

The background features a complex, abstract geometric design. It consists of a grid of thin, dark lines that create a sense of depth and perspective, resembling a modern architectural structure or a digital interface. The colors transition from a dark, almost black top to a lighter, olive-green or yellowish hue at the bottom, with the grid lines appearing to recede into the distance.

SpencerStuart

2024 France

Spencer Stuart  
Board Index

Les sociétés étudiées dans le Board Index sont celles composant les indices CAC40, CACLarge60 et SBF120 au 1er avril 2024. Les chiffres donnés dans les tableaux sont ceux à la fin de l'exercice 2023 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 après les résultats d'Assemblées Générales tenues en 2024 sur l'exercice 2023 ou 2023/2024.

## 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 60 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](http://www.spencerstuart.com).

## Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2024 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

# Sommaire

Préface	2
Mouvements au sein du SBF120 en 2024	3
Chiffres clés 2024 — SBF120	4
Plafonnement de la dissociation	6
Point sur la féminisation des conseils	8
Renouvellement progressif des conseils	9
Évolution des compétences des administrateurs	12
Traitement des risques	14
Place de la RSE	16
Chiffres et statistiques 2024	19
État des lieux du SBF120 au 1 <sup>er</sup> avril 2024	20
Composition des conseils	22
Âge et ancienneté des administrateurs	23
Internationalisation des conseils	24
Féminisation des conseils	25
Formation et expérience des administrateurs	26
Fonctionnement des conseils	27
Rémunération des administrateurs (hors présidents)	28
Fonctionnement des comités spécialisés	29
Profils des administrateurs	30
Les administrateurs “professionnels”	34
Les présidents de conseil	35
Les administrateurs référents	36
Les présidents de comité	37
Les comités exécutifs	38
Tableaux de synthèse	42
La Board Practice de Spencer Stuart	48

# Préface

En 2024, le Board Index France de Spencer Stuart se renouvelle et propose un nouveau format et un contenu articulé en trois grandes parties:

- » Analyse des tendances en termes de modèle de gouvernance au sein du SBF120, féminisation, renouvellement des conseils, compétences et formation continue des administrateurs, traitement des risques et place de la RSE;
- » Fiches thématiques avec chiffres clés;
- » Tableaux de synthèse sur tous les compartiments de l'indice.

Les analyses sont menées sur l'ensemble du SBF120. Lorsque des différences importantes existent entre les différents compartiments, celles-ci sont signalées.

Dans cette édition 2024, le Board Index met en lumière les tendances suivantes:

- » Le plafonnement de la dissociation, après un fort rééquilibrage ces dernières années;
- » La diversité de la composition des conseils;
- » L'évolution du rôle des administrateurs dont l'implication et les responsabilités s'étoffent, de pair avec leurs rémunérations;
- » L'élargissement du mandat du conseil vers toujours plus de sujets de création de valeur durable.

Dans un contexte de marché imprévisible, les conseils sont toujours plus impliqués et engagés dans la transformation et la gouvernance durable des entreprises. Le Board Index a pour ambition d'analyser ces évolutions pour accompagner chaque administrateur et chaque conseil dans leurs missions.

L'équipe Spencer Stuart

# Mouvements au sein du SBF120 en 2024

## Total de 161 administrateurs entrants:

53 dans le CAC40, 26 dans le Next20, 82 dans le Mid60

## 90 administrateurs indépendants:

33 dans le CAC40, 20 dans le Next20 et 37 dans le Mid60

Dans 53 sociétés concernées:

### 20 sociétés du CAC40

BNP Paribas SA  
Carrefour SA  
Danone SA  
Engie SA  
Eurofins Scientific SE  
Kering SA  
Legrand SA  
L'Oréal SA  
LVMH SE  
Michelin SCA  
Pernod Ricard SA  
Saint-Gobain SA  
Sanofi SA  
Schneider Electric SE  
Stellantis NV  
STMicroelectronics NV  
Teleperformance SE  
Thales SA  
TotalEnergies SE  
Veolia SA

### 12 sociétés du Next20

Air France KLM SA  
Alstom SA  
Biomérieux SA  
Bureau Veritas SA  
Euronext NV  
Gecina SA  
Klepierre SA  
Remy Cointreau SA  
Rexel SA  
Sodexo SA  
Valeo SE  
Worldline SA

### 21 sociétés du Mid60

Atos SE  
Bénéteau SA  
Elior Group SA  
Emeis SA  
Eramet SA  
Eurazeo SE  
Eutelsat SA  
Icade SA  
Imerys SA  
Interparfums SA  
M6 Metropole SA  
Mersen SA  
Nexans SA  
Nexity SA  
OPmobility SE  
Rubis SCA  
Technip Energies NV  
Ubisoft SA  
Vallourec SA  
Virbac SA  
Viridien SA

# Chiffres clés 2024 — SBF120

## GOVERNANCE

57%

de conseils d'administration à  
gouvernance dissociée

30%

de conseils d'administration à  
gouvernance unifiée

13%

de conseils de surveillance

## FÉMINISATION

46%

des membres des conseils sont des  
femmes

48%

de présidentes de comités

28%

de femmes au niveau des ComEx  
(12% de PDG/DG femmes)

## RSE

60

comités RSE dédiés et 30 comités  
RSE combinés

77%

de femmes présidentes des comités  
dédiés

9

référents climat et environnement

58%

de la formation continue

## CUMUL DES MANDATS

1,5

mandat coté en moyenne par  
administrateur (hors salariés)

34%

des administrateurs ont plus d'un  
mandat coté

12%

des membres des ComEx ont au  
moins 1 mandat externe  
d'administrateur

# Chiffres clés 2024 — SBF120

## COMPOSITION

12,2

membres en moyenne

61%

d'indépendants  
(critères Afep-Medef) (CAC40: 69%)

31%

d'étrangers

43%

des conseils ayant des membres  
référents (CAC40: 63%)

## RENOUVELLEMENT

7,5 ans

d'ancienneté moyenne des sortants  
(soit 2 mandats consécutifs)

56 ans

d'âge moyen des nouveaux entrants

42%

de primo-entrants (hors salariés)

## RÉMUNÉRATION

79k€

de rémunération annuelle moyenne  
(hors présidents) (CAC40: 103k€)

90k€

pour les administrateurs  
indépendants (hors présidents)  
(CAC40: 118k€)

426k€

pour les présidents non-exécutifs  
(CAC40: 693k€)

## FONCTIONNEMENT

9

réunions de conseil par an avec  
assiduité de 96%

3,5

comités spécialisés par conseil (dont  
audit et nominations /  
rémunérations pour la quasi-totalité)

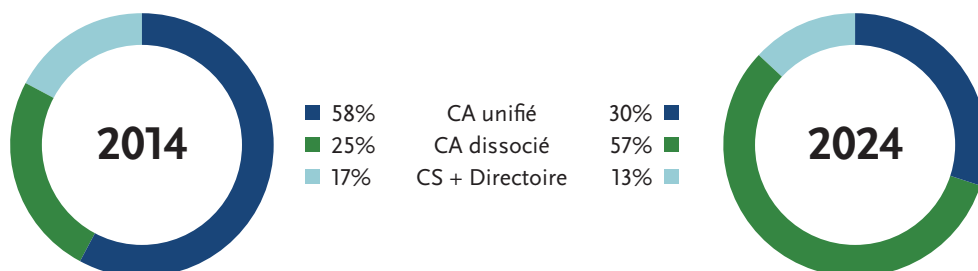
4,8

réunions par comité par an avec  
assiduité de 97%

## Plafonnement de la dissociation

Suite aux multiples recommandations en faveur d'une gouvernance dissociée, le modèle de gouvernance unifiée a nettement reculé en 10 ans dans le SBF120, passant de 58% de PDG en 2014 à 30% aujourd'hui.

### RÉPARTITION DES MODES DE GOUVERNANCE DANS LE SBF120



Net jusqu'en 2022, le recul de la gouvernance unifiée s'est atténué.

Si certaines sociétés ont dissocié leur gouvernance en 2024 (Alstom, Dassault Systèmes, GTT), d'autres reviennent à un modèle unifié après une période de dissociation. C'est le cas de Saint-Gobain et Publicis cette année, après Pernod-Ricard, TotalEnergies, Vallourec, Sodexo, Essilor Luxottica, Nexity et TF1 par exemple ces dernières années. La plupart de ces sociétés avaient dissocié les fonctions en conservant l'ancien PDG à la présidence du conseil, en préparation d'une succession avec réunification des fonctions dans un deuxième temps.

Certaines sociétés maintiennent en revanche la gouvernance dissociée en nommant d'abord leurs anciens PDG comme présidents, puis des membres non-exécutifs de leur conseil, facilitant ainsi leur prise de fonction. C'est le cas de Rexel et Valeo ces deux dernières années.

Le modèle de gouvernance dissociée, recommandé pour ses bénéfices en termes d'équilibre des rôles et des responsabilités, semble ainsi être utilisé aujourd'hui comme modalité facilitant les successions, avant ou sans réunification postérieure.



Dans le détail, l'année 2023-2024 a été marquée par les changements de gouvernance et les successions suivantes:

- » 1 unification des fonctions de PDG (Saint-Gobain);
- » 3 dissociations des fonctions de PDG (Alstom, Dassault Systèmes, GTT);
- » 2 changements de gouvernance de CS en CA, l'un dissocié où le président du directoire est devenu DG (Valneva), l'autre unifié (Publicis);
- » 4 successions de DG/Présidents du Directoire (Atos, Euroapi, SES, M6);
- » 5 successions de présidents (Atos, Bénéteau, Rexel, Rubis, Worldline).

## Point sur la féminisation des conseil

La France est en première place pour la féminisation des conseils avec un taux stabilisé autour de 46%. Le Board Index 2024 a choisi de se pencher spécifiquement sur la place qu'occupent les femmes dans les positions de leadership des conseils et des comités.

Pour référence, aux directions exécutives, la part de femmes PDG ou DG reste la même qu'en 2023, à seulement 12%.

Le nombre de présidentes augmente d'année en année avec, en 2023-2024, trois nouvelles présidentes non-exécutives élues, ce qui porte à 13% le taux de féminisation des présidences non-exécutives, contre 11% l'an dernier.

