

Gouvernance des sociétés du SBF 120 et du CAC 40

Tendances 2021/2022

Septembre 2022

Sommaire

01

Les conseils d'administration

A – Portrait-Robot

B – Composition et activités :
Tendances 2022

C – Focus sur les comités
RSE

D – Internationalisation
et féminisation

02

Les CEOs

A – Portrait-Robot

B – CEOs : Tendances 2022

C – Parcours académiques

03

Les comités exécutifs

A – Portrait-Robot

B – La loi Rixain

C – Les femmes dans les
COMEX : Tendances 2022



Points clés 2021/2022



La RSE au cœur des préoccupations des Conseils

- Forte progression des comités traitant de la RSE
- Les femmes sont de plus en plus nombreuses au sein des comités traitant de la RSE et particulièrement au sein des comités dédiés à la RSE
- 92% des comités du CAC 40 dédiés à la RSE sont présidés par des femmes



Contexte Post-Covid

- Diminution du nombre de réunions des Conseils
- Hausse modeste de la rémunération des administrateurs
- Davantage de CEOs sont démis avant la fin de leur mandat



Une évolution de la composition des Conseils

- La France toujours en tête de liste en matière de féminisation par rapport à ses homologues européens
- Forte hausse du nombre de présidentes de conseils au SBF 120



Une accélération de la féminisation des Comités Exécutifs

- Davantage de femmes CEO au sein du SBF 120
- La féminisation des COMEX continue de progresser, principalement grâce à l'augmentation du nombre de membres dans les COMEX
- Les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des responsabilités opérationnelles au CAC 40

Méthodologie

- Nos sources sont toutes issues de documents publics: les documents d'enregistrement universel 2021, les comptes-rendus des assemblées générales de 2022 et les sites internet des sociétés du SBF 120.
- Pour le calcul et l'analyse de nos données, nous nous référons aux **recommandations du code de gouvernement d'entreprise de sociétés cotées AFEP-MEDEF, révisé en janvier 2020 et au Code de Commerce.**
En particulier :
 - Les représentants des salariés (actionnaires ou non actionnaires) sont exclus du calcul de la proportion de femmes au sein des conseils du SBF 120
 - Pour le calcul de la proportion d'administrateurs indépendants dans les conseils du SBF 120, les représentants des salariés (actionnaires ou non actionnaires) ont été exclus du calcul
 - Pour le calcul du nombre de mandats par administrateur, seules les sociétés cotées sont comptabilisées
- Les **Comités exécutifs** des entreprises à Conseil de Surveillance ou des Sociétés en Commandite par Action comprennent les membres du Comité exécutif ET les membres du Directoire ou de la Gérance.



01

Les conseils d'administration



A. Portrait-Robot

Portrait-robot des conseils d'administration en France en 2021-2022

CAC 40

Le Conseil d'administration moyen est constitué de 14,0 (14,4) administrateurs parmi lesquels on retrouve notamment :

- 6,3 femmes (6,3)
- 4,7 étrangers (5,1) dont 2,8 femmes (2,9)
- 1,8 représentants des salariés non-actionnaires (1,7)
- 7,9 administrateurs indépendants (8,2) dont 4,4 femmes (4,4)

Moyenne d'âge : 59,3 ans (59,0)

Ancienneté moyenne dans le conseil : 6,00 ans (5,9)

Montant moyen annuel des rémunérations : 90,2K€ (86,7K)

3,7 comités (3,8) parmi lesquels :

- Un comité d'audit composé de 4,3 personnes (4,1) se réunissant 5,7 fois par an (6,4)
- Un comité de rémunération composé de 4,3 personnes (3,9) et se réunissant 5,2 fois par an (5,2)

SBF 120 hors CAC 40

Le Conseil d'administration moyen est constitué de 11,9 (11,9) administrateurs parmi lesquels on retrouve notamment :

- 5,4 femmes (5,4)
- 3,2 étrangers (3,2) dont 1,5 femmes (1,4)
- 1,3 représentants des salariés non-actionnaires (1,2)
- 6,1 administrateurs indépendants (5,9) dont 3,4 femmes (3,3)

Moyenne d'âge : 57,5 ans (57,3)

Ancienneté moyenne dans le conseil : 5,82 ans (5,55)

Montant moyen annuel des rémunérations : 54,3K€ (52,6K)

3,34 comités (3,26) parmi lesquels :

