ORIGINES GÉOGRAPHIQUES DES ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS & BINATIONAUX

	CAC40		SBF120	
	Nombre	%	Nombre	%
Europe Continentale	96	49%	233	51%
Etats-Unis	29	16%	75	16%
Royaume-Uni	14	7%	52	11%
Asie-Pacifique	23	12%	33	7%
Canada	15	7%	26	6%
Amérique du Sud	7	4%	15	3%
Afrique du Nord + Moyen Orient	7	4%	16	4%
Afrique Subsaharienne	4	2%	7	2%

La moitié sont originaires d'Europe continentale, pour des raisons de proximités géographique et culturelle, et près d'un quart sont Nord-Américains (Etats-Unis et Canada). Les administrateurs originaires d'Asie, d'Amérique du Sud, d'Afrique et du Moyen-Orient ne représentent à eux tous que 16% à 22% des étrangers. Il reste encore assez difficile de faire venir des administrateurs d'autres continents en raison de l'éloignement, du temps de voyage et du fuseau horaire.

En comptant la nationalité française et considérant les doubles nationalités, 5,2 nationalités différentes sont représentées en moyenne dans les conseils pour le CAC40 et 4 pour le SBF120. Un conseil du CAC40, Schneider Electric, compte ainsi 10 nationalités présentes dans le conseil. A l'inverse, comme en 2021, 14 sociétés du SBF120 (dont une du CAC40, Bouygues, et une du Next20, EDF) ne comptent aucun étranger parmi les membres de leurs conseils d'administration ou de surveillance.

Plus qu'à la nationalité, la dimension internationale d'un administrateur se mesure surtout à son expérience individuelle. Or il apparaît que 37% (41% dans le CAC40) des administrateurs de nationalité française ont eu une expérience professionnelle internationale d'au moins un an. Au total, 55% de l'ensemble des administrateurs du SBF120 (60% dans le CAC40) peuvent justifier d'une expérience internationale. Quatre conseils du SBF120 ne comptent cependant aucun administrateur étranger ni apportant d'expérience acquise à l'étranger.

Féminisation des conseils

Le taux de féminisation dans les 110 conseils d'administration et de surveillance concernés par la Loi PACTE est stabilisé à 47% dans le SBF120 autant que dans le seul CAC40 comme en 2020 et 2021. La féminisation des conseils d'administration et de surveillance n'est donc plus un sujet. Pourtant, il est intéressant de regarder la répartition des sièges selon la qualification des administratrices.

En tenant de compte de toutes les administratrices, la part des femmes a légèrement augmenté de 45% à 46% entre 2021 et 2022. Parmi les 1 508 sièges d'administrateurs du SBF120 (contre 1 516 en 2021), 694 sont occupés par des femmes (contre 682). Elles se répartissent entre les profils suivants :

Qualification	CAC40		CACLarge60		SBF120	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Exécutifs	5	12%	7	11%	19	17%
Non-exécutifs indépendants	175	56%	265	57%	457	57%
Non-exécutifs non-indépendants	30	28%	39	25%	123	32%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	43	46%	58	44%	95	45%

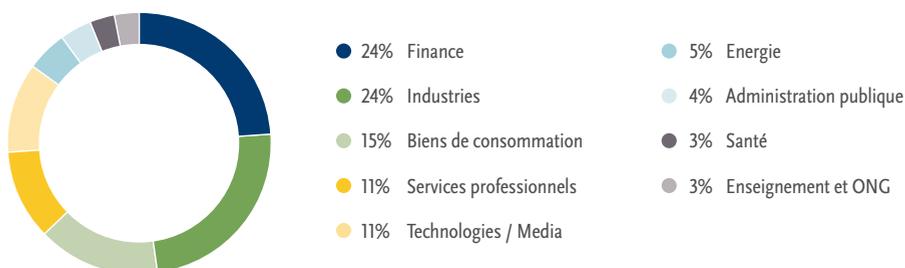
- » Le nombre de femmes exécutives est en légère progression par rapport à 2021 (de 3 à 5 dans le CAC40, de 17 à 19 dans le SBF120). Mais elles ne représentent que 12% de l'ensemble des administrateurs exécutifs du CAC40 et 17% de ceux du SBF120, ce qui est certes encourageant mais encore très faible ;
- » La part de femmes parmi les indépendants est en revanche 10 points au-dessus de la moyenne de 46% sur tout l'indice. Etant le contingent le plus nombreux, c'est par les indépendantes que les objectifs de la loi Copé-Zimmermann puis de la loi PACTE ont été atteints.
- » De façon moins marquée que dans le cas des exécutifs, la part de femmes parmi les non-exécutifs non-indépendants est 15 à 20 points en-dessous de la moyenne de 46%. Cela pose un réel problème de la part des actionnaires institutionnels, familiaux et même de l'Etat qui choisissent encore très souvent des hommes pour les représenter.

- » Seuls les représentants des salariés sont presque parfaitement alignés avec la moyenne de 46% de femmes. Ils ne sont pas comptabilisés dans la méthode de calcul de la loi PACTE mais sont assez exemplaires en matière de diversité.

Origines sectorielles des administrateurs

L'équilibre de la composition du conseil d'administration repose sur la complémentarité des profils des administrateurs en matière d'expertises sectorielles et fonctionnelles. L'expertise financière est toujours la plus recherchée quel que soit le conseil, et concerne près du quart des administrateurs. Les administrateurs apportant cette expertise sont souvent sollicités pour participer voire présider les comités d'audit. Or, nous avons relevé que plus de 20% des administrateurs du SBF120 ont une expérience actuelle ou préalable de CFO ou d'auditeur.

EXPERTISE DES ADMINISTRATEURS DU SBF 120

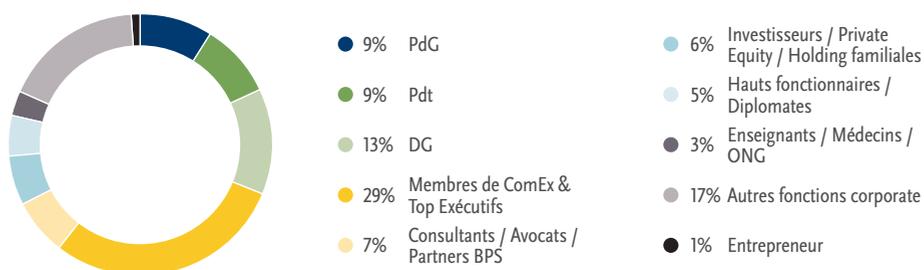


De façon générale, il y a une forte adéquation entre l'origine sectorielle et l'activité du conseil dans lesquels siègent les administrateurs, de sorte qu'après l'expertise financière, les administrateurs issus des secteurs les plus présents dans l'indice SBF120 sont les plus nombreux, d'abord dans l'industrie (53 sociétés), les biens de consommation (39 sociétés) puis les technologies/media (16 sociétés). De fait, leurs formations sont pour la plupart économique et financière (33%), puis scientifique (26%), puis de management et d'administration (22%).

	Moyenne Femmes	Moyenne Hommes	Moyenne Tout SBF 120	Finances (12)	Industries (53)	Services et biens de consommation (39)	Tech. / Comm. (16)
Finance	23%	25%	24%	62%	17%	27%	13%
Industries	19%	29%	24%	9%	42%	13%	12%
Biens de consommation	13%	9%	15%	8%	5%	31%	8%
Services professionnels	15%	15%	11%	9%	8%	15%	13%
Technologies / Media	15%	8%	11%	4%	5%	7%	41%
Energie	6%	5%	5%	2%	10%	2%	2%
Administration publique	2%	4%	4%	1%	4%	1%	8%
Santé	4%	2%	3%	1%	6%	2%	0%
Enseignement et ONG	3%	3%	3%	4%	3%	2%	3%

La représentativité par secteur d'origine est à peu près équilibrée entre les hommes et les femmes à trois exceptions près : Les administratrices apportent plus souvent une connaissance des secteurs des biens de consommation et des technologies/media/télécommunications. Les hommes administrateurs sont, plus souvent que les femmes, issus des métiers de l'industrie. En effet, la proportion d'administrateurs ayant suivi une formation universitaire économique/financière et management/administration est exactement la même chez les hommes et les femmes. Par contre, la proportion d'administratrices de formation scientifique est de 20% alors que celle des hommes administrateurs est de 29%.

EXPÉRIENCES DES ADMINISTRATEURS



Un tiers des administrateurs du SBF120 se consacrent exclusivement à des fonctions non-exécutives. Souvent retraités, leur moyenne d'âge est de 65 ans et ils détiennent en moyenne deux mandats dans des sociétés cotées. A regarder de plus près l'expérience passée ou actuelle des administrateurs, il apparait que la plupart ont une expérience opérationnelle de grand groupe :

- » plus de 30% apportent une expérience de dirigeant opérationnel (PDG, DG, Pdt),
- » 29% sont ou ont été membres de Comités exécutifs de grands groupes ou cadres dirigeants ;
- » 17% occupent ou ont occupé d'autres fonctions en entreprises (les représentants des salariés et salariés actionnaires principalement) ;

Moins d'un quart des administrateurs du SBF120 apportent les expériences de milieux plus éloignés du fonctionnement des groupes cotés, à savoir :

- » du conseil ou de professions libérales ;
- » de l'investissement institutionnel ou familial ;
- » de la fonction publique ;
- » de l'enseignement supérieur et des ONG ;
- » de l'entrepreneuriat.

Compétences des administrateurs

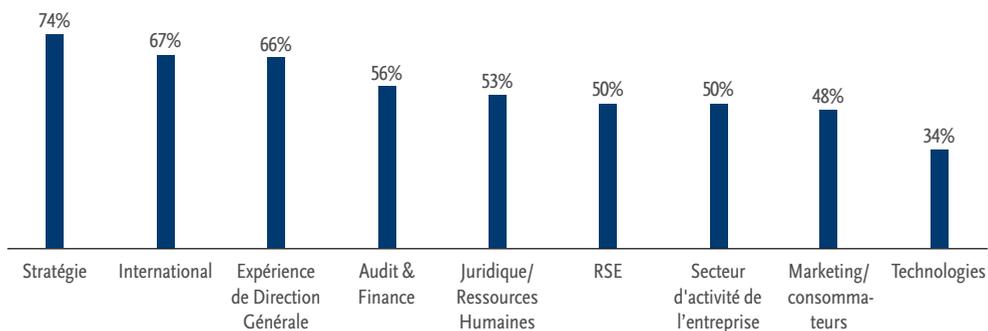
65 sociétés du SBF120 (54%) détaillent dans leurs Documents Universel d'Enregistrement les compétences présentes dans leurs conseils. Pour les établissements de crédits, cette communication de fit & proper répond à une exigence de la BCE. C'est devenu une demande croissante de transparence des investisseurs et des proxys pour toutes les autres sociétés. La pratique est plus répandue dans le CAC40 où 35 sociétés (88%) le font. Les DG, lorsqu'ils sont administrateurs, et les administrateurs représentant les salariés/salariés actionnaires sont compris dans l'évaluation dans un peu moins de 90% des cas. Il existe plusieurs façons de décrire les compétences :

- » Dans 97% des cas (63 sociétés), le DUE liste une série de compétences qu'il attribue à chaque administrateur afin d'en évaluer le degré de maîtrise au sein du conseil. Cette évaluation peut être nominative, individualisée pour chaque administrateur (57% des cas) ou groupée, donnant la moyenne de maîtrise par compétence sur l'ensemble du conseil (43% des cas) ;

- » Dans seulement 3% des cas (2 sociétés, Air Liquide et EssilorLuxottica), le DUE mentionne les compétences de chaque administrateur dans une phrase de description de leurs expériences voire de leurs traits de caractère les qualifiant pour le rôle.

Toutes les 651 compétences décrites dans les DUE peuvent être regroupées en 7 grandes thématiques dont le taux moyen de qualification des administrateurs est de 57%. A près de 70% en moyenne, les trois types de compétences les plus souvent détenues par les administrateurs sont la contribution stratégique, l'expérience internationale et de direction générale/management. Puis viennent les compétences en Audit & Finance, les compétences Juridiques/RH, en RSE ainsi que toutes les compétences relevant des activités des entreprises qui sont détenues à plus de 50% en moyenne par les administrateurs. Les compétences liées au marketing et aux consommateurs sont en moyenne détenues à un peu moins de 50% par les administrateurs. Les compétences les moins représentées sont celles liées aux technologies et à la data, détenues en moyenne par moins de 35% des administrateurs.

COMPÉTENCES PRÉSENTES AUX CONSEILS



Cet exercice d'évaluation des compétences reste un exercice difficile et un conseil ne saurait se résumer à une somme d'individus limités à ces seuls critères. En examinant de façon détaillée la fréquence de mention des 7 thématiques de compétences, il apparaît que :

- » les plus fréquemment évoquées sous différentes variantes (21% des compétences évaluées par les DUE) relèvent de la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise. Dans trois quarts des cas il s'agit d'évaluer plusieurs connaissances spécifiques liées à l'activité de l'entreprise. Sinon, il s'agit plus largement de connaissances au sens large des secteurs (industriel, des biens de consommations, des services et/ou des technologies).
- » la quasi-totalité des DUE (98%) mentionnent au moins une compétence en audit & finance, bancaire, du M&A et des risques. Il s'agit de compétences transverses dont ont besoin tous les conseils d'administrations et de surveillance, en particulier pour présider ou participer au comité d'audit. En tout, 16% des compétences évaluées relèvent de ces thématiques.
- » plus de 80% des sociétés évaluent la dimension internationale de leurs administrateurs, ce qui comprend parfois des connaissances spécifiques. 5 sociétés évaluent ainsi la connaissance des marchés asiatiques, d'autres des pays émergents ou encore de la géopolitique. Dans la quasi-totalité des DUE, cette compétence n'est évaluée qu'une seule fois, au sens large, elle n'est donc pas la plus fréquemment évaluée.
- » la compétence juridique et de ressources humaines est aussi assez fréquemment soulevée et concerne 12% des compétences mentionnées. Elle couvre aussi la gouvernance et la régulation.
- » les technologies, au sens aussi d'innovation, de data et de digital sont un sujet évalué par 85% des conseils. C'est un sujet devenu incontournable pour tous les conseils d'administration et cette compétence mentionnée dans 10% des cas.

- » l'expérience de direction générale est une compétence mesurée par plus 80% des conseils et qui est évoquée 10% du temps. Elle relève aussi des compétences en management et les expériences d'entrepreneurs.
- » la compétence RSE, comprenant parfois de façon différenciée le développement durable, le climat ou encore l'éthique, est posée 9% du temps mais par 80% des sociétés. Le sujet est encore assez récent pour les conseils, il est devenu essentiel et fait parfois l'objet d'un comité spécialisé du conseil.
- » Enfin, les sujets les moins souvent commentés, par seulement 5% des compétences citées et par moins de la moitié des sociétés, sont la stratégie et le marketing/consommateurs. La contribution stratégique est en effet un pré-supposé pour beaucoup de conseils qui ne jugent pas nécessaire de le qualifier outre mesure. L'expérience « Marketing/consommateurs », qui couvre aussi la communication, et n'est pas la plus recherchée pour les conseils, en particulier hors des secteurs BtoC.