15 conseils sont présidés par une femme en 2024:

- » 2 dans le CAC40: Legrand, Michelin
- » 3 dans le Next20: Air France KLM, Rexel, Sodexo,
- » 10 dans le Mid60: Bénéteau, Carmila, Eramet, Euroapi, La Française des Jeux, Nexity, Remy Cointreau, Trigano, Valneva et Virbac.

Le rôle d'administrateur référent, pouvant préparer à une présidence de conseil, présente aussi un taux de féminisation inférieur à la moyenne de 46%, à seulement 38%, en hausse cependant par rapport à l'année dernière.

La féminisation de la présidence des comités est en revanche beaucoup plus élevée, s'établissant à 48% en 2023-2024. Derrière cette moyenne se cachent de grandes disparités selon les comités:

- » 77% des comités RSE dédiés sont présidés par des femmes, lesquelles jouent donc un rôle essentiel dans la gestion des enjeux RSE;
- » 55% des comités des nominations et/ou des rémunérations sont présidés par des femmes, ce qui s'explique notamment par la sur-représentativité des femmes parmi les indépendants (57%) qui sont plus susceptibles de présider ces comités (90% de présidents indépendants dans ces comités);
- » 48% des comités d'audit et/ou des risques sont présidés par des femmes, ce qui est proportionnellement moindre compte tenu de l'indépendance de ces comités (95% de présidents indépendants);
- » Seulement 24% des comités stratégiques sont présidés par des femmes.

# Renouvellement progressif des conseils

Deux tiers des sociétés de l'indice ont été concernés par des changements de composition de leur conseil entre le 01/07/2023 et le 01/07/2024: 78 conseils ont accueilli de nouveaux membres et 82 conseils ont enregistré des départs.

Dans les conseils concernés, la rotation moyenne est d'un peu plus de 2 administrateurs. Plus de la moitié des conseils n'a vu qu'un seul membre les quitter et cinq conseils ont vécu un renouvellement important de leur composition (arrivées et/ou départs de plus de 4 membres): Atos, Emeis (ex Orpea), Eutelsat Communications, Solvay et Worldline.

## PROFIL DES ADMINISTRATEURS SORTANTS ET ENTRANTS DANS LE SBF120

	Sortants		Entrants	
	Nb	%	Nb	%
Total d'administrateurs concernés, dont:	175	12%	161	11%
Exécutifs	3	2%	3	2%
Non-exécutifs indépendants	91	52%	90	56%
Non-exécutifs non-indépendants	54	31%	40	25%
Représentants des salariés et salariés actionnaires	27	15%	28	17%
Femmes (hors salariés)	69	47%	66	50%
Administrateurs étrangers	59	34%	54	34%
Âge moyen	63		56	
Avec activité exécutive (hors salariés)	77	52%	90	68%
Primo-entrants dans un conseil de société cotée (hors salariés)			56	42%

L'analyse des mouvements fait ressortir les éléments suivants:

- » La tendance à la baisse légère du nombre total d'administrateurs se poursuit;
- » L'âge moyen des nouveaux administrateurs est de 56 ans, de 7 ans inférieur à celui des sortants, ce qui permet de maintenir une moyenne d'âge des conseils de 59 ans;
- » L'ancienneté moyenne des administrateurs sortants est de 7,5 ans, soit en moyenne deux mandats consécutifs;

- » Pour 42% des administrateurs entrants (hors salariés qui sont tous concernés), il s'agit de leur premier mandat coté. Ce chiffre présente des différences selon les indices avec 40% de primo-entrants dans le CAC40, 33% dans le Next20 et 45% dans le Mid60;
- » Chez les seuls administrateurs indépendants, 30% sont primo-entrants. 50% ont une expérience de DG de groupe et 20% de direction financière / audit. 57% sont des femmes et 41% sont étrangers.

## **Analyse des votes aux Assemblées Générales 2024:**

Sur les 1467 mandats du SBF120, 456 sont de nouveaux mandats ou des mandats renouvelés. 375 ont été soumis au vote des actionnaires:

- » 161 sont de nouveaux entrants, dont 116 élus avec un résultat moyen de 96,2% en AG ;
- » 295 ont été renouvelés, dont 259 réélus avec un résultat moyen de 93,7% en AG.

Les 81 administrateurs dont la nomination n'a pas été soumise au vote des actionnaires sont à 60% des représentants des salariés et salariés actionnaires, puis des représentants d'actionnaires institutionnels et administrateurs cooptés en attendant l'AG (renouvellement du conseil d'Atos et création de celui de Pluxee en particulier).

L'analyse des 375 mandats ayant fait l'objet d'un vote fait ressortir ce qui suit:

- » Le score moyen d'élection/réélection est autour de 95%. Les nouveaux élus ont des scores moyens de 2,5 points plus élevés que les administrateurs renouvelés;
- » Le score médian est de 97,2%, ce qui traduit certaines disparités (minimum 67,6%, maximum 99,99%). Les facteurs rendant l'élection plus difficile sont: l'approche de la limite d'âge pour la qualification d'indépendant, la disponibilité pour se consacrer pleinement au mandat par rapport à d'autres activités exécutives, et le manque de dimension internationale.

Par ailleurs, 40 présidents et DG ont été élus ou réélus aux AG 2024.

- » Les 12 présidents non-exécutifs non-indépendants sont élus/réélus avec un score moyen de 85,5%, alors que les 11 présidents non-exécutifs indépendants réalisent un score moyen de 95,5%;
- » Les 10 PDG sont élus/réélus avec un score moyen de 88,3%, alors que les 7 DG dissociés ont été élus/réélus avec un score moyen, de 98,9%.

## PROFIL DES ÉLUS SELON LE SCORE À L'AG

	<90%	>90%
Nombre	61	314
Nouveaux élus	21%	33%
Renouvelés	79%	67%
Exécutifs	10%	5%
Non-exécutifs indépendants	34%	68%
Non-exécutifs non-indépendants	53%	24%
Salariés	3%	3%
Âge moyen	59.3	58.9
Ancienneté moyenne (renouvelés)	11.8	7.4
Avec activité exécutive (hors salariés)	68%	57%
Expérience internationale (>1an)	46%	65%

# Évolution des compétences des administrateurs

Les compétences des membres des conseils sont de plus en plus souvent évaluées et présentées dans les Documents d'Enregistrement Universel, en accord avec les recommandations des investisseurs et proxys et les exigences « Fit & proper » applicables aux établissements de crédit.

Ainsi 54% des sociétés du SBF120 communiquaient sur le sujet en 2022, 68% en 2023 et 81% cette année, soit 97 conseils évalués (93% des sociétés du CAC40, 70% du Next20 et 77% du Mid60).

L'évaluation des compétences ne suit pas encore de méthodologie uniforme. La différence principale concerne l'évaluation individualisée pour chaque administrateur (56% des cas), ou globale pour l'ensemble du conseil (44% des cas), cette dernière méthodologie permettant d'appréhender la complémentarité des compétences au sein des conseils, notamment sur les sujets plus techniques ou spécifiques.

Au total, près de mille compétences ou qualités sont mentionnées dans les documents de référence. Elles peuvent être regroupées en 9 grandes thématiques et analysées en fonction de leur mention a minima (pourcentage de sociétés mentionnant au moins une fois cette thématique) et de leur degré de maîtrise (pourcentage de membres maîtrisant cette compétence lorsqu'elle est mentionnée).

Il est intéressant de combiner ces informations avec celles sur les programmes de formation continue offerts de manière croissante aux administrateurs (hors programmes d'accueil pour les nouveaux entrants). Cette pratique est encore peu homogène et développée. En effet, hors sociétés financières, seulement 49 sociétés du SBF120 proposent ces programmes de formation continue: 58% des sociétés du CAC40, 55% du Next20, et seulement 25% de celles du Mid60.

L'analyse des données combinées fait ressortir les observations suivantes:

- » La RSE, mentionnée par 85% des sociétés, concentre aujourd'hui la majorité des programmes de formation continue (58%, dont un tiers dédié spécifiquement à la CSRD et un tiers aux enjeux climatiques). Cet effort de formation, combiné à l'expertise spécifique de nouveaux entrants, a permis une augmentation de 8 points en un an de cette compétence aujourd'hui présente chez 60% des administrateurs;

- » La connaissance du secteur d'activité apparait comme une autre compétence clé (mentionnée par 90% des sociétés), mais maîtrisée par seulement 54% des administrateurs ce qui explique que la thématique représente une part importante (19%) des programmes de formation continue. En parallèle, lorsque la compétence stratégique est mentionnée spécifiquement, elle est alors présente chez 72% des administrateurs concernés. Ces observations confirment le bénéfice pour les conseils de pouvoir s'appuyer sur de solides compétences stratégiques appliquées au secteur d'activité;
- » De nature technique, les compétences en matière de technologie sont présentes chez seulement 45% des administrateurs. Elles représentent cependant 9% des programmes de formation continue (dont la moitié sur les sujets de cybersécurité), reflet de l'importance transverse et croissante de la thématique face aux disruptions technologiques en cours;
- » Les compétences en audit et finance, nécessaires notamment pour les membres des comités d'audit, sont le fruit d'expertises spécifiques complétées par des programmes de formation continue offerts à l'ensemble des administrateurs.

## COMPÉTENCES

	% de mention a minima	% de membres maîtrisant la compétence	% des formations continues
Audit et finance	98%	61%	4%
Secteur d'activité/métiers de l'entreprise	90%	54%	19%
RSE	85%	60%	58%
International	80%	69%	-
Technologies	75%	45%	9%
Expérience de direction générale	70%	68%	-
Juridique et ressources humaines	70%	61%	10%
Stratégie	30%	72%	-
Connaissance des consommateurs	30%	52%	-

L'analyse des compétences et de la formation continue des administrateurs démontre l'importance d'une composition équilibrée des conseils, avec des administrateurs spécifiquement recrutés pour leur expertise, tout en formant les autres, sur les différents enjeux liés à l'accélération des cycles, l'émergence de nouveaux risques (notamment technologiques) et la centralité des enjeux RSE.

# Traitement des risques

Tous les documents de référence consacrent un chapitre aux risques et 80% définissent une échelle pour quantifier l'impact et/ou la probabilité d'apparition des risques étudiés.

