

---

# Etude sur la gouvernance des entreprises du CAC 40 – Eclairages sur le SBF 120

Septembre 2010

---

Une étude réalisée par :  
Russell Reynolds Associates

## Objectifs de l'étude

- Assurer un suivi
- Apporter un outil de comparaison
- Commenter les pratiques
- Identifier les perspectives
- Contribuer au débat

# Méthodologie

1. Etude exhaustive des Documents de référence 2009 des sociétés du CAC 40
2. complétée par les résolutions des Assemblées Générales de 2010
3. et par des entretiens avec des Présidents de Conseil / Administrateurs / Directeurs généraux exécutifs

# Les points clefs de l'étude - Table des Matières

## 1. L'évolution de la composition des Conseils du CAC 40

**Focus sur la féminisation des conseils; réflexions sur l'impact de la proposition de loi Zimmermann/Copé**

## 2. Le rôle des Comités et leur équilibre

## 3. La rémunération des administrateurs

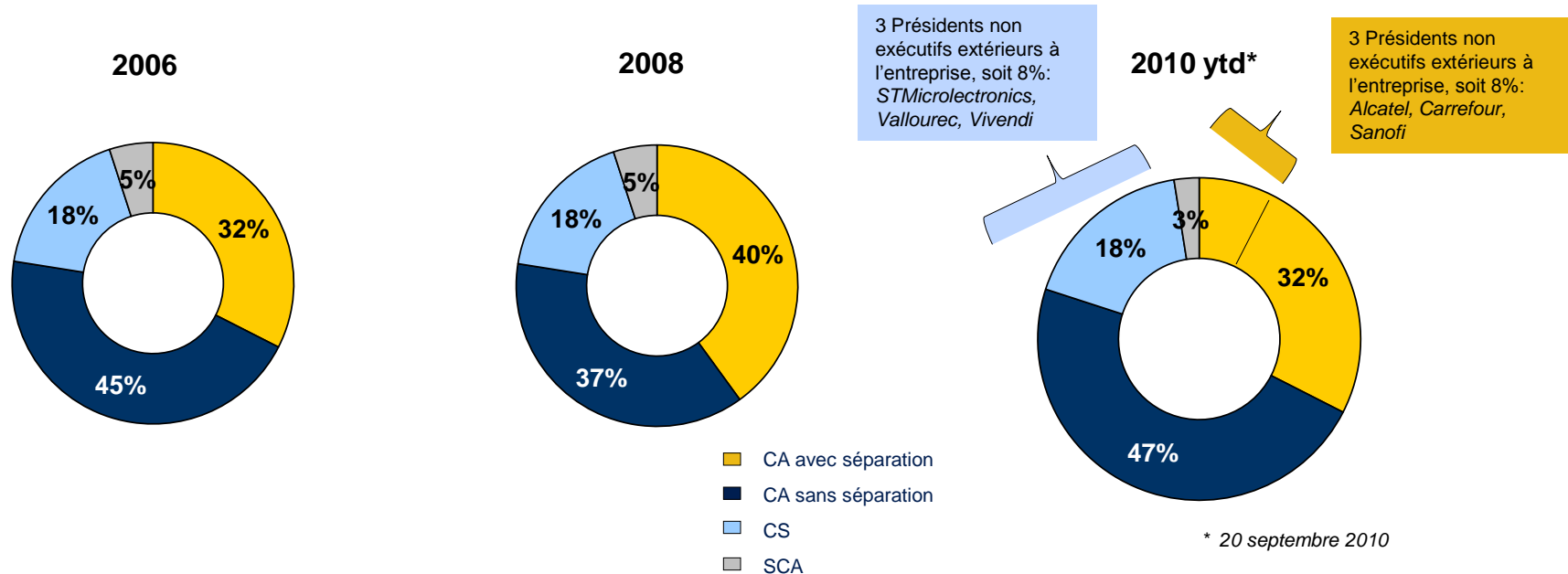
... avec des éléments comparatifs relatifs au SBF 120

## Evolution de l'environnement réglementaire (rappel)

- Depuis 2006, la gouvernance a été l'objet de toute les attentions du législateur et du régulateur (AMF):
  - Transparence des critères et montant des rémunérations de toute nature (Loi Breton de juillet 2005, loi TEPA d'août 2007)
  - Cadre de Référence du contrôle interne (AMF, janvier 2007)
  - Renforcement de l'information sur les pratiques de gouvernance dans le rapport du Président ( Loi du 3 juillet 2008)
  - Définition des missions légales et du fonctionnement du Comité d'audit (Ordonnance du 8 décembre 2008)
  