Thématique de compétence	Fréquence de mention totale	% de sociétés mentionnant la compétence	% moyen de cette compétence dans les conseils
Stratégie	5%	40%	74%
International	12%	82%	67%
Expérience de Direction Générale	10%	82%	66%
Audit & Finance	16%	98%	56%
Juridique/Ressources Humaines	12%	77%	53%
Secteur d'activité de l'entreprise	21%	80%	50%
RSE	9%	80%	50%
Marketing/consommateurs	5%	48%	48%
Technologies	10%	85%	34%

Entrées et sorties entre les AG2021 et les AG2022

14% des administrateurs du SBF120 ont rejoint les conseils entre les Assemblées Générales qui tenues en 2021 et celles de 2022. La proportion est un peu plus faible qu'entre 2020 et 2021 (17%) lorsque de très nombreux administrateurs représentant les salariés avaient rejoint les conseils. C'est aussi ce qui explique la plus faible part de primo-entrants cette année (52% contre 69% l'an dernier). Avec 213 entrées et 203 départs, le nombre d'administrateurs a néanmoins baissé entre 2021 et 2022 en raison du changement de composition du SBF120 qu'ont intégré des conseils de plus petite taille. Cette année, le renouvellement des administrateurs s'est caractérisé par :

- » Une diversification continue mais atténuée des conseils avec 22 femmes et 13 étrangers de plus en valeur absolue (contre respectivement +31 femmes et +24 étrangers l'année dernière) ;
- » Le maintien relatif de la part d'exécutifs et de représentants des salariés ;
- » Une part un peu plus significative d'indépendants inversement proportionnelle à celle des non-exécutifs non-indépendants qui sont légèrement moins nombreux.

L'impact des mouvements d'entrées/sorties des administrateurs semble donc plus ténue cette année. Les entrants ne sont en moyenne que 5 ans plus jeunes que les sortants alors que la différence d'âge était de 7 ans en 2021 et le différentiel de mandats exercés est assez faible.

ENTRÉES ET SORTIES DU 30/06/2021 AU 01/07/2022

	Sortants		Entrants	
	Nombre	%	Nombre	%
Total d'administrateurs concernés	203	13%	213	14%
Dont femmes (hors salariés)	80	48%	102	58%
Dont administrateurs étrangers	64	32%	77	36%
Exécutifs	9	4%	16	8%
Non-exécutifs indépendants	90	45%	116	54%
Non-exécutifs non-indépendants	67	33%	44	21%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	37	18%	37	17%
Age moyen	60		55	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	0,9		1,5	
Primo-entrants			111	52%

Résultats des Assemblées Générales 2022

400 mandats (soit 27% du total des administrateurs) étaient soumis au vote des actionnaires parmi lesquels :

- » 106 administrateurs élus en tant que nouveaux entrants,
- » 294 administrateurs reconduits dans leurs mandats.

	Part de (ré)élus		Résultats des votes		
	Nb	%	Min.	Max.	Moy.
Total d'administrateurs concernés	400	27%	56,7%	100%	95,1%
Exécutifs	31	8%	74,4%	100%	93,9%
Non-exécutifs indépendants	251	63%	56,7%	99,9%	96,3%
Non-exécutifs non-indépendants	108	27%	65,1%	98,9%	92,4%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	10	2%	77,5%	99,9%	96,4%

Quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent, les administrateurs sont élus en moyenne à plus de 95%. Seuls 19 administrateurs ont été (ré)élus à moins de 80% dont :

- » Un Président directeur général et un représentant des salariés actionnaires ;
- » 11 indépendants, dont 2 administrateurs siégeant depuis plus de douze ans mais considérés par leurs conseils comme indépendants, 2 PDG et 3 DG en exercice ainsi qu'un CFO se présentant pour un second mandat externe.
- » 6 non-exécutifs non-indépendants, dont 4 représentants d'actionnaires institutionnels, un représentant de l'Etat et un ancien exécutif de la société.

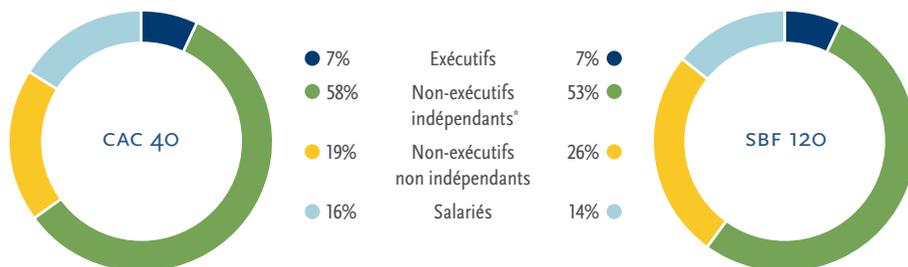
Concernant les 50 PDG/présidents/DG dont les mandats étaient soumis aux votes des actionnaires, il ressort que :

- » Les 13 directeurs généraux sont les mieux élus, avec des résultats moyens de 98,2%. Un directeur général a même reçu 100% de votes favorables (Guillaume Faury chez Airbus) ;
- » Les 22 présidents ont été élus ou réélus en moyenne à 92,9% ;
- » Les 15 PDG ont été réélus avec des résultats moyens de 90%.

Les recommandations de proxys et les positions d'actionnaires activistes exposent de plus en plus fréquemment les administrateurs à la contestation de leurs élections ou réélections pour des motifs divers allant de leur assiduité aux réunions de conseil à la distance de leur domicile.

Profil des administrateurs

RÉPARTITION DES ADMINISTRATEURS APRÈS LES AG2022



* 69% d'indépendants selon les critères Afep-Medef dans le CAC40, 62% pour le SBF120

La composition type d'un conseil du CAC40 est de 14 membres, parmi lesquels :

- » 1 exécutif (sauf quelques exceptions où il n'y a pas d'exécutif et conseils de surveillance),
- » 8 non-exécutifs indépendants,
- » 3 non-exécutifs non-indépendants,
- » 2 représentants des salariés / salariés actionnaires

Celle d'un conseil du SBF120 est de 12 membres, parmi lesquels :

- » 1 exécutif (sauf quelques exceptions où il n'y a pas d'exécutif et conseils de surveillance),
- » 7 non-exécutifs indépendants,
- » 2 non-exécutifs non-indépendants,
- » 2 représentants des salariés / salariés actionnaires

La présence d'administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires s'est considérablement développée dans toutes les sociétés du SBF120. Quoiqu'en légère baisse par rapport à 2020, la présence d'administrateurs non-exécutifs non-indépendants reste plus forte dans l'ensemble du SBF120 que dans le seul CAC40, du fait d'une présence plus importante d'actionnaires de contrôle.

L'administrateur exécutif

Ces administrateurs tiennent un rôle exécutif dans la société, aucun ne siège donc parmi les 18 conseils de surveillance. Dans les 39 conseils d'administration unifiés siègent naturellement a minima l'administrateur exécutif cumulant présidence et direction générale. Parmi les sociétés à conseils d'administration dissociés, aucun exécutif de la société ne siège dans près d'un quart des conseils du SBF120 (24%), fait plus rare dans le CAC40 qui ne concerne que deux sociétés (Crédit Agricole et Renault Group).

Dans la pratique, la direction générale assiste toujours à l'ensemble des réunions du conseil d'administration sauf à la partie dédiée à l'évaluation de sa performance et à sa rémunération. Contrairement à la pratique britannique où cela est quasiment systématique, peu de directeurs financiers sont administrateurs de leur groupe dans le SBF120. Seules 13 sociétés comptent d'autres exécutifs que le P/DG au conseil. Parmi ces 26 exécutifs, 7 ont le statut de directeurs généraux délégués, 15 sont en outre représentants de l'actionnariat familial :

- » 14 sont P/DG de business units,
- » 3 sont directeurs financiers,
- » 9 sont COO ou directeurs d'autres fonctions spécifiques (développement, intégration, recherche et développement, etc.)

Avec 111 administrateurs dans cette catégorie, soit 7% du SBF120, les exécutifs sont par définition en poste et leur moyenne d'âge est inférieure de 3 ans à celle de l'ensemble des administrateurs. 83% d'entre eux sont des hommes et 80% sont de nationalité française. Ces administrateurs siègent depuis 10 ans au conseil. Cette moyenne, bien supérieure à celle de 6 ans sur l'ensemble des administrateurs, est cependant fortement gonflée par l'ancienneté des fondateurs et représentants familiaux. L'ancienneté médiane est de 5,2 ans, ce qui est plus en phase avec la moyenne de tous les administrateurs.

En plus de leur rémunération de dirigeant, ils sont 42 (38%) à percevoir une rémunération au titre de leur mandat d'administrateur, qui s'élève en moyenne à un peu plus de 40 000 €.

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR EXÉCUTIF

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		111	7%
Age		56,4	
Sexe	Hommes	92	83%
	Femmes	19	17%
Nationalité	française	89	80%
	non-française	22	20%
Fonctions actuelles	Présidents-directeurs généraux	39	35%
	Directeurs généraux	46	42%
	Directeurs généraux délégués	7	6%
	Autres managers et membres du ComEx	19	17%
Ancienneté au conseil		10 ans	
Ancienneté dans le groupe		18 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,4	
Rémunération (si applicable)		44 260 €	

L'administrateur indépendant

Les 795 indépendants sont la catégorie d'administrateurs la plus nombreuse du SBF120 et représentent à peu près la moitié des membres. Selon les critères Afep-Medef, le taux d'indépendance des conseils est stable depuis plusieurs années, de 62% dans le SBF120 et de 69% dans le CAC40.

57% des indépendants sont des femmes, soit 10 points de plus que la moyenne de l'ensemble des administrateurs. En moyenne ils sont légèrement plus âgés de 3 ans que la moyenne. En effet, plus de 40% sont retirés de toute activité exécutive et se consacrent à des activités non-exécutives. Ils détiennent en moyenne au moins un autre mandat dans une société cotée. Parmi ceux exerçant une activité exécutive, près d'un quart (22%) sont hauts cadres membres de comités exécutifs de grands groupes. On dénombre également plus de 110 n°1 d'entreprises (PDG et DG, soit 14%). Assez peu disponibles, il est rare que ces administrateurs occupent plus d'un mandat externe mais sont souvent incités par leurs management/conseils à en faire l'expérience afin de se diversifier.

Parmi les autres profils d'indépendants figurent principalement des consultants et professions libérales ainsi que quelques dirigeants de fonds d'investissement, hauts fonctionnaires, entrepreneurs et cadres non-membres de ComEx. Il s'agit le plus souvent de profils de spécialistes contribuant à des domaines très spécifiques du conseil.

L'ancienneté moyenne des indépendants est en ligne avec celle de l'ensemble des administrateurs à 5,8 ans. Leur rémunération est assez supérieure à la moyenne et en légère croissance, ce qui est bienvenu pour les administrateurs qui en font carrière. Cela s'explique par un engagement plus important dans les comités ou dans d'autres fonctions de leadership des conseils (vice-présidence ou rôle d'administrateur référent par exemple).

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		795	53%
Age		63,1	
Sexe	Hommes	338	43%
	Femmes	457	57%
Nationalité	française	500	63%
	non-française	295	37%
Administrateurs se consacrant à des activités non-exécutives		359	45%
Fonctions actuelles	Présidents-directeurs généraux	44	6%
	Directeurs généraux	67	8%
	Membres de ComEx	174	22%
	Dirigeants de fonds d'investissements	26	3%
	Consultants indépendants ou Avocats	69	9%
	Universitaires / Médecins / ONG	27	3%
	Hauts fonctionnaires et diplomates	11	2%
	Entrepreneurs	9	1%
Autres fonctions exécutives		9	1%
Ancienneté au conseil		5,8 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		2,1	
Rémunération (hors présidents)		77 554 €	

L'administrateur non-exécutif non-indépendant

Les administrateurs non-exécutifs non-indépendants sont des représentants d'actionnaires ou administrateurs ayant perdu leur indépendance au sens du Code Afep-Medef.

Très légèrement plus jeunes que la moyenne des administrateurs, d'un an, ils ont l'amplitude d'âge la plus importante, de 29 à 90 ans. Cette catégorie d'administrateurs est pour les deux tiers masculine et aux trois quarts composée de Français. Un peu moins de la moitié de ces administrateurs représentent des actionnaires institutionnels et plus d'un quart les familles fondatrices/actionnaires de leurs groupes. 10% de ces administrateurs sont des représentants de l'Etat ou d'actionnaires publics français. Enfin, près de 20% ont perdu leur indépendance car ils ont dépassé la limite des 12 ans de présence au conseil, ont des relations d'affaires ou sont d'anciens exécutifs du groupe. L'ancienneté moyenne au conseil de ce groupe est de 8,2 ans, supérieure à la moyenne des administrateurs du SBF120 car les représentants des actionnaires (hors Etat) sont généralement plus stables et ceux ayant perdu leur indépendance sont par définition là depuis longtemps.

La rémunération moyenne de ces administrateurs est plus basse de près de 20 000 € que celle de l'ensemble du SBF120. Comme en matière d'âge, ce groupe est très hétérogène en termes de rémunérations, qui vont de 11 000 € à plus de 200 000 €. La médiane est ainsi à 47 500 € et seuls un peu plus de 20% d'entre eux perçoivent une rémunération supérieure à la rémunération moyenne du SBF120. Cette catégorie compte des administrateurs dont la source de revenu principale n'est pas leur mandat non-exécutif, et une autre partie beaucoup plus active dans leurs conseils, présidant parfois des comités ou étant vice-présidents du fait de la confiance du P/DG ou des actionnaires de référence.

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR NON-EXÉCUTIF NON-INDÉPENDANT

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		391	26%
Age		58,3	
Sexe	Hommes	268	69%
	Femmes	123	31%
Nationalité	française	298	76%
	non-française	93	24%
Statuts	représentants d'actionnaires institutionnels	176	45%
	représentants familiaux	100	26%
	représentants de l'État	41	10%
	anciens exécutifs	34	9%
	ayant dépassé les 12 ans	33	8%
	autres non-indépendants	7	2%
Ancienneté au conseil		8,2 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,6	
Rémunération (hors présidents)		56 248 €	

L'administrateur représentant les salariés ou les salariés actionnaires

Leur nombre s'est stabilisé en 2022. En prescrivant de désigner 2 administrateurs salariés au sein de chaque conseil d'administration ou de surveillance dès lors qu'il y a plus de 8 administrateurs, la loi PACTE avait fait bondir le nombre d'administrateurs représentant les salariés et ceux représentant les salariés actionnaires en 2021. Par ailleurs, les salariés actionnaires sont obligatoirement représentés au sein du conseil d'administration dès lors qu'ils détiennent 3% du capital social. Seules 5 sociétés du CAC40 (12%) et 34 sociétés du SBF120 (28%) ne comptent aucun administrateur de ce type.

Par définition, ces administrateurs sont en activité, leur âge moyen est ainsi de cinq ans inférieur à celui de l'ensemble des administrateurs du SBF120, ils participent ainsi au rajeunissement des conseils. Ils travaillent depuis longtemps dans le groupe, en moyenne depuis près de 20 ans, mais leur ancienneté moyenne au conseil est un plus faible que celle des autres administrateurs hors présidents (elle est de 3,1 ans contre 5,3 ans), ce qui traduit un taux de renouvellement plus élevé et la relative nouveauté de leur présence dans les conseils. C'est souvent du fait de cette relative nouveauté dans les conseils que près d'un tiers d'entre eux ne siège dans aucun comité spécialisé. Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, ils siègent le plus souvent au comité en charge des rémunérations (30% d'entre eux).