Un total de plus de deux mille risques sont évoqués et peuvent être regroupés en 10 grandes thématiques. Lorsque les objets se croisent, ils sont alors comptabilisés dans la thématique la plus englobante. Ainsi, certains risques tels que technologiques ou RH ne sont pas toujours adressés de façon spécifique mais souvent inclus dans les risques opérationnels, stratégiques ou encore ESG. L'importance donnée à chaque thématique se reflète dans le poids de la catégorie en pourcentage du total, la mention a minima et la granularité de chaque thématique (illustrée par le nombre de risques associés).

L'analyse du traitement des risques indique que les risques adressés de manière plus approfondie sont:

- » Les risques opérationnels (liés à l'activité de l'entreprise et ses process internes);
- » Les risques financiers;
- » Les risques juridiques et de conformité.

Les risques correspondant à une projection à plus long terme (stratégie, développement, innovation, positionnement compétitif, ESG, etc.) commencent cependant à être mieux développés comme risques spécifiques dans les documents de référence.

Il est probable que ces aspects seront plus développés dans le futur pour couvrir non seulement les risques opérationnels immédiats, mais aussi ceux menaçant la création de valeur durable, avec développement des expertises et compétences nécessaires au sein des conseils (voir chapitre «Compétences et formation continue des administrateurs »).



## RISQUES SPÉCIFIQUES

	Poids de la catégorie en %	Nombre de risques associés	% de mention
Opérationnels liés à l'activité de l'entreprise	24%	5.5	91%
Financiers	18%	3.1	72%
Juridiques et conformité	15%	3.1	70%
Stratégiques (développement, innovation, opérations structurantes)	10%	4.1	44%
ESG	10%	2.4	39%
Marché et environnement concurrentiel	8%	4	36%
Risques macroéconomiques, géopolitiques et de pandémies	4%	3.7	17%
Risques technologiques et cybersécurité	4%	2	16%
Risques liés aux talents, l'engagement, la diversité, la santé et sécurité	4%	2.2	16%
Questions d'éthique, de réputation et relations clients	3%	2.3	13%

## Place de la RSE

Le reporting sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance est devenu crucial, notamment avec la nouvelle directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), entrée en vigueur au 1er janvier 2024.

L'application de la directive CSRD est prévue en 3 temps en fonction de la taille des entreprises (nombre de salariés, chiffre d'affaires, total du bilan), avec premier reporting en 2025 (pour l'année 2024), 2026 ou 2027.

Cette directive fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier, avec certification par un commissaire aux comptes ou par un organisme tiers indépendant accrédité:

- » Facteurs environnementaux: atténuation et adaptation au changement climatique, biodiversité, utilisation des ressources, etc.;
- » Facteurs sociaux: égalité des chances, conditions de travail, respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales, etc.;
- » Facteurs de gouvernance: rôle des organes d'administration, activités de lobbying, gestion des relations avec les partenaires commerciaux, etc.

Cet impératif de reporting conjugué à d'autres efforts a considérablement renforcé la place de la RSE dans les conseils et la façon dont les sujets sont traités par le conseil tout entier, par des comités spécialisés et/ou pris en charge par des administrateurs référents sur le sujet.

Comme discuté précédemment, les risques ESG sont mentionnés par 39% des conseils et représentent 10% des risques spécifiques présentés, avec un poids équivalent aux risques stratégiques, qu'il est probable de voir s'accroître dans le futur (voir chapitre « Traitement des risques »).

Les compétences des administrateurs en la matière ont également nettement progressé ces dernières années, grâce à la nomination d'administrateurs experts et aux formations sur le sujet qui représentent 58% de la formation continue, en première position de toutes les formations proposées aux administrateurs (voir chapitre « Compétences et formation continue des administrateurs »).

Les conseils sont ainsi mieux préparés pour adresser les nombreux sujets que couvre la RSE, avec un fort accent aujourd'hui mis sur la dimension environnementale.

Plusieurs approches sont utilisées par les conseils pour traiter de ces sujets :

- » Traités par tout le conseil ou objet de discussions approfondies lors de séminaires stratégiques, de façon à les mettre en avant en impliquant tous les administrateurs;
- » Création de comités spécialisés, avec un focus sur les sujets sociaux et environnementaux puisque les sujets de gouvernance sont en principe déjà traités par les comités en charge des nominations ou de gouvernance. Aujourd'hui, 60 comités sont ainsi dédiés à la RSE, 9 de plus qu'en 2023. Ces comités présentent la particularité d'être très féminisés (62% des membres et 77% des présidentes) et sont naturellement composés d'une part plus importante de représentants des salariés (12% contre 8% sur tous les comités). Le nombre de réunions est moins important que les autres comités, avec un peu plus de 3 réunions par an en moyenne contre 5 pour les autres comités. A noter cependant que plusieurs conseils pratiquent de plus en plus de réunions conjointes entre les comités RSE et d'audit et cette tendance est amenée à se développer avec la CSRD;
- » Création de comités conjoints avec d'autres comités. 30 comités sont ainsi combinés: 14 comités combinés avec le comité en charge des nominations (apportant la dimension « ES » au « G ») et 16 combinés avec le comité stratégique;
- » Création d'un nouveau rôle d'administrateur référent en charge des questions climat et environnement (présent dans 9 conseils du SBF120), certains couvrant également les questions sociales. Distinct de l'administrateur référent, il est la plupart du temps nommé parmi les administrateurs indépendants, toujours avec une rémunération supplémentaire pour l'exercice de sa fonction qui inclut les responsabilités suivantes:
  - Assurer que les orientations stratégiques intègrent de manière adéquate les enjeux RSE;
  - Faire des recommandations aux différents comités, sur tout sujet RSE entrant dans le champ de leur mission;
  - Assurer le bon reporting ESG;
- » Assurer la bonne prise en considération et discussion des enjeux RSE lors des réunions du conseil.

Le rôle de référent « climat et environnement » permet de mobiliser tout le conseil sur les sujets RSE. L'impulsion d'un référent expert et dédié, avec une responsabilisation transverse dans le conseil et les différents comités, permet la bonne intégration de ces enjeux dans la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise, sans risquer de limiter le sujet au reporting.



# Chiffres et statistiques 2024

# État des lieux du SBF120 au 1<sup>er</sup> avril 2024

## Évolution de la composition et fourchette des capitalisations boursières:

- » CAC40 (environ 15 à 350 milliards €): entrées de Accor et Edenred. Sorties d'Alstom et Wordline;
- » CACNext20 (environ 5 à 15 milliards €): entrées de Pluxee, Scor et Soitec. Sorties d'ADP, Rémy Cointreau et Ubisoft Entertainment;
- » CACMid60 (environ 250 millions à 5 milliards €): entrées de Argan, ID Logistics, Lectra, Maurel & Prom, Vicat et X-FAB. Sorties de Altarea, Antin Infrastructure Partners, Casino Guichard Perrachon, Clariane (ex Korian), Fnac Darty, OVHcloud et Voltalia.

## Quatre formes juridiques de sociétés:

- » 88 Sociétés Anonymes;
- » 24 Sociétés Européennes;
- » 5 Naamloze Vennootschap;
- » 3 Sociétés en Commandite par Actions.

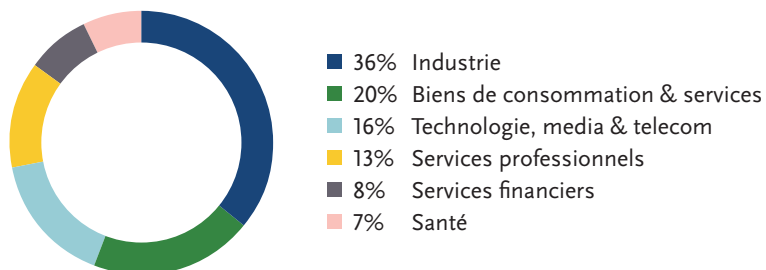
## 120 sièges sociaux répartis dans quatre pays:

- » 109 en France;
- » 5 au Luxembourg;
- » 4 au Pays-Bas;
- » 2 en Belgique.

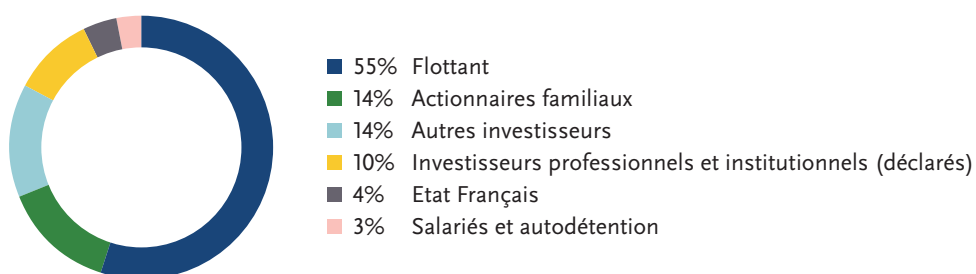
## 109 sociétés sont concernées par la loi PACTE:

- » 35 du CAC40;
- » 18 du CACNext20;
- » 56 du CACMid60.