- Depuis 2009, deux évolutions principales:
  - Renforcement de la présence des femmes dans les conseils: l'AFEP et le MEDEF intègrent dans le Code Consolidé de décembre 2008 une recommandation relative à la représentation des femmes (§ 6.3)
  - Renforcement du contrôle des rémunérations et des risques au sein du secteur financier: projet de loi sur la régulation bancaire et financière adopté par l'Assemblée Nationale le 10 juin 2010 : *« les banques et les assurances devront désormais mettre en place un comité des risques et un comité des rémunérations notamment chargé d'examiner les rémunérations des opérateurs de marchés. »*

## 2010: vers une concentration des pouvoirs?

- L'année 2010 marque un renversement de la tendance à la séparation des fonctions Président / Directeur général au sein des Conseils d'Administration initiée depuis 2006 (13 en 2006, 16 en 2008, 13 en 2010).

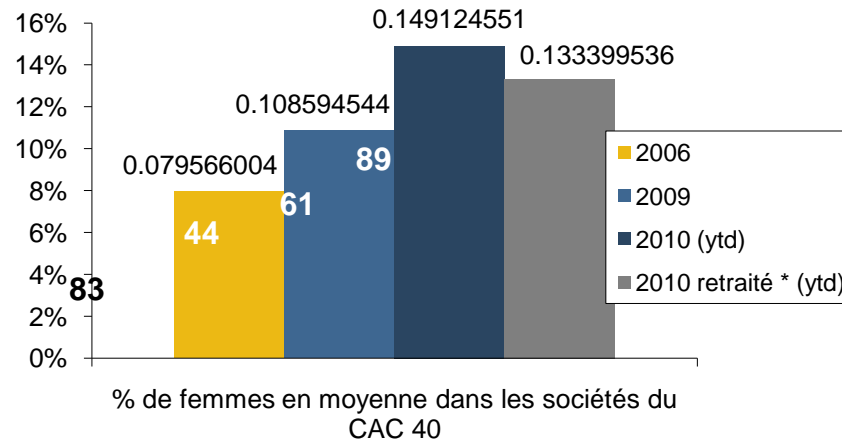


- Cette tendance va probablement se renforcer en 2011 avec les départs d'Henri Proglio de la Présidence de Véolia Environnement et de Didier Lombard chez France Telecom.
- Néanmoins, en 2010, en tenant compte des sociétés fonctionnant avec un Conseil de Surveillance (8) et les SCA\*\* (1), 55% des sociétés du CAC 40 ont un Président non exécutif.

\*\* Société en Commandite par Actions

# 2010: une réelle accélération de la féminisation des conseils du CAC 40... (1/2)

- Sous l'impulsion du projet de loi, le nombre de postes d'administrateurs occupés par des femmes a connu une nette accélération avec une progression de 44% entre fin 2009 et septembre 2010, passant de 44 en 2006, 61 fin 2009 à 89 en septembre 2010\*\*.
- En moyenne les conseils ont aujourd'hui **15% d'administrateurs femmes**, ce qui placerait la France en troisième position en Europe derrière la Norvège et la Suède. Si l'on retire de ce calcul les administrateurs élus par les salariés, comme le préconise le code consolidé, la moyenne est de 14%.
- Nouvel entrant dans le CAC 40, Publicis fait figure de « champion national » avec 44% de femmes à son conseil de surveillance.



\*Hors administrateurs femmes élues par les salariés

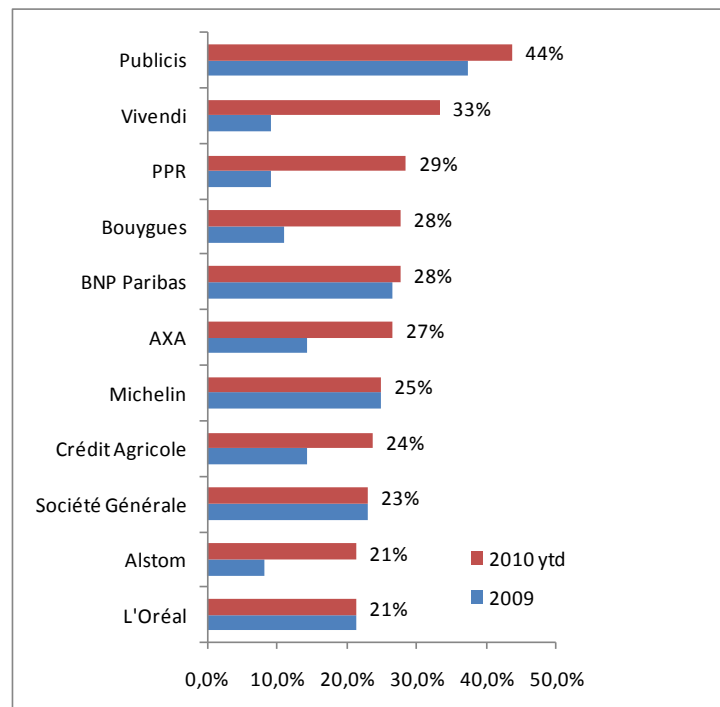
\*\* 78 femmes sont administratrices – CAC 40 post changements intervenus le 20/9/10: y compris Publicis et Natixis