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		211	14%
Représentants des salariés		178	84%
Représentants des salariés actionnaires		33	16%
Age		53,5	
Sexe	Hommes	116	55%
	Femmes	95	45%
Nationalité	française	164	78%
	non-française	47	22%
Membres de comités	Audit / Risques	26	12%
	Rémunérations (et Nom/Rém)	64	30%
	Nominations (et Nom/Rém)	39	18%
	Stratégie	22	10%
	RSE	39	18%
	Membres d'aucun comité	64	30%
Ancienneté au conseil		3,1 ans	
Ancienneté dans le groupe		19,1 ans	
Rémunération (si applicable)		54627 €	

Les censeurs

Les censeurs ne sont pas comptabilisés parmi les administrateurs. Ils sont moins nombreux que l'année dernière (38, contre 44 en 2021) et répartis dans 25 sociétés (contre 28 en 2021) : 7 du CAC40, 18 du SBF80. 15 sociétés ont un seul censeur, 8 sociétés en ont deux, une société en a trois et une autre quatre.

La fonction de censeur ne fait l'objet d'aucune définition légale et le code Afep/Medef n'en dit rien, de sorte que les conseils sont très libres quant à leur désignation et la définition de leur mission dans les statuts ou le règlement intérieur. Les censeurs n'ont pas le droit de vote et n'ont donc qu'une voix consultative. Les sociétés qui prévoient la possibilité de nommer des censeurs indiquent généralement leur mode de nomination, leur nombre maximum. Les motivations pour les désigner sont généralement les suivantes :

- » Inviter des représentants d'actionnaires ou membres du management qui participent aux réunions du conseil sans avoir de droit de vote, ce qui est un moyen pour le conseil de montrer sa considération pour certaines parties prenantes de la société en l'impliquant dans ses discussions ;
- » Garder au conseil d'anciens administrateurs ayant dépassé la limite d'âge ou perdu leur indépendance et dont le conseil souhaite garder la compétence sans pour autant les prendre en compte dans les statistiques officielles de composition du conseil ;
- » Apporter au conseil une expertise sur des sujets précis ou des enjeux ponctuels sans pour autant participer à l'ensemble de la réflexion stratégique ;
- » Préparer de futurs administrateurs à rejoindre le conseil en tenant temporairement ce rôle, dans un processus d'intégration progressive.

Leur mode de rémunération est très varié : certains perçoivent des jetons de présence identiques à ceux des autres administrateurs, d'autre d'un montant plus faible, voire ne sont pas rémunérés du tout.

Les administrateurs professionnels

Un tiers des administrateurs du SBF120 se consacrent à des activités d'administrateurs, ce qui représente plus de 40% des administrateurs non-exécutifs. Ces administrateurs sont en moyenne plus âgés que la moyenne car souvent en retraite. Le taux de diversités de genre et de nationalité de ces administrateurs est le même que sur l'ensemble des administrateurs. Ils renforcent les conseils en matière d'expérience préalable de Direction générale (30% d'entre eux contre 25% de l'ensemble du SBF120), d'Audit/Finance (25% contre 20% de l'ensemble des administrateurs), et d'expérience internationale (60% contre 55% de l'ensemble).

Ils sont principalement indépendants, pour trois quarts d'entre eux, puis représentants d'actionnaires et enfin non-indépendants pour d'autres raisons de perte d'indépendance. Ils sont présents en surreprésentation dans les comités (2 à 10 points au-dessus de la moyenne) et en particulier à la présidence des comités (11 à 20 points au-dessus de la moyenne). Plus de la moitié des comités en charge des nominations et/ou rémunérations sont présidés par ce type d'administrateurs, ce qui se comprend par la séniorité requise pour ce type de rôle et la disponibilité qu'il exige. Leur ancienneté au conseil est plus élevée que la moyenne, à un peu plus de 7 ans (la médiane de 6 ans) et leur rémunération dépasse 70 000 €. Contrairement à ce qu'on pourrait attendre de ces administrateurs, leur détention moyenne de mandats totale dans des sociétés cotées n'est que de 2, plus de 40% d'entre eux ne détenant qu'un seul mandat, dans le SBF120 donc.

FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR PROFESSIONNEL

		Nombre/Moyenne	%
Nombre		498	33%
Age		65	
Sexe	Hommes	257	52%
	Femmes	241	48%
Nationalité	française	328	66%
	non-française	170	34%
Expérience de Direction générale		147	30%
Expérience Audit/Finance		124	25%
Expérience internationale		298	60%
Qualification	Indépendants	359	72%
	Représentants de l'actionariat familial	52	11%
	Représentants d'investisseurs	30	6%
	Représentants de l'Etat	8	1%
	Anciens exécutifs / >12 ans / relations d'affaires	50	10%
Comité (Présidence)	Audit/Risques	216 (59)	40% (47%)
	Nom./Rém.	281 (83)	43% (53%)
	Stratégie	99 (24)	35% (46%)
	RSE	84 (25)	38% (49%)
	Autres/Ad Hoc	32 (7)	36% (44%)
Ancienneté au conseil		7,1 ans	
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		2	
Rémunération (hors présidents)		71 532 €	

Leadership des conseils

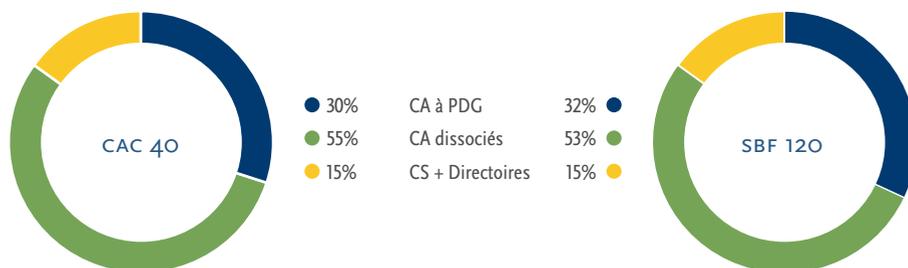
La dissociation se maintient

La dissociation des fonctions de présidence et de direction générale s'est confirmée en 2021. Cette tendance s'est poursuivie en 2021-2022 sur tout l'indice SBF120, plus particulièrement dans le CAC40, mais de façon plus mesurée :

- » Le changement de composition des indices a favorisé la présence de sociétés à gouvernances unifiées (+3/-5 sociétés dissociées et +3/-1 sociétés unifiées dans le SBF120. Dans le CAC40, une société unifiée a remplacé une société dissociée) ;
- » L'effet des 8 dissociations (dont 4 dans le CAC40) est atténué par les 4 réunifications de fonctions (dont une dans le CAC40).

Les modes de gouvernance n'ont changé que dans des sociétés à conseils d'administration et la part de conseils de surveillance est la même qu'en 2021. La répartition entre les trois modes de gouvernance (CA unifié, dissocié et CS) est sensiblement la même dans le CAC40 et dans le SBF120 : A mi-juillet 2022, 81 sociétés (32%) du SBF120 (dont 28 du CAC40) ont adopté une gouvernance dissociée et 39 sociétés (53%), dont 12 du CAC40, ont adopté une gouvernance unifiée.

FORMES DE GOUVERNANCE



L'année 2021–2022 a été marquée par 16 successions ayant conduit à 8 dissociations des fonctions et 2 réunifications des fonctions de PDG :

- » 6 successions de DG déjà dissociés (Atos, Eutelsat, Mercialys, Orpea, Rexel et Soitec) ;
- » 6 dissociations de PDG devenus présidents non-exécutifs (Air Liquide, Ipsos, Seb, Valeo, Veolia et Verallia) et une succession voyant arriver un nouveau président et une nouvelle directrice générale (Orange) ;
- » une dissociation dont le PDG n'a gardé que le rôle de directeur général (Wordline) ;
- » 2 nominations de nouveaux PDG (Elior et Vallourec). Il est à noter que par rapport à 2021, Sodexo et EssilorLuxxotica ont également réuni les fonctions de PDG.

Formation des dirigeants

Parmi les 166 dirigeants (39 PDG, 45 présidents non-exécutifs, 18 présidents de directoire et 64 directeurs généraux membres des conseils d'administration) et de surveillance du SBF120 :

- » 66 sont ingénieurs, dont 31 de Polytechnique, 9 de Centrale et 6 de Normale Sup.
- » 53 sont diplômés d'écoles de commerce, dont 14 HEC, 11 de l'ESSEC et 7 de l'ESCP ;
- » 16 ont fait Sciences Po ;
- » 55 ont un diplôme universitaire (15 en Sciences, 26 en Économie & Finance, 11 en Management & Administration et 3 en Droit) ;
- » 4 sont autodidactes.

Parmi eux, 20 ont complété leur formation initiale par l'ENA et 20 autres d'un MBA. 52 autres P/DG ont mené d'autres formations universitaires duales combinant dans formation scientifiques, business et/ou administration.

Par ailleurs, 46 P/DG (28%) ont étudié à l'étranger dans le cadre de leur formation principale ou complémentaire.

Profils des présidents du SBF120

Les PDG étant par définition en activité, leur moyenne d'âge est de 5 ans inférieure à celle des présidents non-exécutifs, dont les trois quarts sont en retraite et se consacrent à des mandats non-exécutifs.

Les sociétés du SBF120 sont très majoritairement présidées par des Français : 3 PDG et 19 présidents ne sont pas de cette nationalité. Chiffre stable et encore faible, seules 12 femmes (elles étaient 11 en 2021) sont présidentes du SBF120 :

- » 4 sont PDG : Sophie Bellon (Sodexo), Christel Bories (Eramet), Marie Cheval (Carmila) et Stéphane Pallez (FDJ) ;
- » 3 présidentes non-exécutives sont indépendantes : Anne-Marie Couderc (Air France-KLM), Angeles Garcia-Poveda (Legrand) et Viviane Monges (Euroapi) ;
- » 1 présidente non-exécutive a perdu son indépendance après 12 ans : Barbara Dalibard (Michelin) ;
- » 3 présidentes non-exécutives représentent l'actionnariat familial : Alice Cavalier-Feuillet (Trigano), Marie-Hélène Dick-Madelpuech (Virbac) et Marie-Amélie de Leusse (Rémy Cointreau) ;
- » 1 présidente non-exécutive représente un actionnaire de référence : Diony Lebot (ALD)

Plus de la moitié des présidents non-exécutifs du SBF120 exerçaient auparavant des fonctions de PDG ou DG. Ils ont souvent une bonne connaissance du conseil, avec une ancienneté supérieure à la moyenne des administrateurs, car ils y ont en moyenne 5 à 7 ans de présence préalable en tant qu'administrateur avant d'en prendre la présidence.

Près d'un quart des présidents non-exécutifs étaient auparavant PDG de leur groupe. Cela concerne 8 des 9 dissociations intervenues en 2021–2022 (et 7 des 8 dissociations de 2020–2021). Cette façon quasi-systématique de garder le contrôle du conseil après avoir abandonné la direction exécutive est parfois présentée comme une phase de transition. Plusieurs sociétés, comme Saint-Gobain et Valeo (et d'autres sociétés de l'indice de façon plus confidentielle à ce stade), ont ainsi publiquement annoncé dès la dissociation que leurs présidents ne resteraient pas plus de 1 à 2 ans en poste.

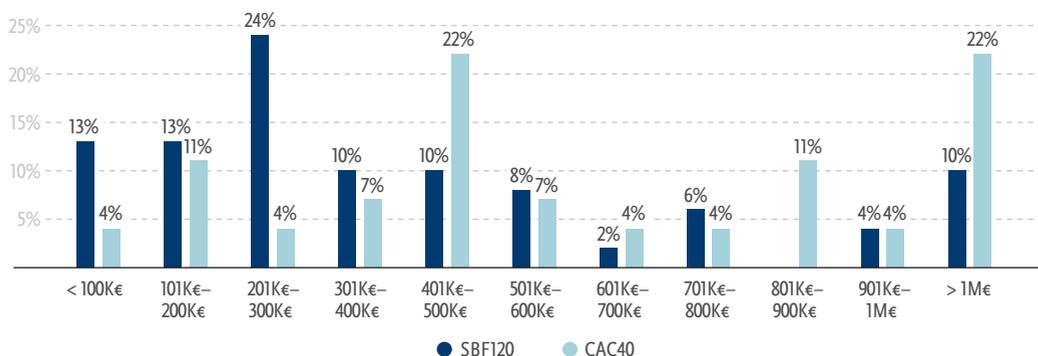
Dans la pratique, les présidents de conseil sont invités permanents de tous les comités de conseils. 68 présidents (dont 15 PDG et 53 présidents non-exécutifs) sont membres de comités spécialisés. 35 comités sont même présidés par le président du conseil (les deux tiers sont les comités stratégiques) parmi lesquels :

- » 22 (dont 6 PDG, qui ne peuvent en présider d'autre) président des comités stratégiques ;
- » 9 président des comités en charges des nominations et/ou des rémunérations ;
- » 4 président d'autres comités aux missions spécifiques au groupe ou à son actualité.

En tenant compte des 79 rémunérations de présidents renseignées (celle de Stellantis a été refusée par les actionnaires, celle d'ALD n'est pas considérée car non-perçue par la représentante de l'actionnaire de contrôle), la rémunération moyenne versée aux présidents non-exécutifs du SBF120 s'élève à un peu plus de 450 000€ et celle des présidents du CAC40 à 650 000€, en hausse de près de 10% en moyenne par rapport à 2021. Cette moyenne ne reflète pas les grandes disparités de rémunérations selon les conseils :

- » 10 présidents du SBF (un seul du CAC40) perçoivent une rémunération inférieure à 100 000€ annuels (la plus faible rémunération étant de 20 000€) ;
- » Dans le SBF120, près de la moitié perçoivent une rémunération comprise entre 100 000€ et 400 000€, de sorte que la médiane est de 350 000€ ;
- » Dans le CAC40, près d'un quart des présidents perçoivent entre 400 000€ et 500 000€ et près d'un autre quart perçoivent plus d'un million d'euros (le maximum étant 1,7M€). La médiane du CAC40 s'établit ainsi à 650 000€.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS NON-EXÉCUTIFS



PROFILS DES PRÉSIDENTS DU SBF120

		PDG	Présidents non-exécutifs	Total/Moyenne
Nombre		39	81	120
Age		60	65	62
Sexe	Hommes	90%	90%	90%
	Femmes	10%	10%	10%
Nationalité	française	92%	77%	82%
	non-française	8%	23%	18%
Ancienneté	dans ce rôle	9	5	7
	au conseil	14	11	12
PDG devenus présidents non-exécutifs du groupe			23%	19
Présidents se consacrant uniquement à des activités non-exécutives			75%	61
Également présidents de comité	Nominations/Rémunérations	0	9	9
	Stratégique	6	16	22
	Audit/Risques	0	0	0
	Autres comités	0	4	4
Membre d'aucun comité		62%	35%	43%
Indépendance	Indépendants		44%	36
	Représentants d'un actionnaire		30%	24
	Anciens exécutifs		26%	21
Fonctions avant de devenir Président non-exécutif	Présidents non-exécutifs		37%	30
	PDG		1%	1
	DG		17%	14
	CFO		12%	9
	ComEx / Autres fonctions corporate		17%	14
	Investisseurs / Consultants / Hauts fonctionnaires		16%	13
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,6	1,9	1,8
Rémunération	CAC40		650 118 €	
	SBF120		455 156 €	

Les administrateurs référents

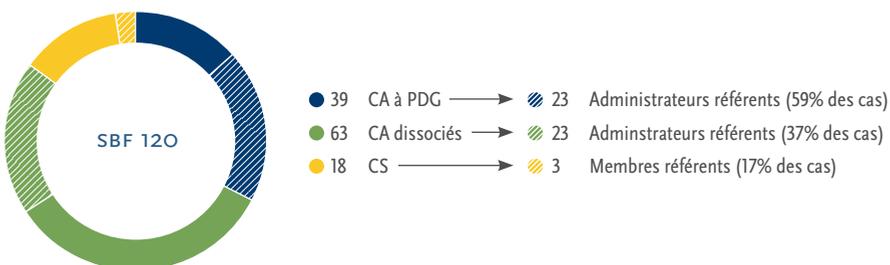
Les administrateurs référents sont 49 contre 47 l'an dernier, présents dans 41% des conseils du SBF120 et dans 63% des conseils du CAC40 (contre respectivement 37% et 58% en 2020).