## SECTEURS D'ACTIVITÉ DES SOCIÉTÉS DU SBF120



## RÉPARTITION MOYENNE DU CAPITAL PAR SOCIÉTÉ DU SBF120

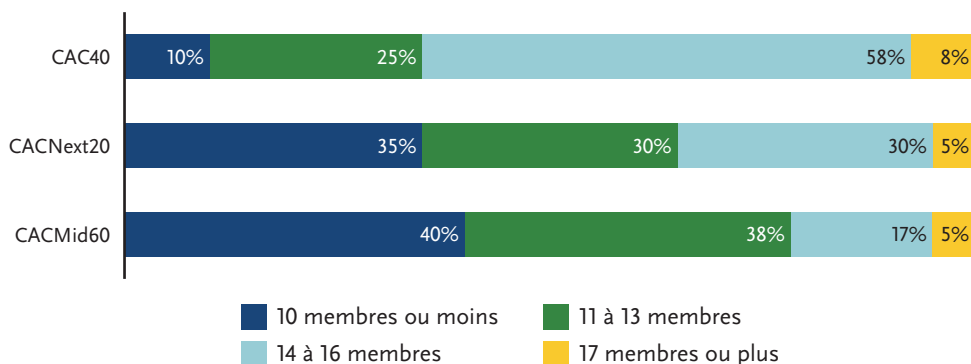


# Composition des conseils

## LE NOMBRE TOTAL DE SIÈGES CONTINUE DE DIMINUER (-3,2% DEPUIS 2021)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAC40	543	542	568	557	554	551
SBF120	1501	1483	1516	1508	1487	1467

## LA TAILLE MOYENNE D'UN CONSEIL EST D'UN PEU PLUS DE 12 MEMBRES (PRÈS DE 13 POUR UN CA ET 10 POUR UN CS)



Parmi les 1295 administrateurs du SBF120, 34% exercent au moins un mandat dans une autre société cotée:

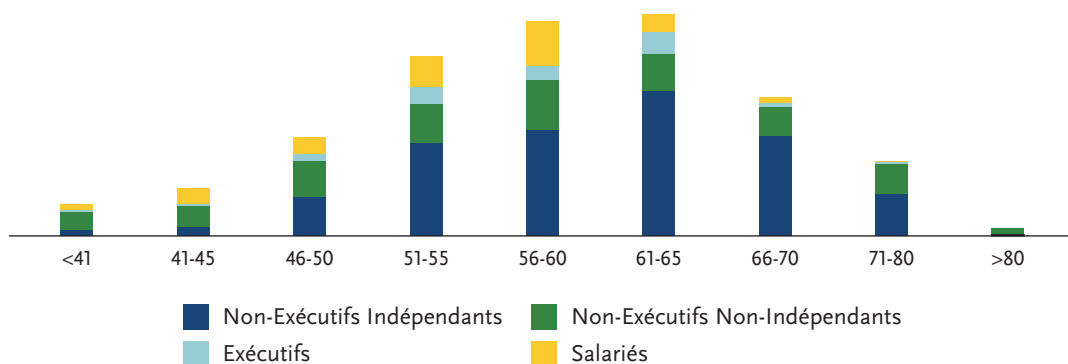
- » Ceux-ci détiennent en moyenne 2,6 mandats;
- » 11% détiennent plus d'un mandat (de 2 à 4) au sein du SBF 120;
- » 9% exercent au moins un autre mandat coté hors SBF120 en France;
- » 19% exercent au moins un autre mandat coté hors de France.



# Âge et ancienneté des administrateurs

Le renouvellement régulier des conseils permet de maintenir l'âge moyen des administrateurs à 59 ans, un peu plus de 60 ans pour les hommes et un peu plus de 58 ans pour les femmes.

## ÂGE MOYEN

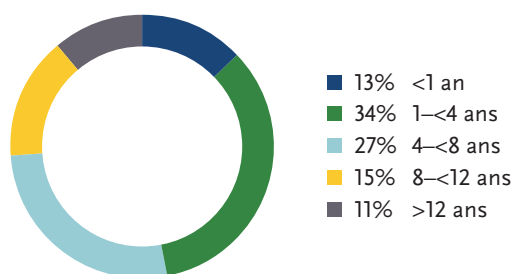


L'ancienneté moyenne est de 5,6 ans:

- » 3,8 ans pour les représentants de l'Etat;
- » 14,4 ans pour les actionnaires familiaux;
- » 4,8 ans pour les indépendants.

Près de la moitié des administrateurs siège depuis moins de 4 ans.

## ANCIENNETÉ MOYENNE



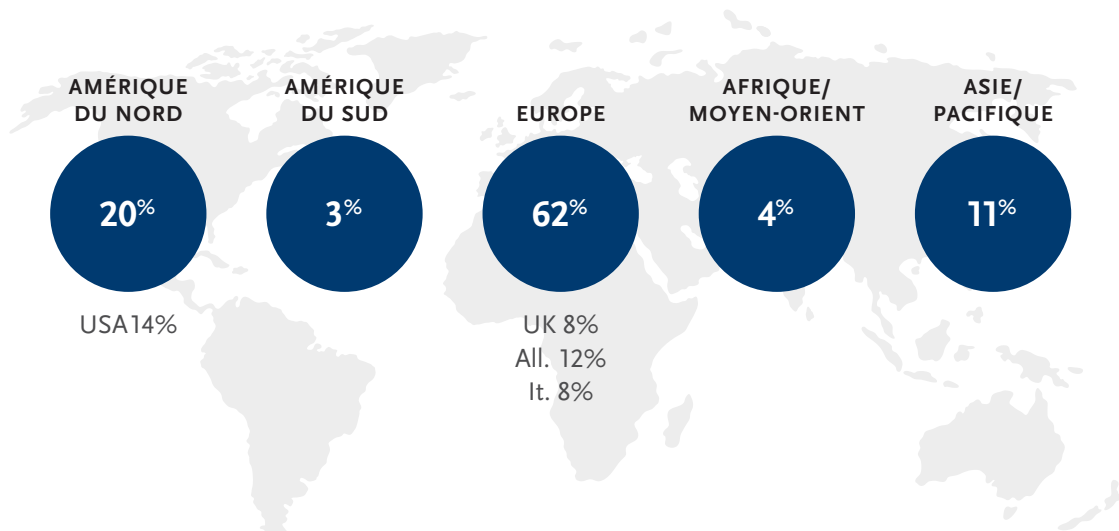
# Internationalisation des conseils

Les conseils français sont très internationalisés, tant en termes de nationalités que d'expériences internationales, de façon plus prononcée pour le CAC40 que pour les autres indices. Au sein du SBF120:

- » 31% des administrateurs sont binationaux ou non-français;
- » 57% des administrateurs ont une expérience professionnelle de plus d'un an hors de France;
- » 36% des administrateurs ont obtenu un diplôme à l'étranger;
- » 4 nationalités différentes sont représentées en moyenne dans un conseil (20 conseils ne comptent cependant aucun membre étranger et 1 conseil compte 12 nationalités différentes);
- » Les conseils du CAC40 se sont internationalisés principalement par l'intégration d'indépendants (75% d'administrateurs étrangers indépendants);
- » Les conseils du CACMid60 se sont beaucoup internationalisés par la représentation d'actionnaires étrangers (33% d'administrateurs étrangers représentant d'actionnaires).

Les principaux continents représentés sont l'Europe et l'Amérique du Nord.

## PROVENANCE GÉOGRAPHIQUE DES ADMINISTRATEURS



# Féminisation des conseils

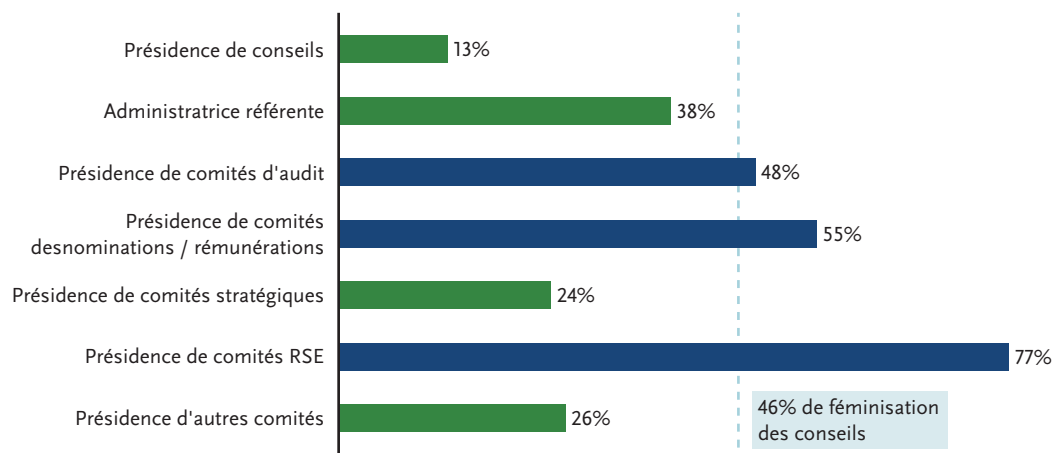
La France est en première place pour la féminisation des conseils, passée de 10% en 2008 à 46% depuis 2019. Celle-ci s'est faite principalement par les indépendantes, ce que sont 65% des administratrices. En revanche, 2% seulement siègent en tant qu'exécutives (5 PDG, 5 DG et 4 autres membres de ComEx).

Expérience et disponibilité des administratrices:

- » 38% ne sont plus exécutives et entièrement dédiées à des activités non-exécutives;
- » 18% ont une expérience actuelle ou préalable de direction financière ou d'audit;
- » 13% seulement ont une expérience actuelle ou préalable de direction générale de groupe.

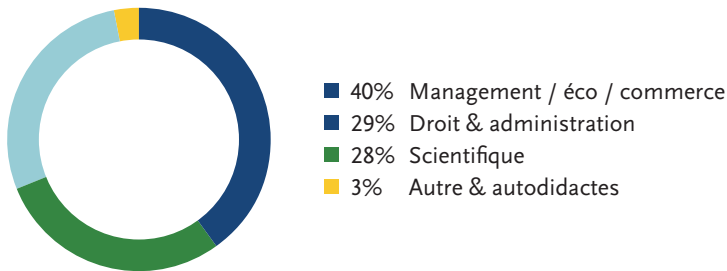
La féminisation dispose d'une grande marge de progression quant à la place des femmes dans certaines positions de leadership des conseils.

## FÉMINISATION DES POSITIONS DE LEADERSHIP DES CONSEILS



# Formation et expérience des administrateurs

## FORMATION INITIALE DES ADMINISTRATEURS

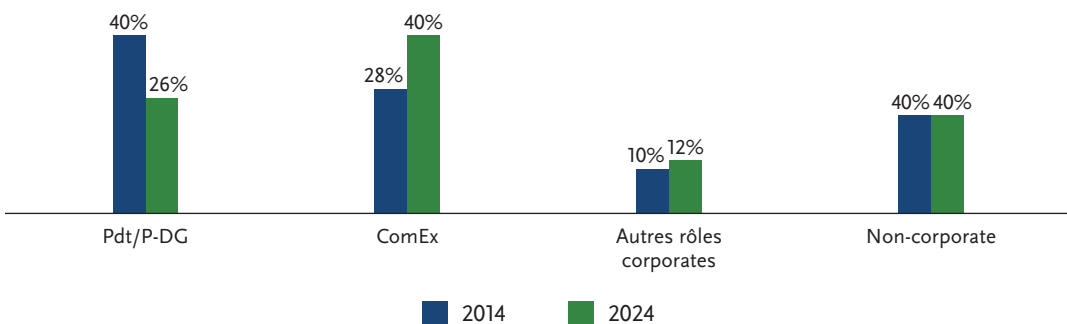


69% des administrateurs ont une formation initiale en management, économie, commerce, droit ou administration. 25% des administrateurs ont une double formation.