Source: documents de référence, compte-rendu d'assemblées générales 2010

## 2010: une réelle accélération de la féminisation des conseils du CAC 40... (2/2)

- Depuis le début de l'année 2010, 6 groupes supplémentaires ont franchi le palier des 20%.
- Soit 11 groupes au total et 10 si l'on retire de ce calcul les administrateurs élus par les salariés (hors Société Générale). 3 groupes n'ont pas de femmes (EADS, ST Microelectronics et Technip\*)

Les Conseils du CAC 40 avec un taux de féminisation > 20% à septembre 2010



\*Décès en 2010 de Germaine Gibara

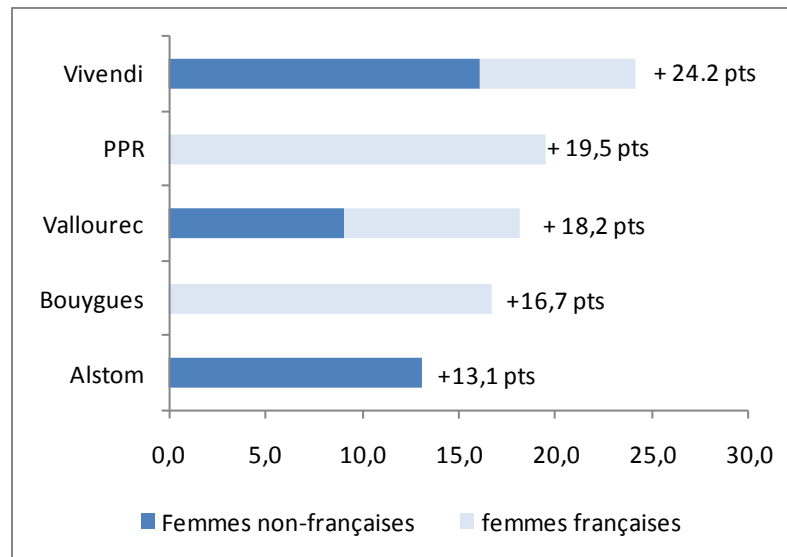
Source: documents de référence, compte-rendu d'assemblées générales 2010



# Russell Reynolds Associates participe activement au renforcement de la mixité dans les conseils du CAC 40

- Dans le top 5 sociétés du CAC 40 qui ont le plus « féminisé » leur conseil depuis le début de l'année 2010, 3 sociétés sur 5 l'ont fait en recrutant des femmes non-françaises
- Russell Reynolds Associates est notamment intervenu sur 4 des 5 recrutements de femmes étrangères dans le CAC 40 depuis le début de l'année

Top 5 des variations de la proportion de femmes dans le CAC 40 depuis janvier 2010 (évolution en pts)



**Maureen Chiquet**  
Américaine ; 47 ans  
CEO de Chanel SA  
**Vivendi**



**Jacqueline Tammenoms**  
Néerlandaise ; 58 ans  
Présidente du conseil national pour l'environnement (Pays Bas)  
**Vivendi**