Les administrateurs référents sont principalement présents dans les sociétés à gouvernance unifiée (près de 60% des cas). Elle est plus rare dans les sociétés à conseils de surveillance (17% des cas). Elle continue de progresser dans les sociétés à conseils d'administration dissociés (37% contre 28% en 2021) malgré les dissociations. Leur présence y est perçue comme moins essentielle car les sujets de gouvernance sont supposés être l'apanage du président et leur présence ajoute une figure de leadership au conseil. Pourtant, les administrateurs référents ont trouvé leur place dans les conseils dissociés en tant que sparing partners des présidents, sources de conseils avisés et rompus au rôle de dirigeant opérationnel ou d'administrateur.

Tous indépendants, ce sont des administrateurs plus âgés de 6 ans et dont les deux tiers sont en retraite et donc plus disponibles pour accomplir leurs missions. Compte tenu de leurs backgrounds de présidents, PDG ou DG pour plus de la moitié d'entre eux (près des trois quarts dans le CAC40), ils sont encore en majorité des hommes, à plus de 80% français. Le taux de féminisation est stable, avec moins d'un tiers d'administratrices référentes.

Jouant un rôle clé dans la gouvernance du conseil, deux tiers des administrateurs référents sont également présidents du comité des nominations et/ou rémunérations. Ils président, dans de rares cas, d'autres comités.

RÉPARTITION DES ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS SELON LES SOCIÉTÉS



FICHE-PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

		CAC40		SBF120	
		Nb/Moy.	%	Nb/Moy.	%
Nombre		25		49	
Age		66		65	
Age	<60 ans	5	20%	12	24%
	60-65 ans	6	24%	13	27%
	65-70 ans	8	32%	13	27%
	>70 ans	6	24%	11	22%
Indépendants		25	100%	49	100%
Sexe	Hommes	18	72%	34	69%
	Femmes	7	28%	15	31%
Nationalité	française	22	88%	41	84%
	non-française	3	12%	8	16%
Administrateurs se consacrant uniquement à des activités non-exécutives		15	60%	32	65%
Fonctions actuelles ou antérieures exercées hors conseil	Présidents-directeurs généraux	10	40%	16	33%
	Directeurs généraux	8	32%	11	22%
	Autres fonctions corporate	2	8%	12	25%
	Investisseurs / Consultants / Avocats	5	20%	10	20%
Ancienneté au conseil		6		6	
Présidence de comité	Nominations/Rémunérations	16	64%	26	53%
	Stratégique	0	0%	1	2%
	Audit/Risques	3	12%	7	14%
	Autres comités	2	8%	4	8%
Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées		1,8		1,9	
Rémunération supplémentaire (si applicable)		44 442 €		40 074 €	

Les présidents de comités

Un autre rôle clé dans l'animation des conseils est la présidence de comité. Plus des trois quarts sont présidés par des administrateurs indépendants dont la moyenne d'âge et l'ancienneté au conseil sont légèrement supérieures à celle de l'ensemble des administrateurs. Ils sont aussi plus fréquemment de nationalité française et en retraite de leurs fonctions exécutives.

Trois quarts des présidents de comités sont d'anciens top exécutifs de grandes sociétés. En moyenne, 25% ont présidé ou président actuellement un conseil et 15% ont une expérience de direction générale. Près de 25% des présidents ont une expérience de rôles corporate, en ComEx ou non, et près de 20% d'investisseurs, entrepreneurs et consultants, ou encore de hauts fonctionnaires. Une tendance commune à tous les comités est qu'ils sont présidés à plus de 70% par des administrateurs français.

Un tiers des comités d'audit sont présidés par des directeurs financiers alors que ces profils sont moins de 8% à la présidence d'autres comités. Avec les comités en charge des nominations, des rémunérations et de la RSE, ils sont présidés à près de 90% par des indépendants et à près de 60% par des femmes.

Les profils des présidents de comités stratégiques et autres comités (ad hoc ou liés à une activité ponctuelle ou directement liée à l'entreprise) sont principalement des hommes (plus des trois quarts) et ils affichent le taux d'indépendance le plus faible (autour de 50%). Les présidents de comités stratégiques en particulier ont une ancienneté moyenne au conseil plus importante (près de 8 ans) et ont pour plus de la moitié d'entre eux des expériences actuelles ou préalables de présidents et ou directeurs généraux.

PROFILS DE PRÉSIDENTS DE COMITÉS

		Audit (et Risques)	Nom. (et Nom./Rém.)	Rém. (et Nom./Rém.)	Strat.	RSE	Autres
Nombre		129	114	118	52	58	18
Age		61,3	63,6	62,3	61	60,7	63,5
Ancienneté au conseil		6,1	6,5	6,5	7,8	6,1	5,4
Indépendance	indépendants	93%	88%	91%	46%	84%	61%
	non-indépendants	7%	12%	9%	54%	16%	39%
Sexe	Hommes	45%	46%	47%	79%	28%	78%
	Femmes	55%	54%	53%	17%	72%	22%
Nationalité	française	71%	78%	76%	73%	62%	67%
	non-française	29%	22%	24%	27%	38%	33%
Statuts	se consacrant à des activités non-exécutives	46%	52%	49%	46%	43%	39%
	en activité	54%	48%	51%	54%	57%	61%
Fonctions actuelles ou antérieures hors conseil	PDG / Présidents	12%	26%	24%	35%	24%	28%
	Directeurs généraux	13%	18%	15%	17%	17%	33%
	Directeurs financiers	33%	6%	8%	4%	3%	5%
	ComEx et autres fonctions corporate	20%	19%	20%	21%	40%	17%
	Investisseurs / Consultants / Entrepreneurs	20%	26%	26%	17%	12%	6%
	Hauts fonctionnaires / Académiques / Autres	2%	5%	7%	6%	4%	11%

Fonctionnement des conseils

Nombre de réunions et assiduité

Le nombre de réunions des conseils d'administration et de surveillance du SBF120 est revenu à un rythme normal. Il avait fortement augmenté en raison de la crise du Covid, passant de 9 à 11 réunions annuelles en moyenne entre 2020 et 2021. Les conseils ont retrouvé un rythme plus classique cette année à 9,2 réunions annuelles, aussi bien pour le CAC40 que l'ensemble du SBF120.

Avec une amplitude pouvant varier de 3 à 29 (dans des situations exceptionnelles de grandes opérations structurantes), il est à noter que trois quarts des conseils se réunissent entre 6 et 12 fois par an. Seules 18 sociétés déclarent avoir tenu 1 à 8 réunions exceptionnelles sur l'année 2021, pour faire face à des crises sectorielles ou de gouvernance. Elles étaient plus de 40 l'an dernier.

Par ailleurs, 51 sociétés du SBF120 (dont 21 du CAC40) déclarent avoir tenu un séminaire stratégique durant l'année 2021. 4 d'entre elles ont tenu deux séminaires stratégiques.

La pratique de l'executive session, jusqu'ici plus répandue dans le CAC40, gagne les autres sociétés du SBF120. Plus de 80% des sociétés du CAC40 déclarent en tenir au moins une par an, et déjà plus de 70% parmi les 80 autres sociétés du SBF120. Les pratiques divergent en matière de sujets abordés, de composition et de déroulement, mais la plupart du temps elles sont présidées par l'administrateur référent, le président non-exécutif ou le président du comité en charge de la gouvernance. Elle réunit des non-exécutifs, parfois même des représentants des salariés. La moitié des conseils en tiennent une par an ou n'en déclarent pas le nombre. Deux sociétés en tiennent systématiquement à l'issue de chaque réunion du conseil, ce qui permet d'en dédramatiser la teneur. Car parmi les principaux sujets évoqués par les Documents Universels d'Enregistrement figurent :

- » les recommandations du comité des rémunérations sur l'évaluation de la performance et le package des mandataires sociaux,
- » la conduite des successions,
- » les relations entre le conseil et la direction générale.

Le taux d'assiduité moyen des administrateurs du SBF120 est chaque année très haut, de 97% en 2021, avec un écart-type allant de 81% à 100%. Pour récompenser cette assiduité et cette résilience, on observe peu de changement quant aux dispositions de rémunération à distance des administrateurs, la majeure partie des conseils ayant considéré comme participation physique la participation distancielle au moment des confinements. Parmi les sociétés du SBF120 qui précisent les modalités de rémunération pour participation à distance des administrateurs :

- » 61% déclarent une rémunération identique (hors supplément distanciel éventuel),
- » 23% déclarent une rémunération réduite, souvent de moitié
- » 16% ne la rémunèrent pas.

Langues pratiquées

La langue officielle du conseil de toutes les sociétés enregistrées en France est le français. Cependant, avec l'internationalisation de leur composition, la langue d'usage des conseils du SBF120 n'est pas toujours exclusivement le français :

- » Dans 92 sociétés (77% des cas), la langue unique du conseil est le français ;
- » Dans 16 sociétés (13% des cas), le français et l'anglais sont indifféremment employées, voire l'allemand, l'italien et le néerlandais ;
- » Dans 12 sociétés (10% des cas), la seule langue de travail est l'anglais (voire le néerlandais également pour un conseil) ;

Au sein du seul CAC40, composé de sociétés souvent plus internationales, la seule langue d'usage est le français dans 63% des cas. 37% des sociétés utilisent donc l'anglais comme langue de travail voire pour seule langue, ce qui est moins que l'an dernier (Atos ayant quitté le CAC40). L'affaiblissement du recours à l'anglais est même assez contrintuitif étant donné le degré important d'internationalisation des conseils français, en particulier du CAC40 qui sont parmi les plus internationaux par rapport aux autres pays que Spencer Stuart étudie. En effet, seuls la Suisse et trois pays nordiques (le Danemark, la Norvège et la Finlande) affichent des taux d'administrateurs étrangers supérieurs à ceux du CAC40.

Au total, près d'un tiers des sociétés mettent en place une solution de traduction simultanée, quelle qu'en soit la langue, permettant aux administrateurs de s'exprimer dans la langue de leur choix. Cela implique de fait la présence de traducteurs à chaque réunion, mais présentant un risque de manque de fluidité des débats.

Dans les conseils où la langue officielle est le français, les administrateurs étrangers les moins à l'aise peuvent la plupart du temps choisir de s'exprimer en anglais, considérant que les autres administrateurs en ont une maîtrise suffisante. Dans tous les cas, si les documents préparatoires peuvent être en anglais, les PV sont en français avec traduction en anglais.

Durée des mandats et limites d'âge

Avec une durée moyenne stabilisée depuis 2017 à 3,7 ans, tous les mandats du SBF120 sont soit de 3 ans (40 sociétés) soit de 4 ans (75 sociétés). 5 sociétés procèdent différemment :

- » Technip Energies NV se réfère jusqu'ici à la pratique britannique du renouvellement annuel ;
- » Stellantis NV qui n'a pas déterminé de façon uniforme la durée des mandats, de 4 à 5 ans selon les administrateurs, afin d'échelonner les renouvellements et éviter un risque de départ en bloc ;
- » Groupe ADP avec des mandats de 5 ans et Altarea avec des mandats de 6 ans ;
- » Eurofins Scientific, société du CAC40 qui détermine la durée du mandat lors de la nomination des administrateurs (jusqu'en 2021, c'était le cas de Trigano qui a finalement opté pour une durée de mandat de 4 ans).

Il y a dix ans, un tiers des mandats duraient 3 ans et la moitié 4 ans, mais plus de 15% d'entre eux duraient entre 5 et 6 ans.

Conformément au Code de commerce, il revient aux statuts de prévoir une limite d'âge pour l'exercice des fonctions d'administrateur. En l'absence de disposition particulière statutaire liée à l'âge, la loi prévoit que le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction, ce dont conviennent la grande majorité des sociétés du SBF120. 40% des conseils (50) y ajoutent ou compilent différentes formes de limites d'âge :

- » 19 d'entre elles définissent une limite d'âge stricte pour tous les administrateurs. Plus stricte que le Code de commerce pour 5 sociétés (à 65 ans chez Bic et Crédit Agricole, à 70 ans chez Arkema, Eramet, Saint-Gobain et Solvay), plus souple pour les treize autres, allant de 73 à 80 ans.
- » 31 d'entre elles définissent une part différente d'administrateurs ne pouvant dépasser des âges parfois autres que les 70 ans du Code de commerce.

Au total, trois quarts des sociétés ont ainsi adopté un dispositif différent du Code de Commerce pour porter à 75 ans ou plus la limite d'âge de tout ou partie de leurs administrateurs. Le manque de souplesse qu'induit la limitation stricte de l'âge des administrateurs peut poser un problème de recrutement, les carrières étant de plus en plus longues et les départs en retraite plus tardifs. Or, la disponibilité des administrateurs retraités leur permet de s'engager dans les travaux d'un ou plusieurs comités voire d'en prendre la présidence, et il est important qu'ils siègent au conseil suffisamment longtemps pour en maîtriser les codes et la culture.

Les trois quarts des Présidents et/ou Directeurs généraux du SBF120 sont eux-mêmes soumis à certaines limites d'âge. Parmi ces 90 sociétés :

- » 12 posent une limite d'âge stricte du Président entre 65 et 68 ans ;
- » 11 posent une limite d'âge souple du Président à partir de 70 ans (renouvellement conditionné après cet âge) ;
- » 67 sociétés posent une limite d'âge stricte du Président entre de 70 et 95 ans, dont plus de la moitié à 70 ans exactement.