Les expériences sectorielles des administrateurs reflètent globalement les secteurs d'activité des sociétés du SBF120. Seuls les profils financiers sont davantage représentés et présents dans tous les secteurs, à hauteur de 23%, car souvent sollicités pour participer/présider les comités d'audit.

En termes d'expérience managériale, 78% des administrateurs (hors P-DG du groupe et salariés) viennent du monde corporate, proportion stable depuis 2014. En revanche les profils de présidents et DG de groupes sont nettement moins représentés, aujourd'hui remplacés par des profils plus jeunes de dirigeants de divisions, de régions et autres membres de ComEx.

## EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS



# Fonctionnement des conseils

Le fonctionnement des conseils est inchangé par rapport à 2023:

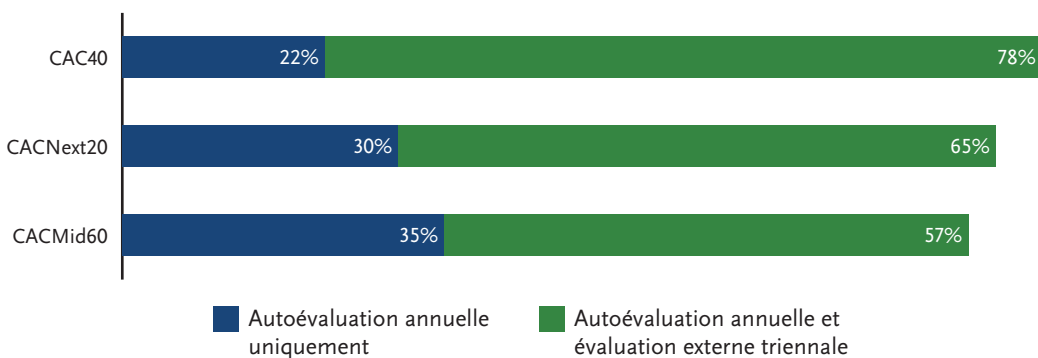
- » 9 réunions en moyenne par an, allant de 3 à 23 (en légère augmentation depuis 10 ans);
- » 96% de taux d'assiduité moyen, allant de 81% à 100%;
- » 71% des conseils utilisent le français comme langue unique (en légère baisse);
- » 96% des mandats durent 3 ou 4 ans (33% de 3 ans et 63% de 4 ans), soit une moyenne de 3,6 ans en légère baisse depuis 10 ans;
- » 74% des conseils déclarent pratiquer l'Executive Session (en légère augmentation).

Les conseils imposent plus fréquemment des limites d'âge à leurs présidents qu'à leurs membres:

- » 63% des sociétés imposent une limite d'âge stricte à leurs présidents (de 65 à 95 ans) et 17% imposent une limite stricte à leurs membres (de 65 à 80 ans);
- » 52% des conseils n'imposent aucune limite d'âge à leurs membres. Les autres appliquent une limite d'âge qu'une partie des administrateurs ne peut dépasser.

La quasi-totalité des conseils pratique une autoévaluation annuelle, et un peu plus des deux tiers la complètent d'une évaluation externe triennale.

## ÉVALUATION DES CONSEILS

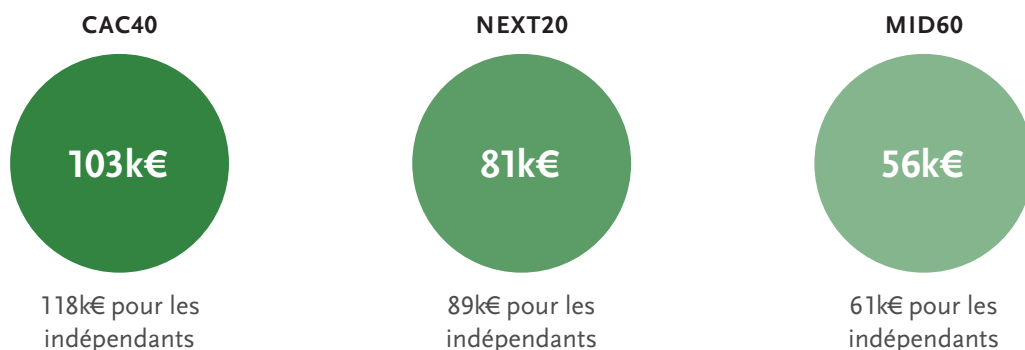


# Rémunération des administrateurs (hors présidents)

La rémunération annuelle moyenne d'un administrateur est autour de 80k€ sur l'ensemble du SBF120:

- » En augmentation de 4% par an en moyenne depuis dix ans, elle a augmenté cette année de 7%;
- » 80% des conseils pratiquent une rémunération fixe + variable liée à l'assiduité. En moyenne, la part fixe représente 35% et la part variable 65% de la rémunération annuelle totale;
- » 33 sociétés ont mis en place un dispositif de rémunération supplémentaire pour attirer les administrateurs non-résidents, parmi lesquelles:
  - 29 sociétés versent un forfait par déplacement intra-européen (moyenne de 2500€) et/ou intercontinental (moyenne de 4600€);
  - 4 sociétés versent une rémunération majorée (majoration moyenne de 10k€ pour les résidents européens, 14k€ pour les résidents extra-européens);
- » 13 sociétés versent une rémunération diminuée voire nulle pour la participation à distance aux réunions;
- » 17% des administrateurs ne perçoivent aucune rémunération liée à leur mandat (70% des membres exécutifs, 58% des salariés et certains représentants d'actionnaires).

## RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE TOTALE



# Fonctionnement des comités spécialisés

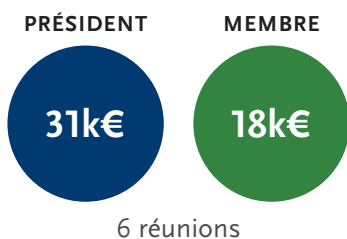
Composition et fonctionnement des 421 comités:

- » 4,5 membres en moyenne. 9% des administrateurs participent à plus de 2 comités tandis que 22% ne participent à aucun;
- » 4,8 réunions par an en moyenne avec 97% de taux d'assiduité;
- » 74% de membres indépendants (hors salariés), 8% de salariés et salariés actionnaires.

## RÉMUNÉRATION ET NOMBRE MOYEN DE RÉUNIONS ANNUELLES

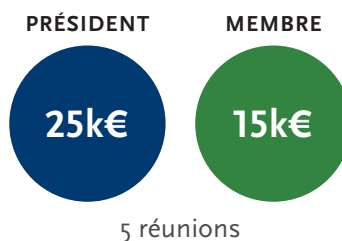
### 130 comités d'audit/risques

(dont 10 comités des risques distincts)



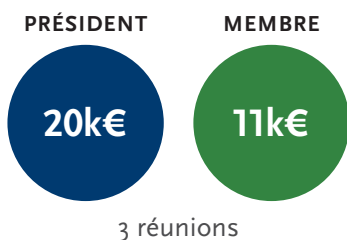
### 161 comités de nomination/rémunération

(dont 74 comités fusionnés)

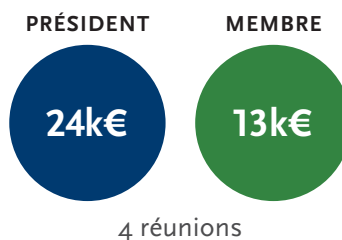


### 60 comités RSE

+30 comités incluant la RSE



### 70 comités stratégiques et autres

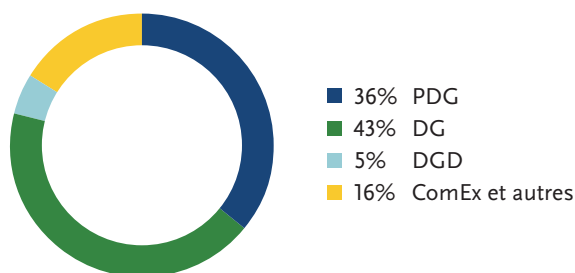


# Profils des administrateurs

## Administrateurs exécutifs

100 administrateurs (7%) exercent des fonctions exécutives dans leur groupe.

### FONCTION DES ADMINISTRATEURS EXÉCUTIFS



- » Seulement 14% sont des femmes, très en-dessous de la féminisation moyenne (46%);
- » 24% sont binationaux ou non-français, en dessous de la moyenne (31%);
- » Leur âge moyen est de 58 ans (amplitude allant de 29 à 75 ans);
- » Leur ancienneté moyenne au conseil est de 11,5 ans (5,7 ans si on exclut les fondateurs et dirigeants familiaux);
- » Leur ancienneté moyenne dans le groupe est de 19 ans (allant jusqu'à 46 ans);
- » Leur rémunération moyenne annuelle en tant qu'administrateur est autour de 52k€ lorsqu'ils la perçoivent (30% des cas).

Peu présents aux comités (sauf stratégiques), plus de la moitié exerce un mandat extérieur:

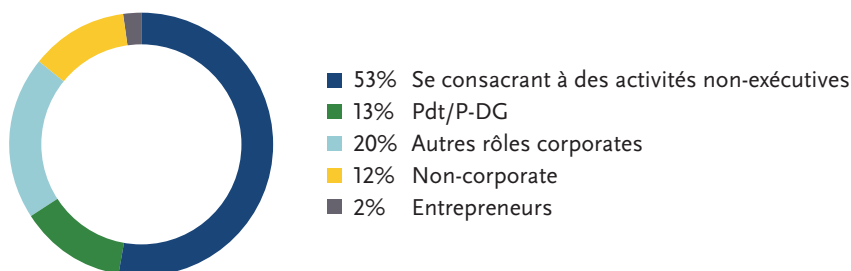
- » 73% ne sont membres d'aucun comité;
- » 8% sont présidents de comités stratégiques (7) ou en charge de la RSE (1);
- » 56% exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont 2,3 mandats au total en moyenne).



## Administrateurs non-exécutifs indépendants

775 administrateurs sont non-exécutifs indépendants (53% du total des sièges, 61% selon les critères Afep-Medef, 69% pour le seul CAC40). 53% d'entre eux se consacrent à des activités non-exécutives, les autres ont principalement des fonctions exécutives dans d'autres sociétés.