**Lalita Gupte**  
Indienne ; 61 ans  
Ex Deputy CEO de ICICI Bank Ltd  
**Alstom**

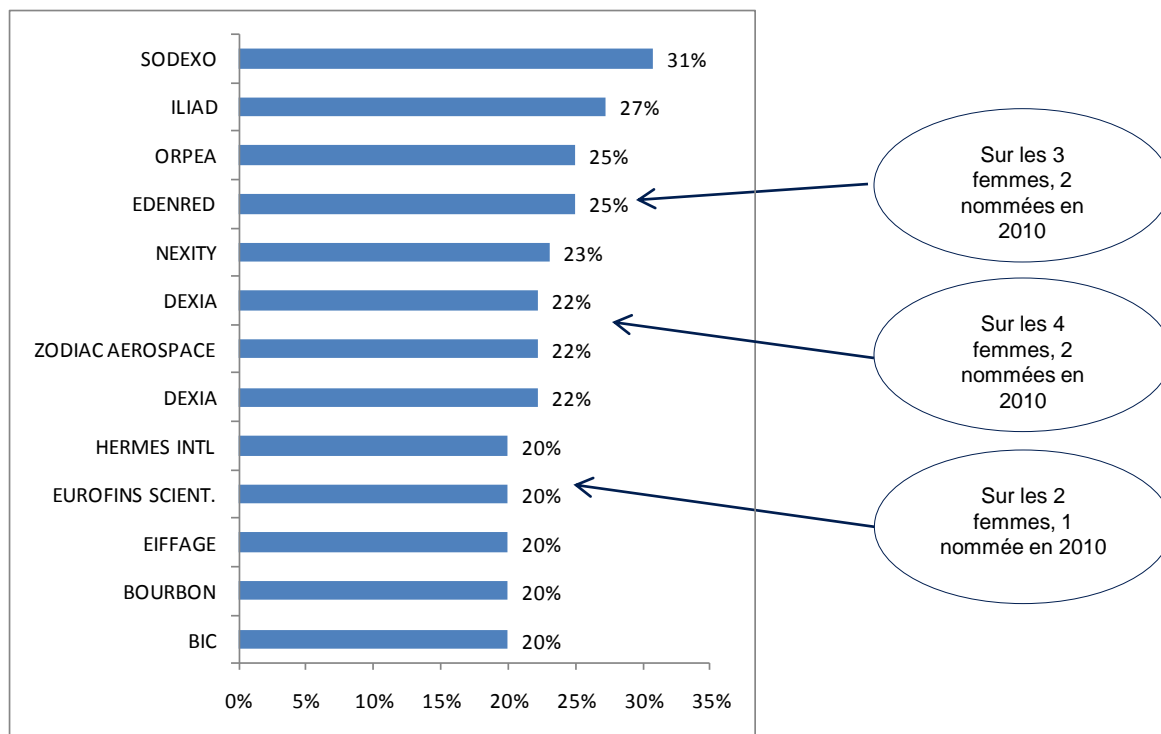


**Katrina Landis**  
Américaine ; 50 ans  
VP Groupe de BP Alternative Energy  
**Alstom**

## Un mouvement qui n'a pas encore été suivi par le SBF 120

- Bien que le SBF 120 ait franchi la barre de 10% de femmes en moyenne au conseil d'administration, seules 13 sociétés ont franchi le palier des 20%, hors sociétés du CAC 40.
- 23 sociétés du SBF 120 hors CAC 40 ont nommé des femmes en 2010; parmi elles, 12 n'avaient pas de femmes auparavant et 3 ont depuis franchi la barre des 20%.
- 30% des sociétés du SBF 120 hors CAC 40 n'ont pas de femmes à leur conseil d'administration aujourd'hui contre 46% en 2009.

Les Conseils  
du SBF 120  
avec un taux  
de  
féminisation  
>20% à  
septembre  
2010



## Russell Reynolds Associates prévoit une augmentation du nombre de femmes dans les comités exécutifs

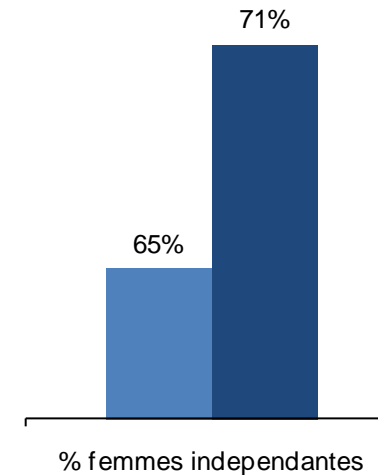
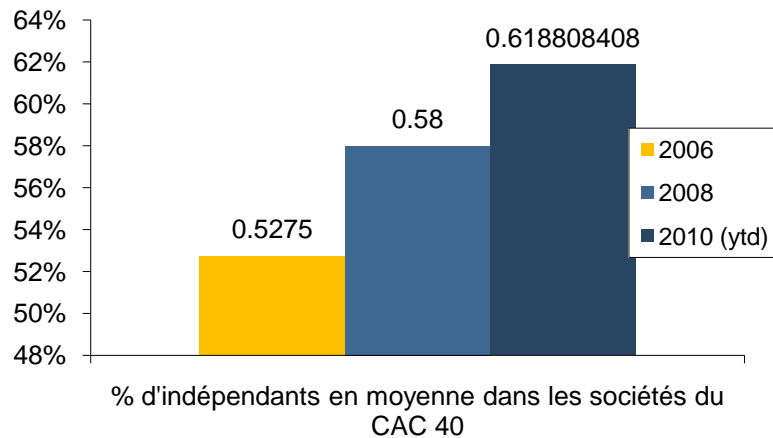
- Les comités exécutifs du CAC 40 comptent aujourd'hui 7% de femmes dont plus de la moitié occupent des fonctions « support ».
- Cette loi aura probablement un impact positif sur la représentation des femmes dans les comités exécutifs:
- Nous identifions pour des conseils des femmes à haut potentiel et non encore membres de comités exécutifs.
- Su la suggestion des dirigeants, nous proposons des postes d'administrateurs aux femmes membres de leur comité exécutif.