LIMITES D'ÂGE DES ADMINISTRATEURS

	Indice	Limite d'âge (ans)							
		65	70	72	73	75	77	80	85
Airbus	CAC40					●			
AXA	CAC40		● 2 ans						
Capgemini	CAC40					● 1/3			
Carrefour	CAC40					● 1/3			
Crédit Agricole	CAC40	●							
Danone	CAC40		● 1/4						
Dassault Systèmes	CAC40		● 1/2						
Essilor Luxottica	CAC40					● 1/2			
Hermès International	CAC40					● 1/3			
L'Oréal	CAC40		● 1/3		●				
Michelin	CAC40					● 1/3			
Publicis Groupe	CAC40					● 1/3			
Renault Group	CAC40			●					
Safran	CAC40		● 1/4						
Saint-Gobain	CAC40		●						
Teleperformance	CAC40					● 1/3			
Unibail-Rodamco-Westfield	CAC40		● 1/3			●			
Vinci	CAC40		● 1/3			●			
Accor	CACNext20		● 1/3			●			
Arkema	CACNext20		●						
Biomérieux	CACNext20					● 1/3			
Edenred	CACNext20		● 1/3			●			
Eiffage	CACNext20					● 1/3			
Gecina	CACNext20					●			
Getlink	CACNext20					● 1/3		●	
Sartorius Stedim Biotech	CACNext20					● 1/3			
Scor	CACNext20						●		
Solvay	CACNext20		●						
Ubisoft Entertainment	CACNext20							●	
Altea	SBF60					● 1/3			
Bic	SBF60	●							
Covivio	SBF60					● 1/3			
Derichebourg	SBF60							● 1/3	
Elior Group	SBF60							● 1/3	
Eramet	SBF60		●						
GTT	SBF60		● 1/4						
Interparfums	SBF60							● 1/3	
Ipsos	SBF60					● 1/3			
JC Decaux	SBF60					● 1/3			
Korian	SBF60		● 1/4						
Lagardère	SBF60					● 1/3			
Orpea	SBF60					● 1/3			
Plastic Omnium	SBF60					● 1/2			
Remy Cointreau	SBF60								● 1/3
Rubis	SBF60					● 1/3			
Sopra Steria Group	SBF60					● 1/3			
Spie	SBF60		● 1/3			●			
Trigano	SBF60							● 1/3	
Valneva	SBF60							●	
Verallia	SBF60		● 1/3			●			

● Limite stricte ● Limite souple: part des administrateurs ne pouvant dépasser cet âge, non-renouvellement ou renouvellement conditionné en durée après cet âge

Intégration des nouveaux administrateurs

Deux tiers des sociétés du SBF120 déclarent avoir mis en place un programme de formation et d'intégration des nouveaux administrateurs. Il s'agit le plus souvent d'un parcours de formation obligatoire et systématique, voire adapté au(x) comité(s) dès l'arrivée du nouvel administrateur. Pour un tiers, c'est une formation à la demande. Aucune société ne déclare n'avoir rien prévu en la matière.

Un programme d'intégration structuré permet de comprendre rapidement l'entreprise et son fonctionnement, à travers :

- » un parcours de découverte des principaux métiers,
- » une discussion avec le président du conseil et le directeur général au moment de la prise de fonctions,
- » un mentoring par un administrateur présent au conseil depuis plusieurs années.

Dans le cas spécifique des représentants des salariés, une formation en gouvernance permet à ces derniers de mieux appréhender la spécificité du rôle d'administrateur. Jusqu'ici, les représentants des salariés disposaient de 20 heures de formation par an. La Loi PACTE a porté la durée minimale de la formation à 40 heures.

A cet égard, depuis près de 15 ans, l'Institut Français des Administrateurs accompagne la formation et la professionnalisation des administrateurs en devenant en proposant des programmes sur-mesure répondant aux besoins des conseils, en particulier le "Certificat administrateur de sociétés", en partenariat avec Sciences Po, qui met l'accent sur les comportements, outils, connaissances et compétences que tout administrateur doit posséder pour exercer son mandat, quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Plus de 600 entreprises françaises se définissent comme entreprises à mission. Danone reste aujourd'hui la seule société du SBF120 à avoir choisi ce statut qui concerne principalement des ETI de moins de 50 salariés (70%). L'entreprise à mission répond à trois critères :

- » Inscription des objectifs sociaux et environnementaux ainsi que de la raison d'être dans les statuts de l'entreprise ;
- » Constitution d'un comité de mission (distinct du conseil d'administration ou de surveillance) chargé d'assurer le suivi de l'exécution de cette mission ;
- » Vérification par un organisme tiers indépendant de l'exécution des objectifs tous les deux ans.

L'entreprise à mission doit ainsi déployer des moyens considérables pour poursuivre sa mission, améliorer sa performance économique et extra-financière, intégrer ses engagements RSE dans une stratégie globale, affirmer sa raison d'être auprès des parties prenantes et fédérer ses équipes autour d'une ambition commune. L'inscription d'une mission dans les statuts marque donc un engagement fort pour l'entreprise, ses dirigeants et ses actionnaires. Elle peut aussi conduire à se séparer de certains fournisseurs en raison de leurs pratiques ou de leur utilisation de certaines matières premières, ne correspondant plus avec le projet de l'entreprise.

Sans aller jusqu'à adopter ce modèle, certains groupes préfèrent présenter aux parties prenantes, notamment en Assemblée Générale, l'adaptation de leur modèle d'affaires et de leurs offres à leur raison d'être inscrite dans le long terme. Ils conditionnent de plus en plus souvent une fraction de la rémunération variable des dirigeants à des critères extra-financiers objectifs en lien avec la raison d'être. Plus généralement, les critères RSE pèsent aujourd'hui pour environ 12% du poids total du bonus lorsqu'ils sont retenus par les sociétés.

Evaluation des conseils

Près de 90% des sociétés du SBF120 déclarent pratiquer périodiquement une évaluation formalisée du fonctionnement du conseil, qu'elle soit interne ou externe. Seules 60% procèdent à une évaluation externe de leur fonctionnement, le plus souvent triennale, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

En principe, les évaluations sont conduites par l'administrateur référent, le président du comité de nomination et de gouvernance ou le secrétaire du conseil, qui sont de plus en plus souvent assistées par un cabinet externe. Spencer Stuart accompagne ainsi de nombreux conseils dans la rédaction des questionnaires, la définition du style de prise de décision du conseil et le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Cette récurrence permet de garantir une homogénéité méthodologique et faciliter la mesure des progrès accomplis par le conseil années après années précédentes.

En 2021, Spencer Stuart a conduit l'évaluation de plus de 25 conseils du SBF120 avec un taux de répétition supérieur à 90% en proposant d'articuler approches quantitative et qualitative de l'évaluation. A partir d'un questionnaire en ligne, les administrateurs sont invités à donner leur appréciation générale de la gouvernance, de l'organisation et du fonctionnement du conseil, de ses domaines de compétences et méthodes de travail, de ses relations avec la direction générale, les actionnaires et autres parties prenantes, de sa composition actuelle et à venir ainsi que du fonctionnement des comités vus par leurs membres et vus du conseil.

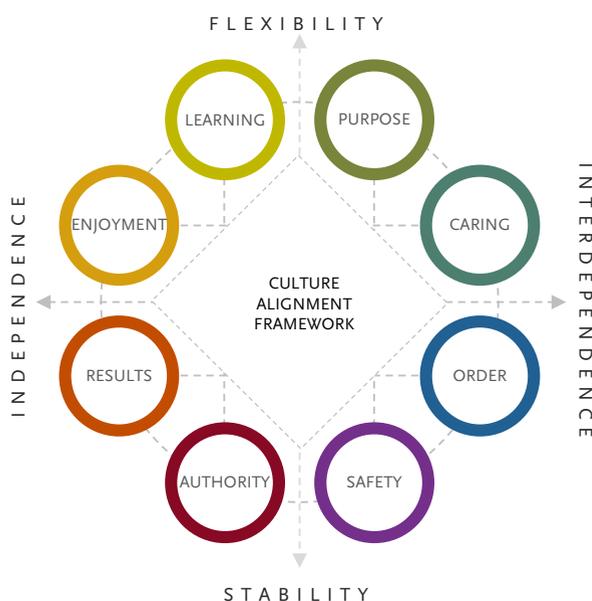
Cette première étape permet ensuite de maximiser l'efficacité de l'entretien individuel afin d'approfondir le traitement de sujets spécifiques et d'évaluer, le cas échéant, la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du conseil et des comités, ce que Spencer Stuart mène par des entretiens individuels avec les administrateurs permettant de recueillir l'auto-évaluation qu'ils font de leur contribution ainsi que l'évaluation qu'en font leurs collègues. Il n'est fait aucun compte-rendu collectif de cette évaluation mais une discussion informelle avec chaque administrateur, avec l'assistance éventuelle du consultant, est conduite par le président ou l'administrateur référent. C'est une occasion pour les administrateurs d'exprimer leurs attentes et de recevoir un feedback individuel et peut permettre d'améliorer la capacité de contribution par une meilleure compréhension des attentes respectives.

Style Culturel du conseil d'administration

Depuis 7 ans, Spencer Stuart propose de compléter l'évaluation externe d'une évaluation du style culturel de l'entreprise ainsi que de chaque administrateur. L'agrégation des styles culturels individuels définit celui du conseil. Il nous permet de comprendre comment un groupe de professionnels extérieurs à l'entreprise mais constituant sa gouvernance, aux expériences et modes de fonctionnement naturellement divers, arrivent à collaborer efficacement, aligner leur vision pour promouvoir l'intérêt de la société, interagir avec l'autre groupe qu'est la direction générale et établir leur intervention au bon niveau, voire réagir efficacement en cas de crise.

L'évaluation du style culturel de chaque administrateur permet d'évaluer la complémentarité des profils des administrateurs pour le bon fonctionnement du conseil, et de s'assurer, en particulier pour les nouveaux membres, que leur intégration se passe bien et que le conseil tire le maximum de leur contribution.

Le diagnostic culturel du groupe permet de penser de façon dynamique le fonctionnement du conseil et d'amorcer d'éventuelles évolutions vers un style culturel cible. Par exemple en sollicitant les qualités potentielles de certains membres (mises en évidence dans leurs profils culturels), ou en intégrant de nouveaux membres apportant ces qualités au conseil.

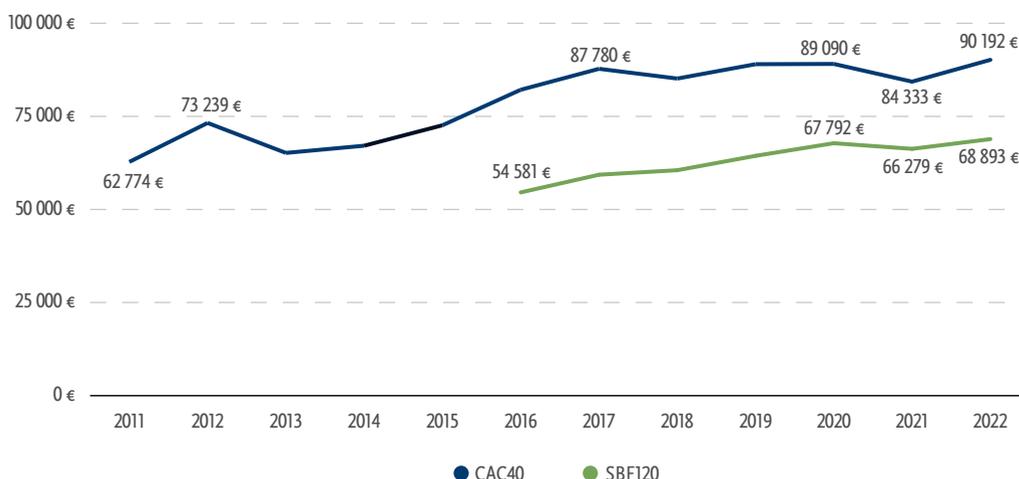


La rémunération des administrateurs

Répartition de la rémunération

Hors présidents, la rémunération annuelle moyenne d'un administrateur du CAC40 est d'un peu plus de 90 000€, de près de 69 000€ pour un administrateur du SBF120, ce qui est en hausse après la baisse de 2021 (en réaction à la crise économique et sanitaire) et dépasse très légèrement le niveau de 2020).

EVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE DES ADMINISTRATEURS



Les rémunérations moyennes versées ont donc légèrement augmenté par rapport à leur niveau d'origine. Cependant, en dix ans, la rémunération annuelle moyenne des administrateurs du CAC40 a progressé d'environ 50%. Les administrateurs des autres sociétés du SBF120, dont nous suivons depuis longtemps l'évolution de la rémunération, est stable depuis 5 ans en moyenne entre 55 et 70 000€. Cette mise à niveau a permis aux sociétés du CAC40 de combler une partie de leur retard par rapport aux standards internationaux. Elle se justifie également par un engagement de plus en plus important qu'exige la fonction d'administrateur et qui s'est manifesté durant la crise sanitaire avec la multiplication de nombre de réunions.

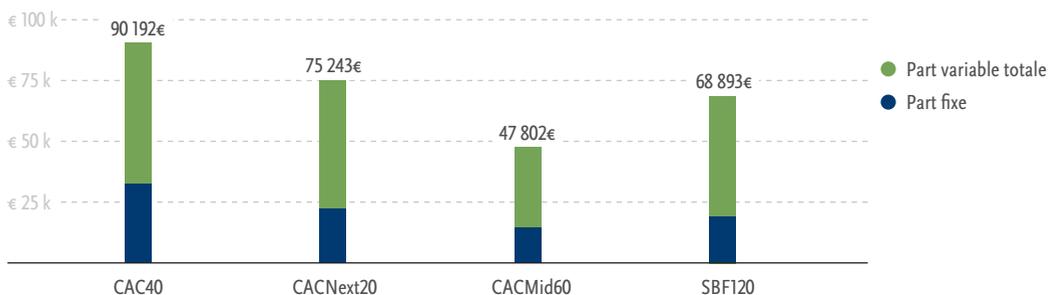
Enfin, dans les 10 sociétés de droit étranger, la rémunération moyenne par administrateur est de 104 837 € alors qu'elle est de 63 461 € dans les 110 sociétés de droit français.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION

		CAC40 2022	SBF120 2022
Rémunération moyenne totale des administrateurs ayant siégé durant la totalité de l'exercice		90 192 €	68 893 €
Rémunération	Exécutifs	51 769 €	44 260 €
	Non-exécutifs indépendants	101 283 €	77 554 €
	Non-exécutifs non-indépendants	70 624 €	56 248 €
	Représentant des salariés ou des salariés actionnaires ⁴	70 525 €	54 627 €
Rémunération annuelle pour appartenance	au conseil (part fixe)	32 432 €	19 069 €
	à un comité	6 445 €	5 689 €
Rémunération par séance pour participation aux réunions	du conseil	4 544 €	3 647 €
	de comité	2 671 €	2 389 €
Enveloppe globale de rémunération		1 318 333 €	916 610 €
Montant total de rémunération versé		1 106 763 €	774 611 €

Seules 8% des sociétés du SBF120 rémunèrent les membres de leurs conseils exclusivement en variable et 27% ne donnent pas le détail des règles de répartition de la rémunération des administrateurs. 70% des conseils décomposent la rémunération des administrateurs entre une part fixe (environ un tiers), et une part variable pour assiduité aux réunions du conseil et appartenance et participation à un ou plusieurs comités (deux tiers).

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS EN 2022



Selon que les sociétés appartiennent au CAC40, au CACNext20 ou au CACMid60, la part fixe moyenne versée aux administrateurs varie de 14 000€ à 33 000€. La part variable moyenne est deux fois plus importante dans les plus grandes sociétés (autour de 57 000€) que dans les soixante plus petites (autour de 33 000€). Le nombre de réunions des conseils et des comités spécialisés y est certes plus important, et le montant des rémunérations pour assiduité aux travaux du conseil et des comités y est aussi plus élevé. D'ailleurs, l'enveloppe globale de rémunération des conseils du CAC40 est de plus de 40% supérieure à celle de l'ensemble du SBF120 et le montant total versé supérieur de plus de 50%.

Parmi les seules sociétés de droit français, la rémunération moyenne est de 65 840 € sur le SBF120. Elle est de 113 960 € pour les 10 sociétés qui ne sont pas de droit français.

Rémunération individuelle des administrateurs

Le montant des rémunérations dépend du statut des administrateurs, de leur assiduité et de leur implication dans les travaux du conseil : administrateur référent, président et/ou membre de comité(s).