### ACTIVITÉ DES ADMINISTRATEURS NON-EXÉCUTIFS INDÉPENDANTS



- » 57% sont des femmes, très au-dessus de la féminisation moyenne (46%), et la féminisation des conseils s'est beaucoup réalisée par les indépendantes;
- » 50% sont binationaux ou non-français, très au-dessus de la moyenne (31%), et l'internationalisation des conseils s'est aussi beaucoup réalisée par les indépendants;
- » Leur âge moyen est de 61 ans (amplitude allant de 35 à 86 ans);
- » Leur ancienneté moyenne au conseil est de 4,8 ans;
- » Leur rémunération moyenne annuelle est autour de 90k€.

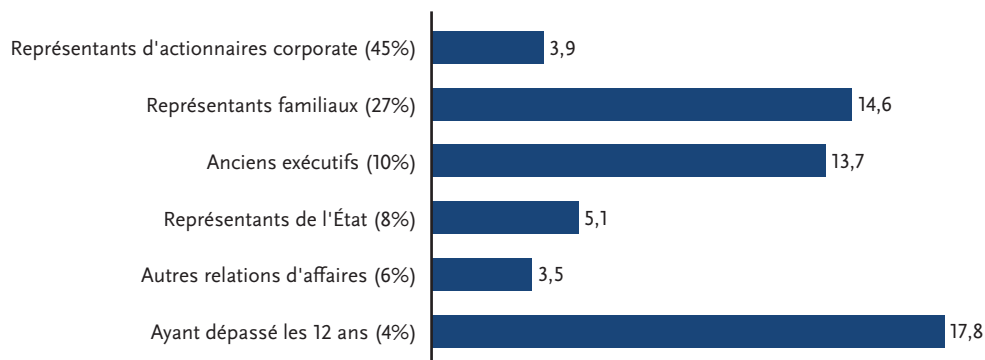
Principaux animateurs des comités, la moitié d'entre eux participe par ailleurs à d'autres conseils de sociétés cotées:

- » 90% sont membres d'au moins un comité;
- » 43% président au moins un comité;
- » 54% d'entre eux exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont 2,6 mandats au total en moyenne).

## Administrateurs non-exécutifs non-indépendants

387 administrateurs (26%) sont non-exécutifs non-indépendants.

### RÉPARTITION SELON LE STATUT ET L'ANCIENNETÉ MOYENNE (ANNÉES)



- » 33% sont des femmes, en dessous de la féminisation moyenne (46%);
- » 26% sont binationaux ou non-français, en dessous de la moyenne (31%);
- » Leur âge moyen est de 58 ans (amplitude allant de 27 à 89 ans);
- » Leur rémunération moyenne annuelle est autour de 60k€.

Naturellement moins sollicités pour présider des comités, ils sont aussi moins nombreux à détenir d'autres mandats cotés

- » 70% sont membres d'au moins un comité;
- » 11% président au moins un comité;
- » 37% d'entre eux exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont 2,5 mandats au total en moyenne).

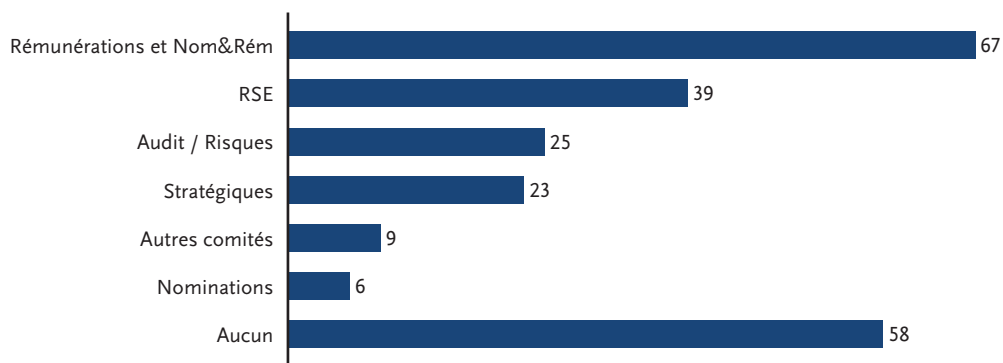
## Administrateurs salariés et actionnaires salariés

204 administrateurs (14%) sont élus par les salariés et actionnaires salariés:

- » 47% sont des femmes, en ligne avec la féminisation des conseils;
- » 22% sont binationaux ou non-français, en dessous de la moyenne (31%);
- » Leur âge moyen est de 55 ans (amplitude allant de 30 à 72 ans);
- » Leur ancienneté moyenne au conseil est de 4 ans;
- » Leur ancienneté moyenne dans le groupe est de 20 ans;
- » Leur rémunération moyenne annuelle en tant qu'administrateur est autour de 68ke lorsqu'ils la perçoivent (42% des cas).

62% sont membres d'un seul comité et 10% de plusieurs comités. Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, la plupart siègent dans les comités en charge des rémunérations (au moins un salarié siège dans 60% de ces comités).

### COMITÉS D'APPARTENANCE



## Les administrateurs “professionnels”

528 administrateurs (36%) se consacrent de manière prédominante à des activités non-exécutives:

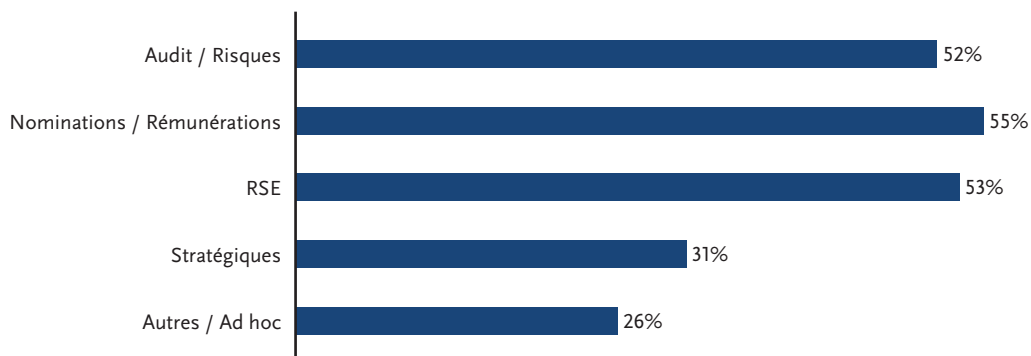
- » 74% siègent en tant qu’indépendants dans les conseils;
- » 56% d’entre eux exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont 2,6 mandats au total en moyenne);
- » Leur âge et leur ancienneté sont en moyenne plus élevés que pour l’ensemble des administrateurs, respectivement 66 ans et 7,5 ans;
- » 82% sont membres d’au moins un comité et 40% en président;
- » Leur rémunération moyenne annuelle est autour de 82k€.

Ils apportent aux conseils des expériences et expertises spécifiques:

- » 29% ont une expérience de direction générale (moyenne SBF120: 26%);
- » 24% ont une expérience en audit/finance (moyenne SBF120: 19%);
- » 64% ont une expérience professionnelle de plus d’un an hors de France (moyenne SBF120: 57%).

Les comités Audit / Risques, Nominations / Rémunérations et RSE sont majoritairement présidés par des administrateurs « professionnels ».

### PRÉSIDENCE DES COMITÉS PAR LES ADMINISTRATEURS « PROFESSIONNELS »



# Les présidents de conseil

Ils illustrent moins la diversité que l'ensemble des administrateurs:

- » 13% seulement sont des femmes (contre 46% de taux de féminisation);
- » 12% seulement sont binationaux ou non-français (contre 31% de taux d'internationalisation).

36 présidents sont également DG (30%):

- » Si 67% ne sont membres d'aucun comité, 19% sont présidents du comité stratégique;
- » Leur âge moyen est de 61 ans (amplitude allant de 39 à 75 ans);
- » Leur ancienneté moyenne est de 10 ans dans leur rôle, de 16 ans au conseil.

84 administrateurs sont présidents non-exécutifs (70%):

- » 90% se consacrent à des activités non-exécutives;
- » Ils détiennent 1,9 mandats au total en moyenne;
- » 49% sont indépendants et 26% sont les anciens PDG devenus Présidents non-exécutifs;
- » Leur âge moyen est de 66 ans (amplitude allant de 42 à 88 ans);
- » Leur ancienneté moyenne est d'un peu moins de 6 ans dans leur rôle, de 11 ans au conseil;
- » 60% ont une expérience de direction générale de groupe.

---

## RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE DES PRÉSIDENTS NON-EXÉCUTIFS (MOYENNE AUTOUR DE 426K€ DANS LE SBF120)



## Les administrateurs référents

52 administrateurs et membres indépendants sont qualifiés de référents, principalement dans les sociétés à gouvernance unifiée:

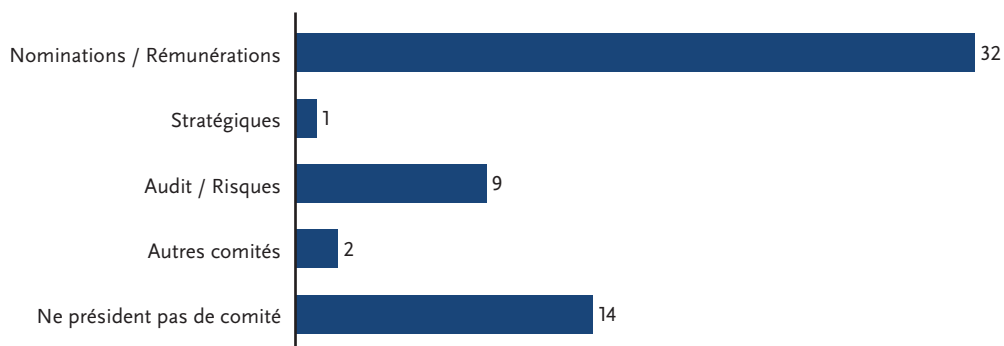
- » 78% des CA à PDG ont un administrateur référent;
- » 31% des CA dissociés ont un administrateur référent;
- » 19% des CS ont un administrateur référent.

Près de la moitié a une expérience de président et/ou DG, leurs profils sont en conséquence moins diversifiés que l'ensemble des administrateurs:

- » 62% sont des hommes;
- » 77% sont de nationalité française;
- » 80% ont plus de 60 ans (moyenne d'âge 65 ans, amplitude allant de 50 à 79 ans);
- » 60% d'entre eux exercent au moins un autre mandat dans une société cotée (ceux-ci ont 2,5 mandats au total en moyenne);
- » Le rôle donne lieu à une rémunération annuelle supplémentaire d'un peu plus de 42k€ en moyenne.