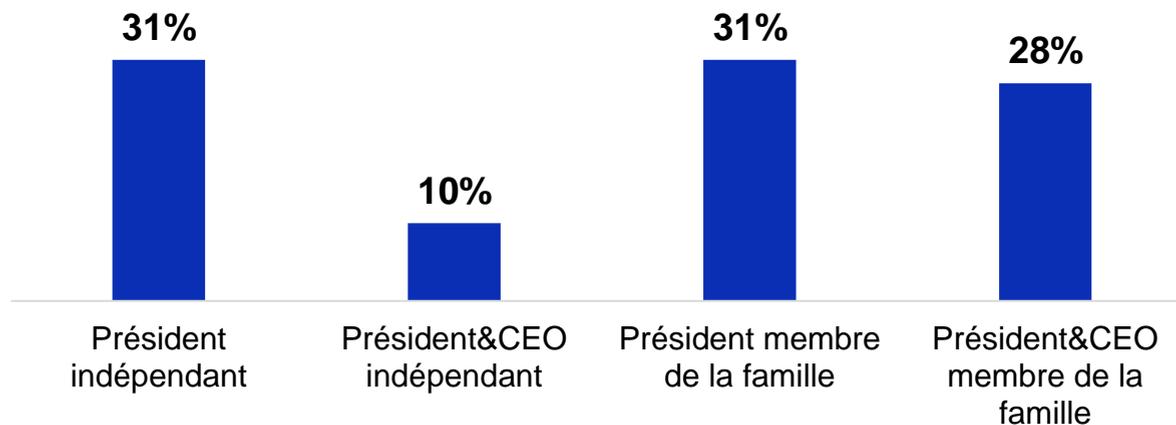
- Un comité d'audit composé de 4,09 personnes (3,83) se réunissant 5,39 fois par an (5,36)
- Un comité de rémunération composé de 4,13 personnes (4,09) et se réunissant 4,57 fois par an (5,01)

*Données relatives à l'exercice 2020-2021.

Portrait-robot des Présidents des conseils du SBF 120 en 2021/2022

- **Moyenne d'âge : 63 ans (62 ans) - Ancienneté moyenne : 9 ans (7 ans)**
- **11 (5) femmes présidentes de conseils au SBF 120 dont 4 (1) également CEO de leur société (Sodexo, FDJ, Eramet et Carmila)**
- **35% des Présidents de conseils du SBF120 ont déjà eu une expérience de Présidents dans une autre société cotée.**
- **27% des Présidents de conseils du SBF 120 ont été **exécutifs dans leur société actuelle** avant d'en être nommés Présidents.**

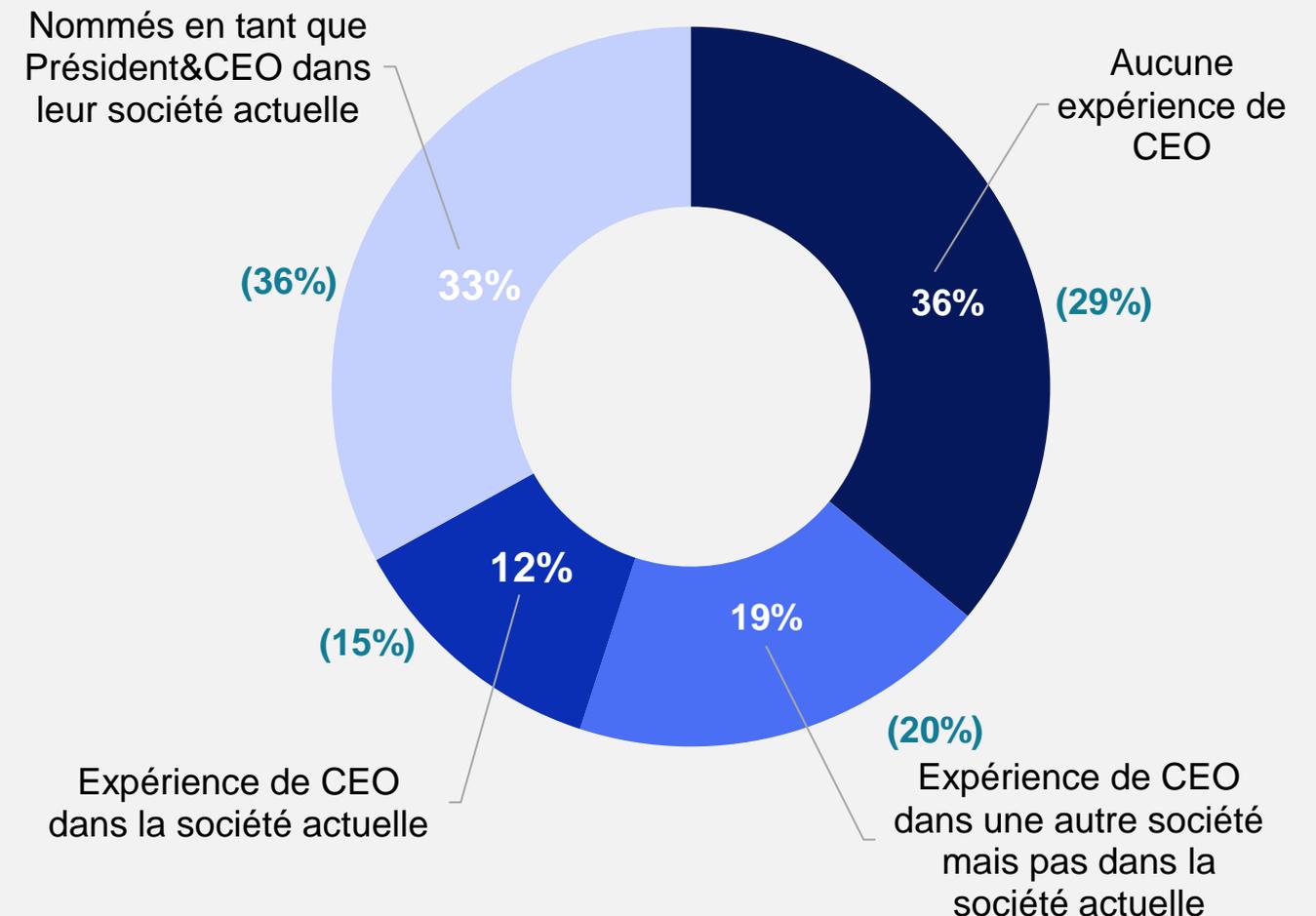
Focus sur les Présidents des conseils des 29 sociétés familiales du SBF 120