Cercle vertueux de visibilité accrue

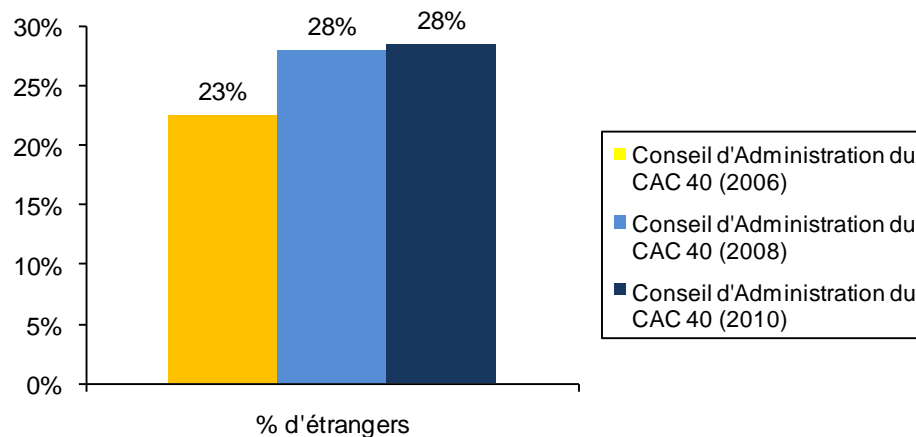
# Croissance du nombre d'administrateurs indépendants au sein du CAC 40

- Le nombre total de sièges d'administrateurs est resté stable passant de 564 en 2008 à 566 en 2010.  
Un Conseil compte en moyenne 14 administrateurs en 2010.
- Le nombre d'administrateurs indépendants continue à croître, passant de 252 en 2006, 313 en 2008 à 335 en 2010, soit une progression de 33% depuis 2006. En moyenne, les conseils ont aujourd'hui 62% d'administrateurs indépendants. Une partie de cette tendance est également liée à la féminisation des conseils puisque 71% des femmes administrateurs du CAC 40 sont des administrateurs indépendants.



## La part des étrangers dans les conseils est stable et place la France en bonne position

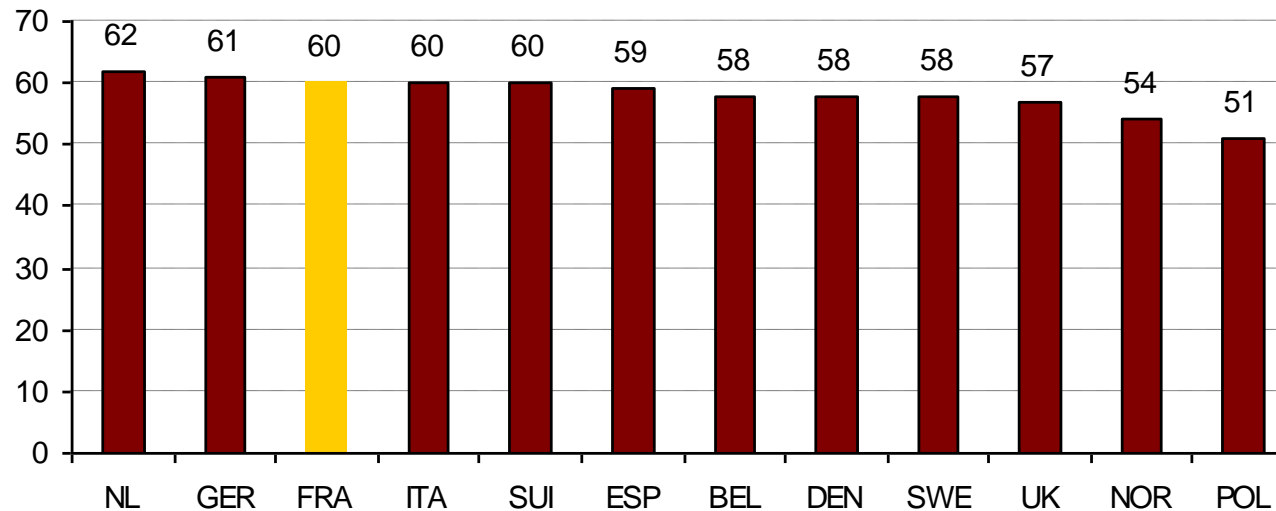
- Si la part des étrangers dans les Conseils reste stable, le nombre de sociétés ne comptant pas d'étrangers diminue (4 sociétés en 2006 et en 2008, 2 en 2010)
- Sur les 78 femmes administrateurs du CAC 40, 22 sont étrangères soit 28% (18% dans le SBF 120)