Ils occupent souvent des positions de leadership dans le conseil.

### PRÉSIDENTIE DES COMITÉS PAR LES ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS (6 ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS PRÉSIDENT 2 COMITÉS)



# Les présidents de comité

Les 421 comités sont présidés par 387 administrateurs:

- » 80% sont des administrateurs indépendants;
- » 26% sont binationaux ou non-français;
- » Leur âge moyen est de 62 ans (amplitude allant de 39 à 86 ans);
- » Leur ancienneté moyenne est de près de 7 ans au conseil;
- » 50% se consacrent à des activités non-exécutives.

Parmi les 130 présidents de comités d'audit/risques:

- » 48% sont des femmes;
- » 95% sont indépendants;
- » 49% ont une expérience de direction financière ou d'audit.

Parmi les 161 présidents de comités en charge des nominations et/ou des rémunérations:

- » 55% sont des femmes;
- » 90% sont indépendants;
- » 35% ont une expérience de direction générale de groupe.

Parmi les 60 présidents de comités dédiés à la RSE:

- » 77% sont des femmes;
- » 80% sont indépendants.

Parmi les 70 présidents des comités stratégiques et des autres comités:

- » 24% seulement sont des femmes;
- » 57% sont indépendants;
- » 37% d'entre eux sont actuellement présidents ou DG du groupe (40% pour les seuls comités stratégiques).

# Les comités exécutifs

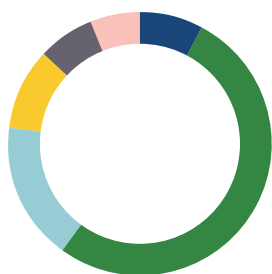
Avec 1423 membres dans tout le SBF120, la composition moyenne d'un ComEx est d'un peu moins de 12 membres.

La taille des ComEx du CAC40 est plus large (plus de 14 membres en moyenne) que dans le Next20 et le Mid60 (moins de 11 membres en moyenne).

Profils des membres de ComEx:

- » L'âge moyen est de 54 ans, avec une amplitude allant de 29 à 75 ans;
- » L'ancienneté moyenne au ComEx est de 5,4 ans;
- » L'ancienneté moyenne dans le groupe est de 13,8 ans, 70% des promotions se faisant en interne;
- » 12% exercent un mandat non-exécutif externe dans une société cotée (16% des femmes et 11% des hommes). Cette proportion monte à 18% au sein du CAC40, et à 24% pour les femmes membres de ComEx du CAC40.

## FONCTION DES MEMBRES DE COMEX



- 8% Direction générale
- 52% Directions opérationnelles
- 17% Direction financière, secrétariat général, direction juridique
- 10% Stratégie, transformation, tech & digital
- 7% Ressources humaines
- 6% Communication, marketing, ventes

Diversité internationale:

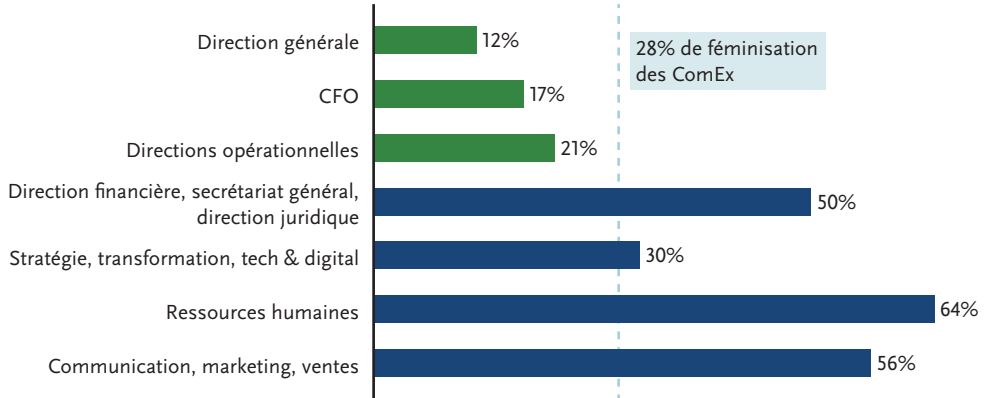
- » 32% de binationaux ou non-français, de façon plus marquée dans le CAC40 que dans le Next20 et le Mid60;
- » 23 sociétés ne comptent aucun membre non-français et deux ComEx sont composés à 100% de binationaux ou non-français;
- » 62% des membres de ComEx ont une expérience professionnelle de plus d'un an hors de France et 33% ont un diplôme étranger.



Féminisation des ComEx:

- » 28% de femmes dans les ComEx du SBF120;
- » Taux stable depuis 2023, loin de l'objectif de la loi Rixain d'atteindre 40% en 2030.

## FÉMINISATION DES RÔLES





# Tableaux de synthèse

Les informations relatives à la gouvernance de chaque société sont à retrouver sur le site de Spencer Stuart: [spencerstuart.com/research-and-insight/france-board-index](https://spencerstuart.com/research-and-insight/france-board-index)

# Modes de gouvernance et composition des conseils

	CAC40		CACNext20		CACMid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Modes de gouvernance								
Conseil d'Administration unifié	14	35%	3	15%	19	32%	36	30%
Conseil d'Administration dissocié	21	53%	15	75%	32	53%	68	57%
Conseil de Surveillance + Directoire	5	13%	2	10%	9	15%	16	13%
Nombre de sièges, dont:	551		242		674		1467	
Administrateurs exécutifs	40	7%	16	7%	44	7%	100	7%
Administrateurs non-exécutifs indépendants (indépendants selon les critères Afep-Medef)	318	58% (69%)	136	56% (65%)	321	48% (54%)	775	53% (61%)
Administrateurs représentants de l'État	12	2%	5	2%	17	3%	34	2%
Administrateurs familiaux non-exécutifs	33	6%	9	4%	64	9%	106	7%
Administrateurs non-exécutifs non-indépendants	55	10%	44	18%	149	22%	248	17%
Administrateurs rep. salariés actionnaires	19	3%	5	2%	11	2%	35	2%
Administrateurs rep. salariés	74	13%	27	11%	68	10%	169	12%
Taille moyenne des conseils	13.8		12.1		11.2		12.2	
Taux de féminisation	260	47%	103	43%	316	47%	679	46%
Administrateurs dédiés à des activités non-exécutives	202	37%	82	34%	244	36%	528	36%
Administrateurs/membres référents	25	63%	8	40%	19	32%	52	43%
Censeurs (% de sociétés)	12	20%	4	15%	29	33%	45	26%

# Profil des administrateurs

	CAC40	CACNext20	CACMid60	SBF120
<b>Âge et ancienneté (années)</b>				
Âge des membres du conseil	59.7	58.7	58.6	59.1
Âge des hommes	60.7	59.1	60.1	60.2
Âge des femmes	58.8	58.6	56.9	58.0
Ancienneté moyenne (hors président)	5.7	4.8	5.8	5.6
<b>Dimension internationale</b>				
Administrateurs résidant en France	70%	63%	76%	72%
Binationaux / non-français	36%	37%	26%	31%
Diplôme à l'étranger	42%	40%	29%	36%
Expérience internationale (>1 an)	62%	69%	48%	57%
<b>Formation des administrateurs</b>				
Management / éco / commerce	37%	42%	42%	40%
Droit / administration	35%	24%	26%	29%
Formation scientifique	29%	31%	26%	28%
Autre et autodidactes	3%	1%	3%	3%
<b>Expérience des administrateurs</b>				
Expérience de direction générale de groupe	31%	28%	22%	26%
Expérience audit / finance	20%	21%	18%	19%
Total de mandats cotés par administrateur (hors rep. salariés)	1.6	1.6	1.4	1.5

# Fonctionnement des conseils et des comités

	CAC40		CACNext20		CACMid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
<b>Fonctionnement des conseils</b>								
Nombre de réunions / assiduité	9.1	97%	9.2	95%	9.0	95%	9.0	96%
Durée moyenne des mandats (années)	3.6		3.6		3.6		3.6	
Formation systématique des nouveaux	30	75%	16	80%	33	55%	79	66%
Formation continue des administrateurs	23	58%	11	55%	15	25%	49	41%
Pratique de l'Executive session	32	80%	15	75%	42	70%	89	74%
Pratique de l'évaluation formalisée	40	100%	19	95%	55	92%	114	95%
<b>Nombre total de comités, dont:</b>								
Audit	40	100%	20	100%	60	100%	120	100%
Risques (distincts)	5	13%	2	10%	3	5%	10	8%
Nominations et/ou rémunérations	58	100%	29	100%	74	97%	161	98%
RSE (dédiés)	20	50%	11	55%	29	48%	60	50%
RSE (combinés avec d'autres)	15	38%	3	15%	12	20%	30	25%
Stratégiques	17	43%	10	50%	26	43%	53	44%
Autres	8	20%	4	20%	5	8%	17	14%
<b>Statistiques sur les comités</b>								
Nombre de comités par conseil	3.7		3.8		3.3		3.5	
Nombre de comités auxquels participe un membre	1.2		1.6		1.1		1.2	
Nombre de réunions par an par comité	5.0		5.3		4.5		4.8	
Nombre de membres par comité	4.6		5.3		4.1		4.5	
% d'indépendants (hors salariés/ salariés actionnaires)	81%		73%		68%		74%	
% de femmes	49%		45%		50%		49%	
% de binationaux / non-français	35%		36%		22%		30%	
% de salariés et salariés actionnaires	10%		8%		6%		8%	

# Rémunérations

Rémunérations	CAC40	CACNext20	CACMid60	SBF120
	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Rémunération moyenne des présidents non-exécutifs	692 760 €	300 044 €	273 819 €	426 135 €
Rémunération moyenne des administrateurs	102 980 €	81 400 €	55 632 €	79 337 €
Exécutifs	70 175 €	72 500 €	37 929 €	52 210 €
Non-exécutifs indépendants	118 242 €	89 386 €	61 043 €	90 284 €
Non-exécutifs non-indépendants	73 754 €	68 368 €	51 090 €	60 319 €
Rep. salariés ou salariés actionnaires	80 235 €	64 422 €	38 712 €	67 565 €
Structure de la rémunération (quand fixe + variable)				
Part fixe annuelle conseil	26 532 €	23 705 €	14 645 €	21 031 €
Part variable par réunion conseil	5 184 €	3 786 €	3 085 €	3 914 €
Part fixe annuelle comité	7 541 €	5 880 €	5 689 €	6 440 €
Part variable par réunion comité	2 928 €	2 840 €	3 194 €	3 010 €
Enveloppe globale prévue	1 448 000 €	997 694 €	610 684 €	942 553 €
Montant total versé	1 362 360 €	925 624 €	525 301 €	860 277 €