*Données relatives à l'exercice 2017-2018.

Private & Confidential

Expérience des Présidents des conseils du SBF 120, avant leur nomination



*4 (7) Présidents de conseils ont été au préalable CFO de leur société.

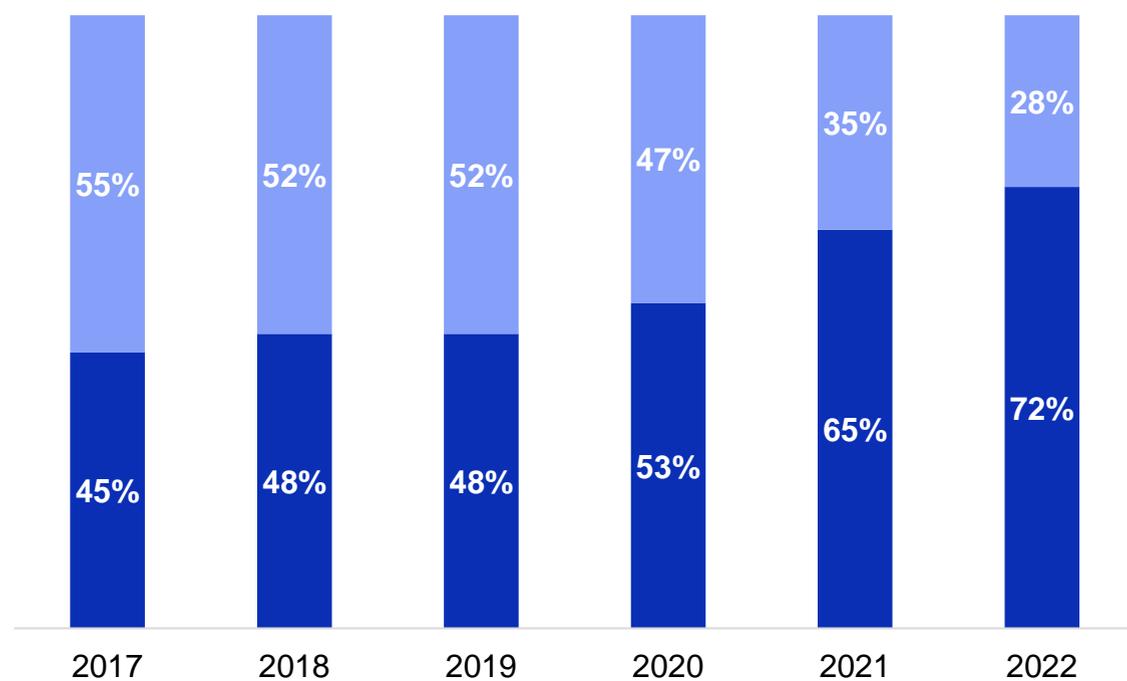


B. Composition et activité : Tendances 2022

Le CAC 40 comme le SBF 120 adoptent la dissociation des rôles de Président du Conseil et de Directeur Général