## Un âge moyen uniforme en Europe

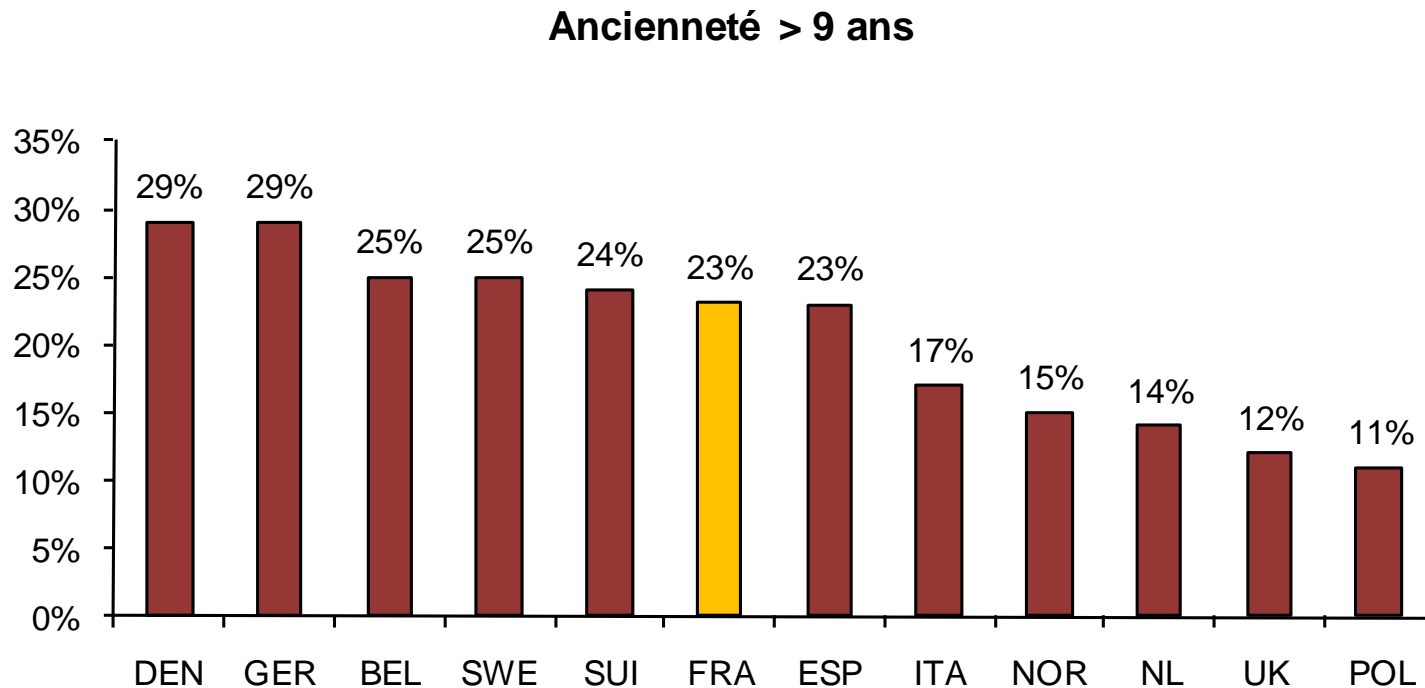
- Malgré une volonté de rajeunir les Conseils et une féminisation des conseils, l'âge moyen de l'administrateur reste stable.
- L'âge moyen en France se situe dans la moyenne européenne.