Plus de 50% des administrateurs perçoivent une rémunération comprise entre 40 000 et 100 000 €. Plus la rémunération augmente, plus elle concerne des indépendants. La part des non-exécutifs indépendants est d'ailleurs la plus importante dès 20 000 € de rémunération.

On peut répartir en 4 blocs les administrateurs selon leur rémunération. Parmi les près de 15% d'administrateurs percevant moins de 20 000 € par an :

- » Ceux ne percevant aucune rémunération sont le plus souvent des représentants des salariés (40%) reversant leur rémunération d'administrateur à leur organisation syndicale. Pour plus d'un tiers ils sont représentants d'actionnaires (Etat, familles, et essentiellement institutionnels), dont l'essentiel de la rémunération provient de leur rôle exécutif chez cet actionnaire. Enfin, les autres sont exécutifs dont la rémunération est parfaitement distincte de celle des mandataires sociaux non-dirigeants.

- » Lorsqu'ils perçoivent une rémunération annuelle mais que celle-ci est inférieure à 20 000 €, les administrateurs sont pour les trois quarts des représentants d'actionnaires et représentants de salariés. Quelques indépendants sont dans ce cas de figure (25% de la tranche), parmi les plus petites sociétés du SBF120, tenant le moins de réunions ou ne participent pas aux travaux de comités.

Près de 40% des administrateurs du SBF120 touchent entre 40 000 € et 60 000 € par an :

- » Plus de la moitié sont des indépendants ;
- » Pour un tiers ils sont représentants d'actionnaires ou autres non-indépendants ;
- » Près de 15% sont représentants des salariés ou salariés actionnaires.

Plus de 40% des administrateurs perçoivent une rémunération allant de 60 000 € à 100 000 € :

- » 90% d'entre eux sont non-exécutifs, répartis entre 70% d'indépendants et 20% de non-indépendants ;
- » 10% sont des représentants des salariés et une part infime sont exécutifs.

Seuls un peu plus de 5% des administrateurs touchent une rémunération annuelle supérieure à 100 000 €:

- » plus de 80% sont indépendants ;
- » 15% non-exécutifs aussi pour la plupart, deux tiers sont indépendants et 22% non-indépendants ;
- » 5% sont des salariés.

Rémunération moyenne par comité

La rémunération supplémentaire perçue par un membre de comité est d'environ 15 000€ par an, pour 3 à 6 réunions. Celle de président de comité est en général de près de 20 000€ en moyenne.

Les comités d'audit et des risques sont par essence les plus techniques et chronophages (près de 6 réunions annuelles en moyenne ainsi qu'un lourd travail de préparation) pour les administrateurs qui en sont membres. La rémunération annuelle moyenne pour participation à ces comités est ainsi supérieure à 17 000 € pour un membre, et à plus de 23 000 € pour un président. Les comités se réunissant le moins (RSE) sont moins rémunérateurs en moyenne, sauf pour les présidents qui perçoivent une part fixe élevée.

RÉMUNÉRATIONS MOYENNES PAR COMITÉ

	CAC40			SBF120		
	Audit/Risques	Nom./Rém.	Strat.	Audit/Risques	Nom./Rém.	Strat.
Nombre de comités	45	57	46	129	157	128
Nombre moyen de réunion	6	5	4	6	5	4
Rémunération des membres	23 893 €	15 955 €	14 427 €	18 461 €	12 242 €	12 435 €
Fixe	5 707 €	4 876 €	4 615 €	6 648 €	5 339 €	4 760 €
Variable (par réunion)	3 049 €	2 251 €	2 580 €	2 514 €	2 187 €	2 537 €
Rémunération des présidents	31 253 €	23 458 €	19 641 €	22 721 €	17 729 €	16 497 €
Fixe	17 056 €	12 805 €	12 167 €	15 716 €	12 232 €	12 704 €
Variable (par réunion)	3 742 €	2 962 €	3 482 €	3 641 €	3 220 €	3 654 €

Rémunération des administrateurs non-résidents

426 administrateurs du SBF120 (28%), de nationalité française ou non, ne résident pas en France. Afin de rester attractives pour ces administrateurs mobilisés pour chaque réunion par des contraintes de déplacements, 30 sociétés (5 de plus qu'en 2021) ont mis en place des dispositions particulières de rémunération : 17 du CAC40, 5 du Next20, 8 du Mid60. Le taux de non-français y est logiquement plus important (39% pour l'ensemble comme pour le seul CAC40).

Elles se distinguent en trois catégories :

- » 7 sociétés pratiquent une augmentation indifférenciée par déplacement trans-frontalier quelle que soit la distance, d'une moyenne de 2 800€ par déplacement ;
- » 19 sociétés distinguent cette rémunération supplémentaire selon l'éloignement, avec une augmentation de la rémunération de 2 300€ en moyenne par déplacement intra-européen, et de 4 300€ en moyenne par déplacement intercontinental. Parmi elles, 7 réservent cette augmentation aux seuls résidents extra-européens ;
- » 4 sociétés appliquent une augmentation de la rémunération annuelle des administrateurs non-résidents, d'une moyenne de 20 000€ annuels. Une d'entre elles réserve cette augmentation aux seuls résidents extra-européens.

Dans le cas de sociétés binationales ou lorsque des réunions sont régulièrement tenues dans plusieurs pays différents, ce dispositif s'appuie sur le seul critère du déplacement des administrateurs, non sur leur lieu de résidence et peut ainsi concerner des administrateurs résidant en France.

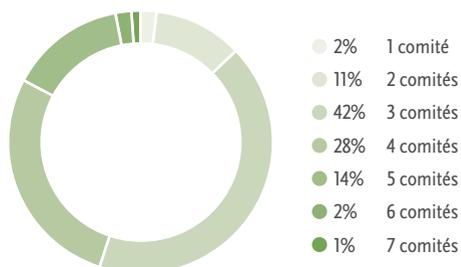
Les comités

Structure et distribution des comités

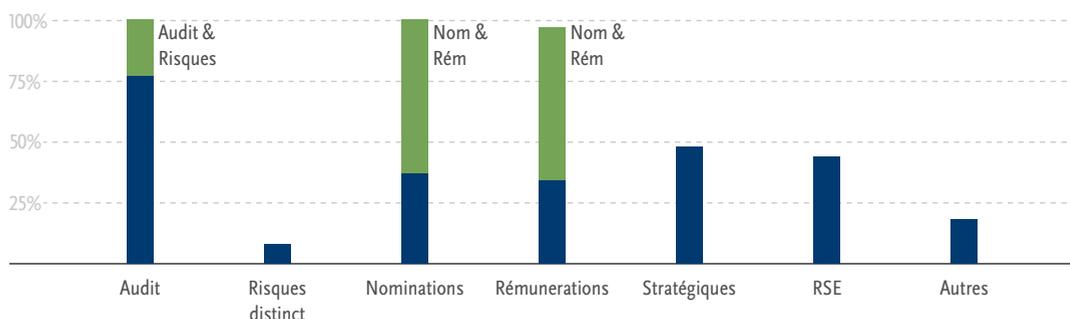
Avec 6 comités de moins qu'en 2021, les conseils du SBF120 comptent en tout 414 comités spécialisés, soit une moyenne stable de 3,5 comités par conseil, dont un comité d'audit obligatoire et un comité des nominations et/ou des rémunérations dans la quasi-totalité des cas.

Le nombre et les attributions des autres comités varient selon les sociétés, leur histoire leurs activités. Aux deux extrêmes, deux sociétés se contentent d'un comité en charge de l'audit, une autre compte 7 comités, et 2 sociétés ont 6 comités. Cela reste donc anecdotique, car plus de 80% des sociétés comptent entre 2 et 4 comités.

NOMBRE DE COMITÉS PAR SOCIÉTÉ DU SBF 120



DISTRIBUTION DES COMITÉS



En termes de composition, la taille moyenne d'un comité est comprise entre 4 et 5 membres, le taux d'indépendance et de féminisation sont légèrement plus élevés que dans la composition moyenne des conseils, la plupart des comités accueillant peu d'exécutifs. La part d'étrangers et la part de salariés sont à l'inverse légèrement inférieures à la composition moyenne des conseils.

COMPOSITION DES COMITÉS

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	148	75	191	414
Taille moyenne par comité	4,5	5,1	4,1	4,4
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	80%	76%	66%	73%
% de femmes	50%	49%	49%	49%
% d'étrangers	38%	39%	25%	33%
% de salariés et salariés actionnaires	11%	10%	8%	10%

Attributions, composition et activités des comités

Le comité d'audit/comité des risques

Les conseils d'administration de sociétés cotées ont pour obligation la constitution d'un comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Toutes les sociétés du SBF120 en ont mis un en place, dont 30 ont en charge l'audit et les risques tandis que 9 sociétés distinguent leur comité d'audit du comité des risques.

Les comités d'audit sont les comités qui se réunissent le plus souvent, ils affichent le taux d'indépendance le plus élevé, en particulier dans les plus grosses sociétés de l'indice (près de 80% en moyenne sur le CAC40 et en légère baisse au fur et à mesure de l'indice, jusqu'à près de 70% pour les sociétés du Mid60). Le taux de féminisation y est important dans tout le SBF120, du fait de la proportion plus élevée de femmes parmi les indépendants.

COMITÉS D'AUDIT (ET DES RISQUES)

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	45	22	62	129
Nombre de comités des risques distincts	5	2	2	9
% de comités des risques distincts	11%	10%	3%	7%
Nombre moyen de réunions	6	6	5	6
Taux d'assiduité des membres	96%	97%	98%	97%
Nombre moyen des membres	5	5	5	6
% de femmes	54%	52%	52%	52%
% de non-français	41%	40%	25%	33%
% de salariés et salariés actionnaires	6%	8%	2%	4%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	78%	75%	68%	74%
% de comités ayant 100% d'indépendants	49%	32%	23%	33%

Le comité des nominations

Seules 6 conseils du SBF120, dont une du CAC40 (Stellantis), n'ont pas mis en place de comité des nominations, considérant que les sujets de composition, d'évaluation du fonctionnement du conseil et des plans de succession des mandataires sociaux doivent être discutés en séance plénière du conseil.

Ces comités se réunissent en moyenne 5 fois par an et comptent, comme les comités d'audit, un taux élevé de membres indépendants qui diminue à mesure qu'on descend dans l'indice légèrement sous la barre de 60%. Sur l'ensemble, plus d'un quart des comités des nominations sont cependant constitués à 100% de membres indépendants.

COMITÉS DES NOMINATIONS (ET NOM/RÉM)

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	39	20	55	114
% de sociétés ayant un comité des Nominations	98%	100%	92%	95%
% de comités des Nom. distincts du comité des Rém.	44%	40%	25%	34%
Nombre moyen de réunions	5	5	5	5
Taux d'assiduité des membres	98%	98%	99%	98%
Nombre moyen des membres	4	4	4	4
% de femmes	44%	52%	49%	48%
% de non-français	34%	40%	24%	31%
% de salariés et salariés actionnaires	9%	8%	9%	9%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	72%	76%	59%	67%
% de comités ayant 100% d'indépendants	41%	30%	18%	28%

Le comité des rémunérations

Plus d'un tiers des conseils du SBF120 (45% pour le CAC40) ont dissocié les comités des nominations et des rémunérations.

Les sujets de rémunérations sont devenus un enjeu de communication complexe et scruté par les parties prenantes et les proxys. Avec le Say on Pay, le comité des rémunérations a la charge de présenter aux actionnaires ses recommandations quant aux éléments de rémunération et avantages des administrateurs et mandataires sociaux lors de l'assemblée générale annuelle. Cet enjeu s'est particulièrement manifesté à l'assemblée générale de Stellantis dont la majorité des

actionnaires n'a pas accepté les rémunérations du président du conseil et du directeur général.

La présence des représentants des salariés dans ces comités s'est imposée, elle atteint en moyenne 14%, en progression par rapport à 2021 (12%). Hors salariés, plus d'un tiers des comités des rémunérations du SBF120 sont constitués de 100% d'indépendants et plus de la moitié de ceux du CAC40.

COMITÉS DES RÉMUNÉRATIONS (ET NOM/RÉM)

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	40	20	58	118
% de sociétés ayant un comité des Rémunérations	100%	100%	98%	98%
% de comités des Rém. distincts du comité des Nom.	45%	40%	29%	36%
Nombre moyen de réunions	5	5	5	5
Taux d'assiduité des membres	96%	98%	98%	97%
Nombre moyen des membres	4	4	4	4
% de femmes	49%	52%	48%	49%
% de non-français	36%	40%	26%	32%
% de salariés et salariés actionnaires	17%	15%	13%	14%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	70%	74%	57%	65%
% de comités ayant 100% d'indépendants	53%	35%	22%	35%

Le comité stratégique

Les activités et la finalité du comité stratégique varient selon les sociétés, leurs histoires et leurs formes actionnariales :

- » dans une société ayant des actionnaires de référence, le comité stratégique permet l'échange entre les représentants d'actionnaires et la direction générale en marge du conseil ;
- » il peut avoir pour objet l'étude et la préparation de décisions d'investissements structurants dans une société menant des opérations de croissance externe ;
- » ou encore un lieu de présentation et de discussion de la stratégie préparée par la direction générale à l'attention de certains administrateurs.

Cette dernière mission est souvent un sujet de tension avec les administrateurs qui ne sont pas membres du comité stratégique qui se considèrent mis à l'écart de discussions qui pour eux relèvent de la responsabilité de tout le conseil. C'est la raison pour laquelle moins de la moitié des conseils du SBF120 en ont mis un en place. Cette proportion est même en recul, avec 4 comités de moins par rapport à 2021.

Les comités stratégiques se réunissent un peu moins souvent que les autres comités mais comptent davantage de membres. Les taux d'indépendants, de femmes et de salariés y sont plus faibles. Dans plus de 70% des cas le PDG ou le DG en est membre.

COMITÉS STRATÉGIQUES

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	16	12	24	52
% de sociétés ayant un comité Stratégique	40%	60%	40%	43%
Nombre moyen de réunions	5	5	4	5
Taux d'assiduité des membres	98%	92%	97%	96%
Nombre moyen des membres	6	7	5	6
% de femmes	35%	31%	37%	34%
% de non-français	29%	31%	18%	25%
% de salariés et salariés actionnaires	10%	11%	5%	9%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	49%	55%	49%	51%
% de comités ayant 100% d'indépendants	13%	8%	8%	10%

Le comité RSE

5 nouveaux comités spécifiquement dédiés aux questions sociales et environnementales ont vu le jour depuis 2021. Ils sont cette année plus nombreux que les comités stratégiques, présents dans près de la moitié des sociétés du SBF120. Par ailleurs, la mission RSE est parfois portée par un autre comité. C'est le cas pour 8 comités des nominations, 5 comités des nominations et des rémunérations et 9 comités stratégiques. Au total, plus de deux tiers (67%) des sociétés du SBF120 déclarent nominativement avoir mis en place un comité qui traite des questions de RSE. Une société (Alten) déclare que ce sujet est traité par l'ensemble du conseil réuni en formation plénière en comité RSE.

Devant l'importance de ces enjeux, la direction de la RSE vient en soutien au comité et le sujet entre dans les délibérations des comités stratégiques ou

dédiés. La RSE ne saurait être décorrélée de la stratégie, afin d'en permettre une application cohérente mais aussi constitutive d'un véritable avantage compétitif et significatif.