Le CAC 40 rejoint le reste du SBF 120 en matière de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

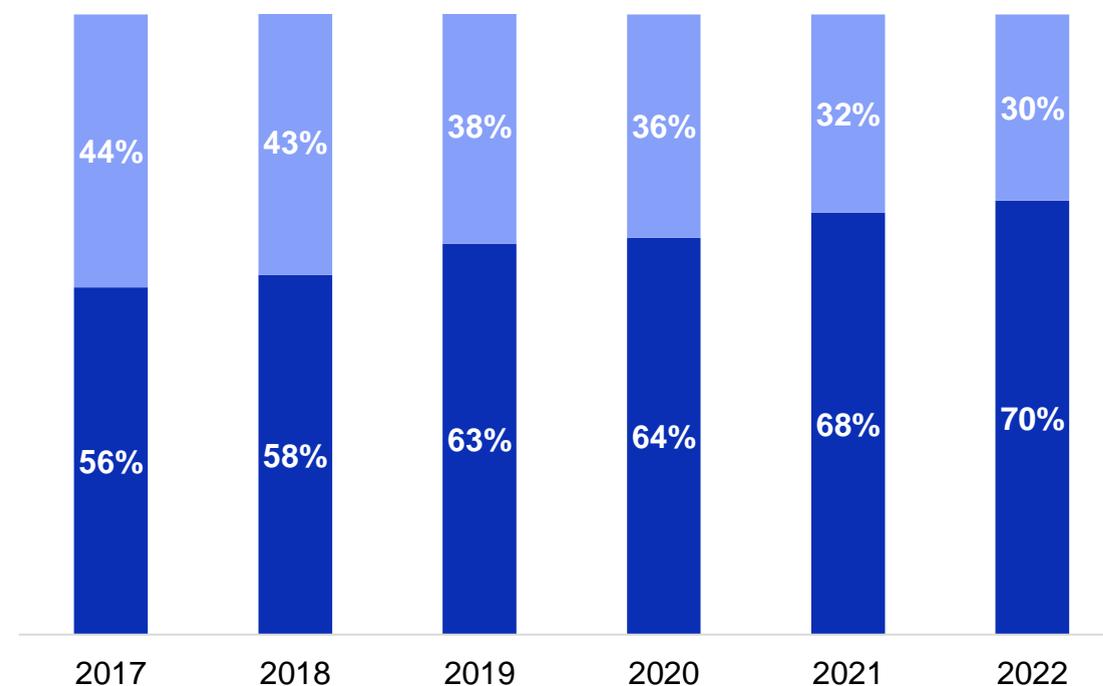
CAC 40



■ Dissocié ■ Unifié

- Nouvelles dissociations: Air Liquide, Arcelor Mittal, Orange et Veolia Environnement.
- Fin de la dissociation: Essilor Luxottica, mis à jour en juillet 2022.