Âge moyen de l'administrateur



## En France désormais moins d'un quart des administrateurs ont une ancienneté supérieure à 9 ans

- La part des administrateurs ayant plus de neuf ans d'ancienneté a diminué en deux ans sur la place de Paris, en passant de 27% à 23%



*Statistiques 2010 pour la France et 2008 pour les pays européens*

# Les points clefs de l'étude - Table des Matières

## 1. L'évolution de la composition des Conseils du CAC 40

Focus sur la féminisation des conseils; réflexions sur l'impact de la proposition de loi Zimmermann/Copé

## 2. Le rôle des Comités et leur équilibre

## 3. La rémunération des administrateurs

... avec des éléments comparatifs relatifs au SBF 120



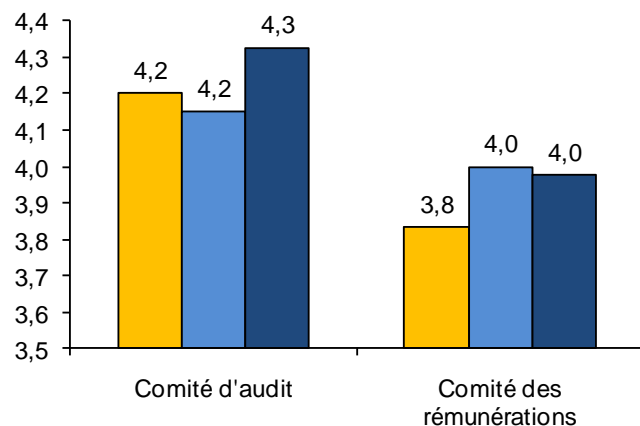
## Les travaux du Conseil doivent être évalués

- Les bonnes pratiques, les recommandations du code de gouvernance AFEP/ MEDEF et le « Comply or Explain » (Loi du 3 juillet 2008) conduisent les Conseils à évaluer leurs travaux.
- 78% des sociétés du CAC 40 ont pratiqué en 2009 une évaluation de leurs conseils
- Les méthodes utilisées sont très hétérogènes:
  - Auto évaluation
  - Questionnaire interne
  - Expert extérieur avec entretiens individuels
- Un tiers des sociétés ont choisi un expert extérieur pour mettre en œuvre cette évaluation.

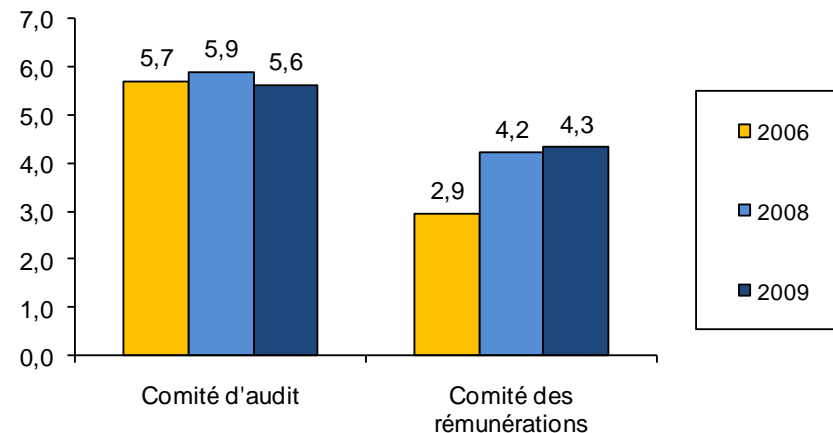
# Le rôle des Comités et leur équilibre

- Tous les Conseils du CAC 40 ont un Comité d'audit. En moyenne les comités d'audits sont composés à 74% d'administrateurs indépendants, soit une proportion supérieure aux recommandations AFEP/ MEDEF
- (extrait : « la part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes doit être au moins de 2/3 »)
- Tous ont un comité de rémunération (ou Comités de nominations et rémunérations) \*. En moyenne ces comités comptent 73% d'indépendants, une proportion supérieure à la recommandation AFEP/ MEDEF
- (extrait: « le Comité de rémunération doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants »)

Nombre moyen d'administrateurs par comité



Nombre moyen de réunions annuelles par comité



Source: documents de référence 2009, pro-forma CAC 40 20 septembre 2010

\* Intitulés Comité des mandataires chez Saint Gobain et Comité des Ressources Humaines chez Vivendi

# Les points clefs de l'étude - Table des Matières

## 1. L'évolution de la composition des Conseils du CAC 40

Focus sur la féminisation des conseils; réflexions sur l'impact de la proposition de loi Zimmermann/Copé