Les missions décrites par les comités RSE sont les suivants :

- » intégrer la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise et ainsi réfléchir à la dimension RSE de tous les sujets débattus en conseil (croissance, restructuration, innovation, acquisitions, etc.) ;
- » questionner le management sur le reporting RSE ;
- » consulter les rapports et auditionner les experts externes indépendants ayant exprimé un avis sur la performance RSE de l'entreprise (auditeurs, agences de notation, organismes tiers Indépendants...) ;
- » favoriser la réflexion visant à ce que des critères RSE soient utilisés dans le calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants et participer à sa mise en œuvre.

Les comités RSE se réunissent un peu moins souvent que les autres comités. Ils ont pour spécificité d'impliquer plus fortement les salariés, qui apportent une vision interne de l'application des politiques de RSE au sein du groupe.

COMITÉS RSE

	CAC40	Next20	SBF60	SBF120
Nombre total de comités	22	9	27	58
% de sociétés ayant un comité Stratégique	55%	45%	45%	48%
Nombre moyen de réunions	3	3	3	3
Taux d'assiduité des membres	98%	98%	98%	98%
Nombre moyen des membres	4	5	4	4
% de femmes	69%	66%	58%	64%
% de non-français	47%	39%	25%	36%
% de salariés et salariés actionnaires	19%	16%	16%	17%
% d'indépendants (hors salariés et salariés actionnaires)	67%	72%	57%	71%
% de comités ayant 100% d'indépendants	59%	22%	33%	36%

Les autres comités

Parmi les 18 autres comités des conseils du SBF120, on dénombre :

- » 5 comités créés temporairement pour répondre à des sujets actuels de l'entreprise (gestion de crise, opération structurante et transformation), ad hoc ou nommément liés à ces sujets ;
- » un comité dédié à une zone géographique stratégique ;
- » 4 comités liés à l'innovation et aux technologies ;
- » 6 comités dédiés au développement scientifique ;
- » 6 comités liés à l'activité ou aux engagements du groupe.

Les administrateurs non-membres de comité

347 administrateurs du SBF120 ne sont membres d'aucun comité.

Près des trois quarts (253 administrateurs) ne sont pas indépendants, parmi lesquels :

- » 115 (33%) sont non-exécutifs non-indépendants, principalement représentants d'actionnaires ;
- » 76 (22%) sont exécutifs de la société ;
- » 62 (18%) sont des représentants des salariés et salariés actionnaires.

Un taux de présence minimale d'indépendants et de salariés est requise dans certains comités, en particulier en charge de l'audit et des rémunérations. Au total, 68% des exécutifs, 29% des non-exécutifs non-indépendants comme des salariés et salariés actionnaires et enfin 12% des indépendants ne sont pas membres de comités.

94 administrateurs indépendants ne siègent dans aucun comité :

- » la moitié ne siègent au conseil depuis moins d'un an et n'ont pas encore été officiellement assignés à un comité ;
- » plus d'un tiers ne résident pas en France et ne peuvent participer aisément à des réunions de comités lorsque celles-ci se tiennent à plusieurs jours de la réunion du conseil à laquelle ils assistent.

Les comités exécutifs

Composition des ComEx

Toutes les sociétés du SBF120 ne décrivent pas toutes avec précision leur structure exécutive. Elle peut porter différentes dénominations : comité exécutif, opérationnel, de direction générale ou encore directoire dans des cas de gouvernance à conseil de surveillance. Par facilité, nous les désignerons sous le nom de ComEx. Lorsqu'il existe une instance de direction resserrée de membres du ComEx, nous ne nous sommes intéressés qu'à la formation la plus large, ce qui nous a amenés à analyser les profils de 1 428 personnes.

	CAC40	SBF120
Nombre de membres	542	1 428
Taille moyenne	13,9	12,1
% femmes	25%	26%
% d'étrangers	35%	30%
Age moyen	55,2	54,4
Ancienneté moyenne	5,3	5
% de membres exerçant un mandat externe	18%	12%
dont hommes	60%	64%
dont femmes	40%	36%

De la manière que dans les conseils d'administration et de surveillance, les ComEx du CAC40 comptent en moyenne un peu plus de membres, près de 14, que ceux de l'ensemble du SBF120, avec un peu plus de 12 membres. Composés de 2 à 41 membres, 15 ComEx comptent moins de 8 membres et 13 en comptent plus de 16 (dont deux ComEx de 28 membres et un ComEx de 41 membres). Malgré cette disparité, plus de trois quarts des conseils comptent entre 8 et 16 membres, et la médiane de composition des ComEx est de 12 membres. 20 sociétés ont mis en place un comité exécutif restreint dont la composition moyenne est de moins de 5 membres.

18% des membres de ComEx du CAC40 (12% de ceux du SBF120) exercent un mandat non-exécutif à l'extérieur, parmi lesquels 40% de femmes (36% des membres de ComEx du SBF120). La proportion de femmes est en

surreprésentation par rapport à leur place dans les ComEx (différentiel de 14%), ce qui montre que la féminisation des conseils d'administration leur a profité.

Avec un âge moyen autour de 55 ans, les membres siègent en moyenne au ComEx depuis 5 ans, ce qui est stable par rapport à 2021. Leur ancienneté moyenne dans l'entreprise est d'un peu plus de 14 ans, et près des trois quarts ont été promus au ComEx en interne. Deux (P/DG) ont été nommées dans leur rôle exécutif alors qu'elles étaient jusqu'alors administratrices (Marie Cheval chez Carmila et Christel Heydemann chez Orange).

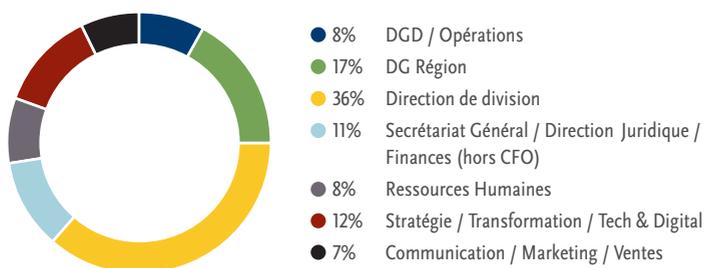
Hormis la présence systématique de la Direction Générale et de la Direction Financière qui siègent tous sans exception aux ComEx, deux tiers des membres de ComEx sont des dirigeants opérationnels :

- » 8% sont DGD ou en charge des opérations du groupe ;
- » 17% dirigent une zone géographique ;
- » 37% dirigent une division.

Les attributions des autres membres du ComEx sont :

- » Le secrétariat général, la direction juridique et les autres fonctions financières, de contrôle et d'audit par exemple (11%) ;
- » La direction des Ressources Humaines, présente dans trois quarts des ComEx et représentant 8% de leurs membres ;
- » Les directions chargées de la stratégie, de la transformation digitale et du développement technologique de plus en plus présentes (12%) ;
- » Les directions en charge de la communication, du marketing, des ventes et des relations clients (8%).

ATTRIBUTIONS DES MEMBRES DE COMEX

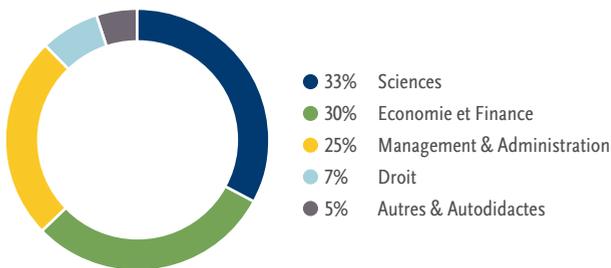


La plus grande partie des groupes de l'indice SBF120 étant des sociétés multinationales, il n'est pas surprenant que plus de 60% des membres de ComEx aient déjà travaillé dans un pays étranger et deux tiers ont aujourd'hui des responsabilités au niveau international. Et pourtant, 18% seulement des membres de ComEx ont reçu une formation à l'étranger.

Un quart des membres de ComEx ont suivi deux formations universitaires. En tenant compte de l'ensemble des études suivies, les formations les plus présentes parmi les membres de ComEx sont les suivantes :

- » 33% en sciences : universités et écoles d'ingénieur, le plus souvent en formation initiale ;
- » 30% en économie et finance : diplômes généraux d'écoles de commerce et de facultés d'économie ;
- » 25% en management et administration : IAE, IEP, ENA et MBA d'écoles de commerce notamment qui viennent souvent en complément d'une formation initiale ;
- » 7% ont un diplôme de droit ;
- » 5% d'autres formations universitaires ou sont autodidactes.

FORMATION DES MEMBRES DE COMEX



La place des femmes dans les ComEx

La progression constante de la place des femmes dans les ComEx est un signal positif d'ouverture particulièrement encouragé par la loi Rixain. Promulguée fin 2021, elle vise à résorber les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise au travers de plusieurs mesures : le renforcement des quotas de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés d'assurance mutuelle et des instances de décisions d'investissement dans les sociétés de gestion de portefeuille. Elle renforce également l'obligation de communication renforcée autour de l'index d'égalité femmes-hommes, notamment en matière de rémunération et d'accès aux promotions. Elle conditionne également l'accès au financement par la BPI au respect de certaines conditions.

La mesure la plus symbolique pour les ComEx est l'instauration de quotas de 30% d'ici 2026 puis de 40 % d'ici 2029 parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. A ce jour, les femmes présentes dans les ComEx du SBF120 se répartissent entre :

- » 60% de directions fonctionnelles : financières, juridiques, RH, stratégiques, digitales, de communication et de marketing ;
- » 40% de directions opérationnelles : direction générale, opérationnelle, de division ou de business.

Les dirigeantes opérationnelles sont les plus sollicitées par des mandats externes d'administratrices. Les profils de directrices financières, de transformation digitale et de plus en plus souvent de RSE sont également les plus recherchés.

FONCTIONS OCCUPÉES PAR LES FEMMES

Fonction	%
Direction de division	26%
Secrétariat Général / Direction Juridique / Finances (hors CFO)	17%
Ressources Humaines	14%
Communication / Marketing / Ventes	13%
Stratégie / Transformation / Tech & Digital	11%
DG Région	8%
CFO	5%
PDG / DG	4%
DGD / Opérations	2%

La part des femmes dans les ComEx augmente progressivement pour atteindre 26%, contre 24% en 2021, chiffre encourageant derrière lequel se cachent néanmoins de fortes disparités de positions occupées par les femmes :

- » Elles sont surreprésentées dans les fonctions juridiques et financières (hors CFO), les RH, le marketing et la communication. Ces fonctions atteignent la parité entre les hommes et femmes. La part des femmes dans les rôles de stratégie, de transformation et de direction digitale ou tech est un peu supérieure à la moyenne de femmes dans les ComEx.
- » Elles sont encore en sous-représentation dans les fonctions de direction financière, régionale ou de division. Malgré une progression significative cette année du nombre de directrices générales, les directions d'opérations sont tenues à plus de 90% par des hommes. Aujourd'hui, 15 femmes (contre 10 en 2021) sont PDG ou directrices générales de groupes du SBF120 : trois dans le CAC40 (Estelle Brachlianoff, Christel Heydemann et Catherine MacGregor) ; deux dans le Next20 (Sophie Bellon et Ilham Kadri) et dix dans les sociétés du Mid60 (Valérie Baudson, Véronique Bédague-Hamilius, Eva Berneke, Sophie Boissard, Christel Bories, Marie Cheval, Virginie Morgon, Stéphane Pallez, Julie Walbaum et Sophie Zurquiyah).

A ce stade, les objectifs de parité de la loi Rixain ne tiennent pas compte de cette dimension qualitative des rôles tenus par les femmes dans les ComEx.

PROPORTION DE FEMMES PAR RÔLE

Fonction	Part de femmes occupant ce rôle dans un ComEx
PDG / DG	12%
CFO	15%
DGD / Opérations	6%
DG Région	15%
Direction de division	22%
Secrétariat Général / Direction Juridique / Finances (hors CFO)	50%
Ressources Humaines	53%
Stratégie / Transformation / Tech & Digital	30%
Communication / Marketing / Ventes	51%

26% : moyenne pour toutes les femmes

Cybersécurité et conseils d'administration

La cybersécurité est de plus en plus au cœur des préoccupations des conseils d'administration de tous secteurs, confrontés aux risques que font peser les violations et autres problèmes liés à la sécurité en ligne. Selon IT Governance, 95 incidents de sécurité ont mis en danger près de 66 millions de dossiers dans le monde lors du seul mois de janvier de 2022, ce qui a touché des organisations de tous secteurs, des banques aux hôpitaux en passant par les commerçants et les écoles.

Parallèlement, des tensions géopolitiques ont fait surgir le spectre d'intrusions informatiques commanditées par des États et visant des entreprises privées, qui risquent de se retrouver au milieu de la tempête. Les instances de réglementation en prennent acte, en reconnaissant l'importance des risques cyber (et le risque pour les investisseurs) et en s'assurant que les organes de gouvernance et les directions y accordent toute l'attention nécessaire.

Par exemple, la Securities and Exchange Commission a récemment proposé que les entreprises soient tenues de démontrer leurs opérations de surveillance de la cybersécurité, ainsi que l'expertise de leurs administrateurs dans ce domaine.

De nombreux conseils d'administration érigent la cybersécurité en priorité, et ne se contentent plus de détecter et de traiter les violations. Ils en font un élément à part entière de la sécurité financière, la résilience opérationnelle et l'image de marque de leurs organisations. Dans ce contexte, les conseils d'administration interagissent plus régulièrement avec leurs directeurs des systèmes d'information (CIO) et leurs directeurs de la sécurité de l'information (CISO) dans le but de dresser un tableau complet de l'environnement technologique de leurs entreprises, des risques concrets, ainsi que des plans de remédiation, contrôles et processus en place pour répondre à une violation de grande ampleur.

Les conseils d'administration réfléchissent également aux moyens de renforcer leur gouvernance pour mieux épauler leurs organisations dans la gestion du risque cyber. Certains d'entre eux recherchent des administrateurs disposant d'une expertise en cybersécurité pour peser davantage. Mais quelle est au juste l'expertise à rechercher ? Et quelles expériences sont les mieux adaptées à la situation d'une entreprise donnée ? Dans cet article, nous passons en revue ces questions et les principaux critères de composition dont les conseils

d'administration peuvent se servir pour former leur corpus de connaissances en matière de cybersécurité.

Les attributs d'un administrateur expert en cybersécurité

Les résultats du dernier Spencer Stuart France Board Index font ressortir un manque global d'expertise technologique par rapport aux autres compétences d'administrateurs (sans parler de l'expertise propre à la cybersécurité) au sein des conseils d'administration du SBF120. Sur les 213 administrateurs à avoir rejoint des conseils d'administration du SBF120 entre 2021 et 2022, seuls 15 (7%) ont déjà dirigé une société de tech ou été à la tête d'une fonction cybersécurité, IT, ingénierie logiciel ou données et analyses. Ces nouveaux administrateurs ont pour la plupart rejoint les rangs d'entreprises soit axées sur la technologie, soit dans le viseur des organismes de surveillance et confrontées à des risques de violation supérieurs à la normale du fait de la nature sensible des informations qu'elles traitent, par exemple des banques, des compagnies d'assurance et des entreprises du secteur de la santé.