# Mouvements d'entrées et de sorties

entre les AG2023 et 2024

	CAC40		CACNext20		CACMid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
<b>Administrateurs entrants, dont:</b>	53		26		82		161	
Indépendants	33	62%	20	77%	37	45%	90	56%
Femmes (hors salariés/salariés actionnaires)	21	50%	12	50%	33	49%	66	50%
Binationaux / non-français	20	38%	9	35%	25	30%	54	34%
Rep. de l'Etat	1	2%	0	0%	0	0%	1	1%
Rep. des salariés/salariés actionnaires	11	21%	2	8%	15	18%	28	17%
Âge	56		57		56		56	
Nombre de mandats total (sociétés cotées)	1.7		1.7		1.5		1.6	
Primo entrants (hors salariés, société cotée)	28	40%	10	33%	45	45%	83	42%
<b>Administrateurs sortants, dont:</b>	50		43		82		175	
Indépendants	26	52%	28	65%	37	45%	91	52%
Femmes (hors salariés/salariés actionnaires)	17	45%	18	43%	34	50%	69	47%
Binationaux / non-français	17	34%	23	53%	19	23%	59	34%
Rep. de l'Etat	1	2%	0	0%	2	2%	3	2%
Rep. des salariés/salariés actionnaires	12	24%	1	2%	14	17%	27	15%
Âge	63		66		62		63	
Nombre de mandats restant (sociétés cotées)	0.7		0.4		0.5		0.5	



## Structure des comités exécutifs

	CAC40		CACNext20		CACMid60		SBF120	
	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%	nb/moy.	%
Nombre total de membres, dont:	566		203		654		1423	
Femmes	166	29%	62	31%	172	26%	400	28%
Hommes	400	71%	141	69%	482	74%	1023	72%
Taille moyenne du ComEx	14.2		10.2		10.9		11.9	
Membres avec mandat non-exécutif externe	103	18%	24	12%	48	7%	175	12%
<b>Âge et ancienneté (années)</b>								
Âge moyen	56		54		54		55	
Ancienneté dans le groupe	17.1		11.9		12.0		14.0	
Ancienneté au ComEx	5.7		4.8		5.6		5.6	
<b>Dimension internationale</b>								
Binationaux / non-français	211	37%	74	36%	168	26%	453	32%
Expérience internationale (>1 an)	395	70%	139	68%	353	54%	887	62%
Diplôme à l'étranger	229	40%	69	34%	177	27%	475	33%

# La Board Practice de Spencer Stuart

Spencer Stuart assiste les conseils d'administration dans le monde entier sur les sujets suivants:

- » Recrutement d'administrateurs;
- » Évaluation du fonctionnement des conseils et de la contribution individuelle des administrateurs;
- » Succession planning et CEO successions;
- » Constitution d'Advisory Boards;
- » Formation continue des administrateurs;
- » Diagnostic sur la culture des conseils;
- » Conseil en gouvernance.

## Pour tout renseignement, contacter :

### **Laurent Blivet**

01.53.57.81.60      lblivet@spencerstuart.com

### **Florence Delmas**

01.53.57.81.65      fdelmas@spencerstuart.com

### **Dominique Potiron**

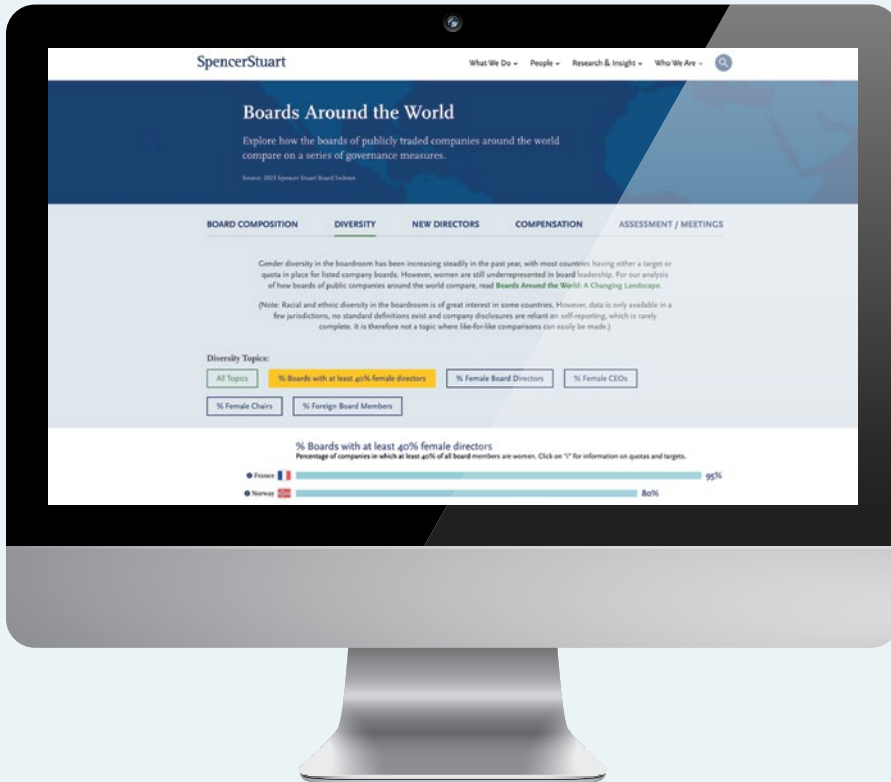
01.53.57.81.48      dpotiron@spencerstuart.com

### **Guillaume Quéguiner**

01.53.57.81.84      gqueguiner@spencerstuart.com

# Boards Around the World

Spencer Stuart publishes Board Indexes covering more than 20 countries around the world. The majority of these Board Indexes are published annually, with a few appearing on alternate years.

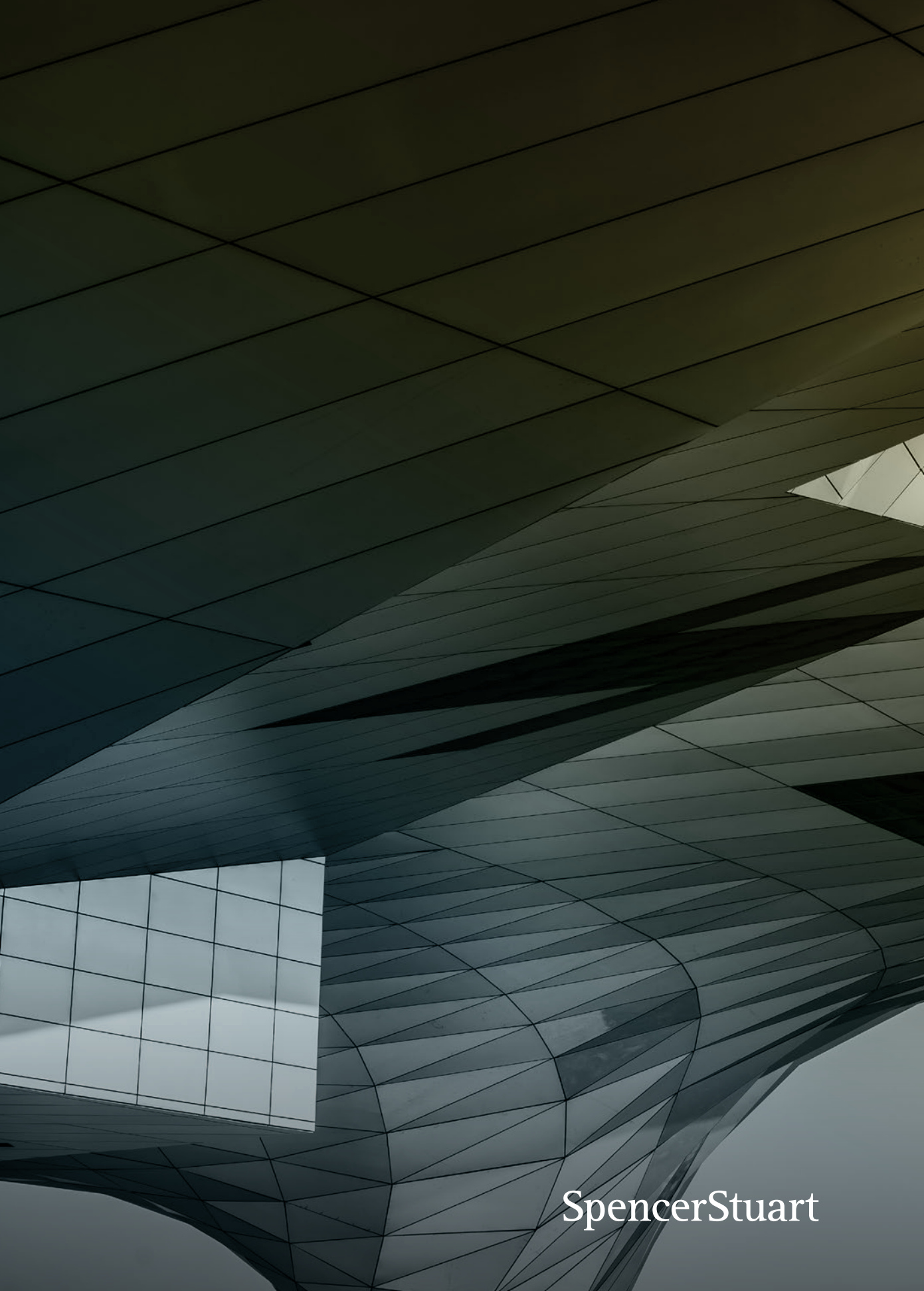


We have compiled key data from all these countries into our **Boards Around the World** feature — an interactive data exploration tool — where you can compare nationally aggregated company data from around the world across a wide range of measures.

[spencerstuart.com/batw](https://spencerstuart.com/batw)

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.

[spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes](https://spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)



SpencerStuart