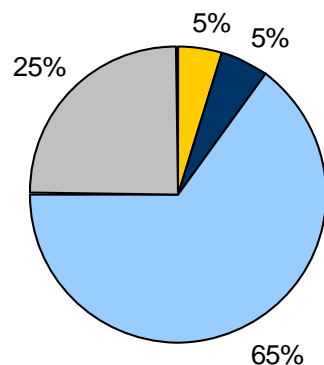
## 2. Le rôle des Comités et leur équilibre

## 3. La rémunération des administrateurs

... avec des éléments comparatifs relatifs au SBF 120

# Le montant moyen du jeton de présence cache des inégalités

- En 2009 le montant moyen est de 64K€, soit + 16% par rapport à 2008 (1).
- En 2008 le montant moyen est de 55K€, soit +15% par rapport à 2006

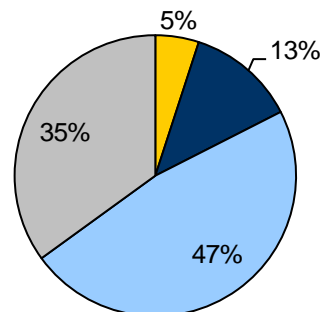


> 115 K€

■ de 80 à 115K€

■ de 40 à 80K€

■ moins de 40K€



14 sociétés:  
Accor, Bouygues,  
Crédit Agricole,  
EDF, Essilor,  
France Telecom,  
Lafarge, Michelin,  
Natixis, Peugeot,  
Publicis, Renault,  
Technip,  
Vallourec

2 sociétés:  
ArcelorMittal, Danone

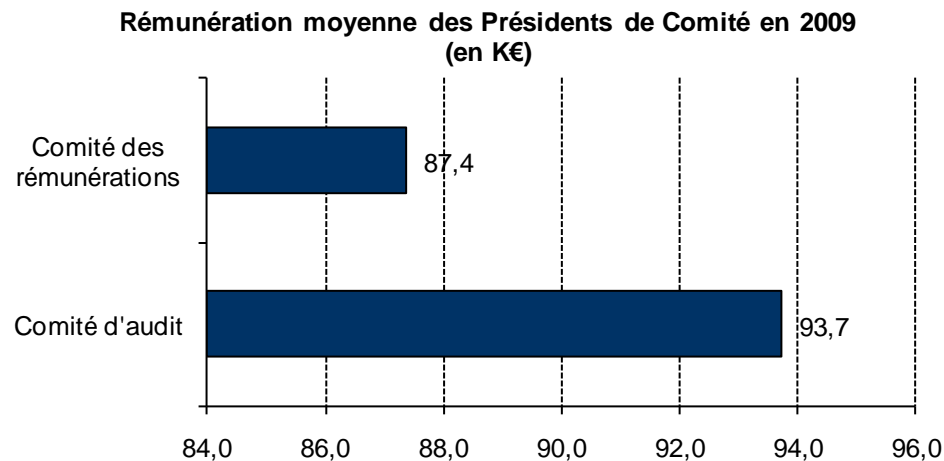
5 sociétés:  
Alcatel Lucent, LVMH, Sanofi, ST  
Microelectronics, Vivendi,

Source: documents de référence 2009, pro-forma CAC 40 20 septembre 2010

(1) En revanche, la médiane 2009 se situe à 52K€.

## Rémunération des Comités

- Le Comité d'audit n'est plus le Comité le plus rémunérateur, avec une base moyenne de 71.7K€ / an (en augmentation de 14%) 72.1K€ / an pour les Comités des rémunérations.
- La rémunération moyenne du Président du Comité d'audit reste la plus élevée et est passée de 79,8K€ / an en 2008 à 94K€ / an en 2009



## Contacts

### **Marc Sanglé-Ferrière**

7, Place Vendôme

75001 Paris

France

[marc.sangle-ferriere@russellreynolds.com](mailto:marc.sangle-ferriere@russellreynolds.com)

Main +33-1-49-26-13-00

Fax +33-1-42-60-03-85



### **Sonia de Demandolx**

7, Place Vendôme

75001 Paris

France

[sonia.dedemandolx@russellreynolds.com](mailto:sonia.dedemandolx@russellreynolds.com)

Main +33-1-49-26-13-00

Fax +33-1-42-60-03-85



### **Paul Jaeger**

7, Place Vendôme

75001 Paris

France

[paul.jaeger@russellreynolds.com](mailto:paul.jaeger@russellreynolds.com)

Main +33-1-49-26-13-00

Fax +33-1-42-60-03-85