Comme pour tout recrutement d'administrateur spécialisé, les conseils d'administration qui envisagent de faire appel à des administrateurs experts en technologie et en cybersécurité ont tout intérêt à bien saisir les expériences et les qualifications qui font la différence :

Expertise technique

Une maîtrise parfaite de la technologie et une expérience dans ce domaine (y compris dans le numérique, la transformation technologique ou les innovations) constituent bien évidemment un impératif pour cet administrateur potentiel. Les administrateurs doivent disposer de l'aisance technique pour poser des questions pointues au CISO au sujet des moyens concrets de préparation mis en place par l'organisation, de ses besoins en investissement et de l'affectation prioritaire de ses ressources. Ce profil correspond généralement aux cadres ayant exercé la fonction de directeur des systèmes d'information, de la sécurité de l'information ou de la technologie et/ou titulaires de diplômes en science, technologie, ingénierie et/ou mathématiques.

Capacité à prendre du recul

Les risques cyber étant une priorité des conseils d'administration depuis peu, nombre d'experts en technologie et cybersécurité ne disposent pas d'une expérience d'administrateur. Pourtant, il est indispensable que ces potentiels administrateurs néophytes, habitués à se concentrer sur des détails techniques bien précis, soient en mesure de considérer l'entreprise dans son ensemble. Dans l'idéal, ils bénéficieront d'une expérience au sein de la direction exécutive d'une entreprise, et nécessiteront à coup sûr ou presque une expérience d'intervention auprès des conseils d'administration.

Autres compétences

L'importance de la cybersécurité se traduit par la visibilité renforcée des CIO et des CISO auprès du conseil. Cependant, au sein du conseil même, les questions de cybersécurité ne constituent manifestement pas le seul enjeu. Un profil d'administrateur plus intéressant serait un cadre technique ayant non seulement été aux prises avec la cybersécurité, mais également joué un rôle technologique dans un cadre stratégique plus étendu (par ex. augmentation de la croissance ou renforcement de l'efficacité opérationnelle.)

Au cours de nos missions visant à aider les conseils d'administration à renforcer leurs capacités en matière de cybersécurité, nous avons constaté qu'il était possible de trouver le bon candidat en déterminant le juste milieu adapté à chaque situation. Un CISO, s'il est vraisemblablement armé sur le plan technique, risque d'avoir une expérience plus limitée au sein d'un conseil d'administration ; le directeur général d'une entreprise spécialisée dans la technologie ou la cybersécurité pourra avoir une expérience de la gouvernance et de la technologie, mais être peu au fait des complexités techniques. Les dirigeants issus du secteur public peuvent disposer de connexions avec les organismes publics et les autorités, mais avoir une expertise moindre concernant les aspects commerciaux et les questions hors sécurité.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS PAR CANDIDATS TYPES

	Avantages	Limites
Chief information security officer	<ul style="list-style-type: none"> » Grande expertise de la cybersécurité; au fait des tendances et enjeux actuels » Connexions avec les organismes publics, les autorités et les CISO de différentes entreprises » A probablement l'expérience d'intervenir auprès de comités des risques ou d'audit de conseils d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> » N'a probablement pas d'expérience au sein du conseil d'administration d'un organisme public » Risque de manquer de perspective au-delà des sujets liés à la cybersécurité » N'a probablement jamais été rattaché à un DG ni siégé au sein d'un comité exécutif
Chief Technology/ information officer	<ul style="list-style-type: none"> » Grande expertise de la cybersécurité ; a probablement déjà supervisé des CISO et est au fait des dernières tendances » Peut contribuer aux discussions du conseil qui ne concernent pas la cybersécurité (transformation numérique, innovation, etc.) » A probablement l'expérience d'intervenir auprès de comités d'audit de conseils d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> » A moins de chances d'avoir siégé au sein du conseil d'administration d'un organisme public que d'autres fonctions du comité exécutif
Security industry Chief Executive Officer / General Manager	<ul style="list-style-type: none"> » Connaissance générale des sujets liés à la sécurité en tant que responsable des produits/services » Globalement prêt à siéger au conseil ; a de grandes chances d'avoir déjà siégé au sein d'un conseil ou d'être intervenu auprès d'un conseil » Peut contribuer aux discussions du conseil qui ne concernent pas la cybersécurité (croissance, finance, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> » Risque de manquer de connaissances techniques et d'expertise en matière de cybersécurité
Secteur public/Armée	<ul style="list-style-type: none"> » Connaissance générale des sujets liés à la sécurité dans le contexte du secteur public (armée, forces de l'ordre, etc.) » Liens avec les organismes publics et les autorités 	<ul style="list-style-type: none"> » Manque probable d'expérience au sein du conseil d'un organisme public » Manque probable d'expérience dans l'ensemble du secteur privé » Moins apte à contribuer aux discussions du conseil qui ne concernent pas la sécurité

Type d'expérience technique adapté

La cybersécurité est devenue une priorité de premier ordre pour les entreprises de tous secteurs, et avec les chiffres d'affaires et les réputations en jeu, les conseils d'administration ne peuvent se permettre de rester les bras croisés. Les conseils d'administration s'efforcent de rattraper leur retard sur le plan de l'expertise en cybersécurité et de leur capacité à bien gouverner sous la menace des risques cyber.

Et lorsqu'ils recherchent des administrateurs suffisamment armés sur le plan de la technique et de la cybersécurité, ils ont intérêt à adopter une approche intelligente et mesurée pour trouver les administrateurs capables de mieux garantir la sécurité et la résilience de leurs organisations.

ESG : Nos recommandations destinées aux conseils d'administration

Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) suscitent de plus en plus d'intérêt chez les parties prenantes. Le problème réside principalement dans le manque de ressources concernant les pratiques ESG. Pour mieux comprendre comment les conseils d'administration traitent ces sujets, nous nous sommes entretenus avec des membres de comités de nomination et de gouvernance au sujet des tendances liées à l'ESG, en particulier le regain d'intérêt des parties prenantes et des conseils pour les questions liées au climat (y compris des engagements à atteindre la neutralité carbone) et à la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I), ainsi que du lien entre l'ESG et la mission d'une entreprise. Voici les enseignements tirés de l'année écoulée et quelques conseils à l'intention des conseils d'administration.

Relier l'ESG à la stratégie

Les investisseurs souhaitent que les politiques ESG soient liées à la stratégie. Ils sont de plus en plus nombreux à penser que les risques et opportunités liés à l'ESG doivent peser sur leurs décisions concernant l'affectation du capital. Par conséquent, les conseils d'administration et les entreprises ont tout intérêt à être prêts à discuter de leur mission, de la durabilité et des questions ESG.

Anticiper l'évolution dans un climat d'incertitude

Les déclarations relatives à l'ESG varient selon la taille et le secteur de l'entreprise de sorte que les administrateurs doivent suivre l'application de nouvelles réglementations et saisir comment le management traite les attentes et exigences en constante évolution des parties prenantes. La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) de 2022 a pour vocation de simplifier le processus de publication des informations, mais aussi d'imposer des normes européennes communes de qualité. Ainsi, les informations produites à travers le rapport seront à la fois pertinentes et fiables car basées sur des critères solides.

Décider qui fait quoi

Les conseils d'administration doivent réfléchir aux moyens de surveiller au mieux les risques et opportunités de leurs entreprises en matière d'ESG et de déterminer s'il convient de créer un comité autonome dédié à l'ESG ou de confier aux comités actuels des obligations de surveillance. En France, dans le Spencer Stuart France Board Index 2022, nous avons signalé que 48% des conseils d'administration du SBF120 se sont dotés d'un comité dédié aux questions de responsabilité sociale et/ou environnementale, chargés entre autres des obligations de surveillance liées à l'ESG. Il arrive aussi que les sujets ESG soient confiés au comité de nomination et de gouvernance. Dans tous les cas, il convient de formaliser ces questions et obligations de surveillance liées à l'ESG dans les chartes de comité et les documents de gouvernance.

Favoriser la responsabilisation

Il importe de noter que c'est le management qui est responsable de l'application de l'ESG et de la communication de son planning, des indicateurs et mesures de l'entreprise. Le conseil d'administration a pour rôle de valider et surveiller ces indicateurs. Dès lors qu'une entreprise a défini ses principaux indicateurs ESG, qui peuvent être aussi bien quantitatifs et qualitatifs, il appartient au comité de rémunération de décider ou non de lier ces indicateurs à la rémunération des cadres. Ils sont liés dans 90% des cas à la rémunération des dirigeants du CAC40 (72% sur tout le SBF120) et pèsent en moyenne pour 12% dans le calcul du bonus.

Il existe plusieurs moyens d'étoffer les connaissances du conseil en matière d'ESG

La compétence en ESG au sein du conseil d'administration est un domaine en pleine évolution. Certains conseils d'administration envisagent la nomination d'un administrateur doté d'une riche expérience en matière d'ESG. D'autres conseils d'administration engagent des consultants et des conseillers spécialisés dans ce domaine pour former leurs membres. Dans tous les cas, les conseils d'administration ont tout intérêt à rester au fait des aspects de l'ESG qui concernent leurs entreprises.

Conclusion

La déclaration ESG soulève un réel intérêt dans les conseils d'administration. Pandémie oblige, de nombreuses entreprises se sont concentrées sur leur survie, or l'accent mis sur les déclarations ESG et l'insistance des parties prenantes viennent compliquer la tâche des conseils d'administration. Les entreprises ne peuvent donc pas se permettre d'attendre pour déterminer leur rapport aux questions ESG et fixer leurs objectifs dans ce domaine qui soient mesurables et atteignables. Elles doivent cependant maintenir un fort degré de flexibilité pour s'adapter à l'évolution des directives et des exigences en la matière.

Tableaux de Synthèse

Tous nos résultats société par société sont
à retrouver sur notre site internet
www.spencerstuart.com/fr/bi

La Board Practice de Spencer Stuart

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

- » Diagnostic sur la culture des boards
- » Évaluation du fonctionnement des conseils et de la contribution individuelle des administrateurs
- » Succession planning et CEO succession
- » Recrutement d'administrateurs
- » Formation des administrateurs
- » Constitution d'advisory boards
- » Conseil en gouvernance

Séniorité

Plus de 40 consultants seniors spécialisés sur les boards menant plus de 30 recherches annuelles chacun, qui apportent leur expérience des modes de gouvernance, de l'évolution des besoins des conseils, mais aussi leur connaissance en profondeur de la population des administrateurs.

Expérience

Plus de 30 années d'expérience en gouvernance, plus de 1 000 projets conduits à travers le monde en 2021 dont 350 en Europe et plus de 50 missions européennes d'évaluations de conseils d'administration menées chaque année.

Connaissance des candidats

Spencer Stuart approche chaque année plus de 8 000 administrateurs et/ou exécutifs de haut niveau. Ces contacts personnels permettent l'analyse fine des qualités des candidats en termes de diversité, expertise ou encore expérience internationale.

Équipe adaptée

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

Qualité

Les recherches sont menées personnellement par les consultants seniors et non pas déléguées en interne.

Compréhension des besoins spécifiques suivant :

- » Forme de l'actionnariat
- » Secteur industriel
- » Structure de gouvernance
- » Nationalité

Spencer Stuart est particulièrement actif dans le débat sur les grands sujets de la gouvernance par :

- » Sa participation aux réflexions de place (IFA, Livre vert CEE...)
- » Ses interventions dans de nombreux forums.

Spencer Stuart conduit, de façon très régulière, des études sur :

- » L'évaluation des conseils et de la contribution individuelle des administrateurs
- » La composition des conseils
- » Les Board Best Practices
- » L'intégration de nouveaux profils
- » La culture des conseils

Spencer Stuart a développé des programmes de formation avec London Business School et organise annuellement des Directors' Forum au UK et en Allemagne.

Les informations relatives à la gouvernance de chaque société sont à retrouver sur le site de Spencer Stuart www.spencerstuart.com/research-and-insight/france-board-index

Pour tout renseignement, contacter :

Laurent Blivet

01.53.57.81.60 lblivet@spencerstuart.com

Dominique Potiron

01.53.57.81.48 dpotiron@spencerstuart.com

Angeles Garcia-Poveda

01.53.57.81.19 agpoveda@spencerstuart.com

Guillaume Quéguiner

01.53.57.81.84 gqueguiner@spencerstuart.com

Arthur Mulero

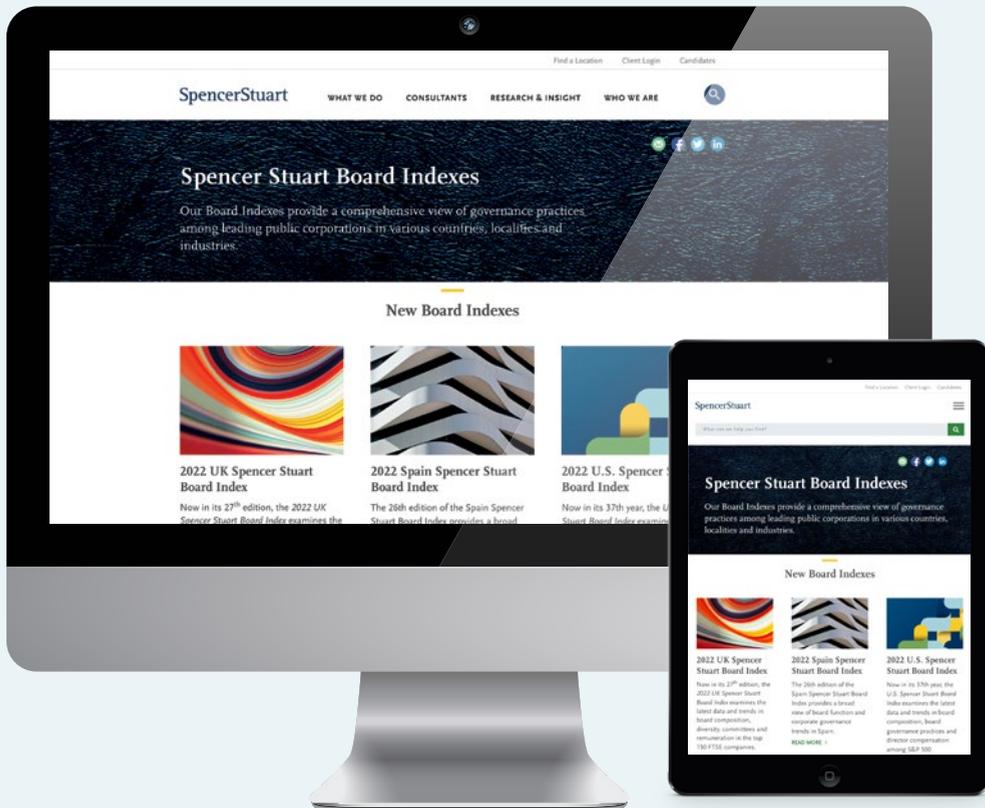
01.53.57.81.15 amulero@spencerstuart.com

Réalisation de l'étude

La collecte des données ayant permis la réalisation de cette étude a été menée par Arthur Mulero, Marie-Liesse de Chergé et Fernando de Lucas Olesti, sa rédaction par Guillaume Quéguiner sous la supervision de Angeles Garcia-Poveda, Dominique Potiron et Bertrand Richard.

Les informations rassemblées dans les tableaux sont celles correspondant à la fin de l'exercice 2021 ou à l'issue des Assemblées Générales tenues en 2022. Les informations récoltées proviennent du Document Universel d'Enregistrement, et ont été soumises à la vérification des sociétés concernées.

Board Governance Trends: A Global View



Visit Spencer Stuart's online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-governance-trends

Visit spencerstuart.com for more information.



SpencerStuart