SBF 120 hors CAC 40



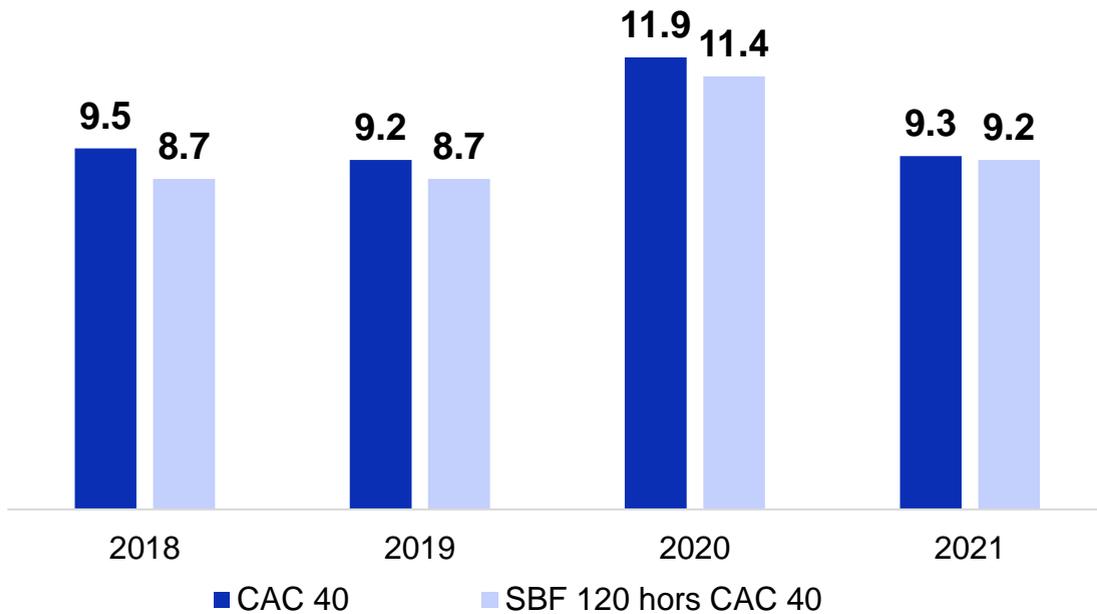
■ Dissocié ■ Unifié

- Nouvelles dissociations: Ipsos, SEB, Valeo, Verallia.
- Fin de la dissociation: Sodexo.

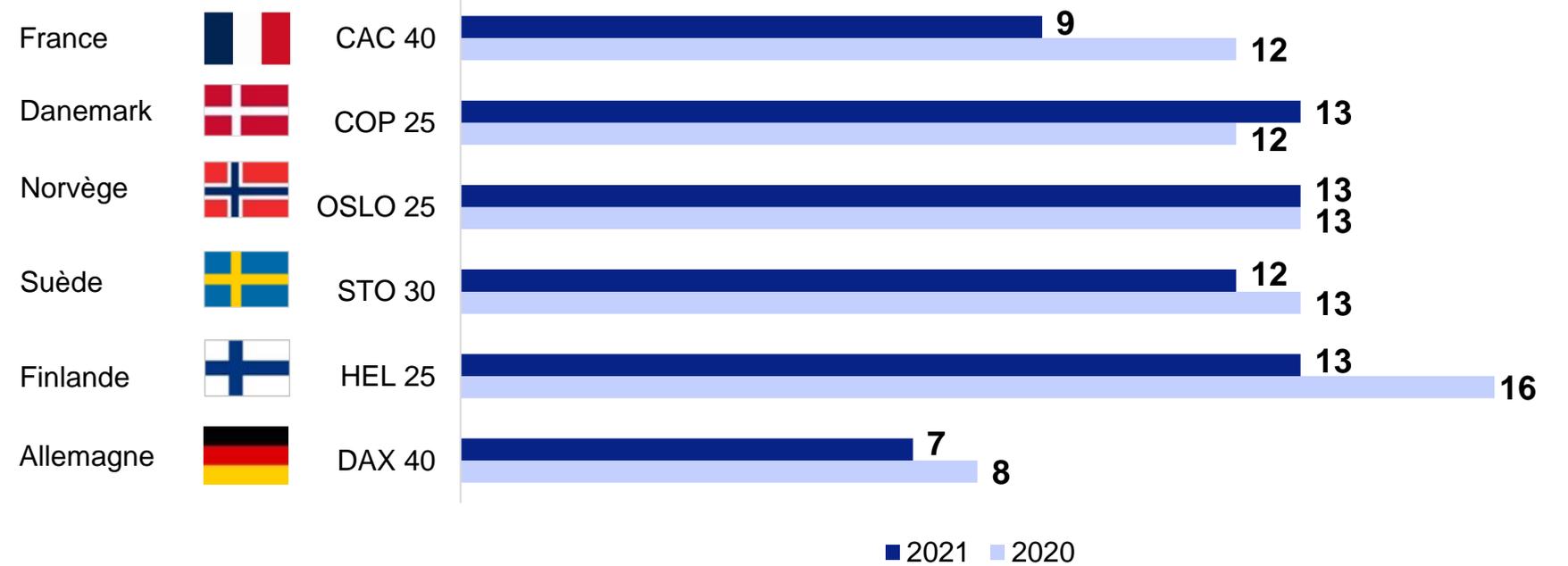
Après une augmentation due à la crise sanitaire, le nombre de réunions des conseils revient à la normale

En moyenne, en 2021, le nombre de réunions des conseils a diminué en Europe.

Nombre moyen de réunions des conseils



Nombre moyen de réunions des conseils parmi certains indices européens

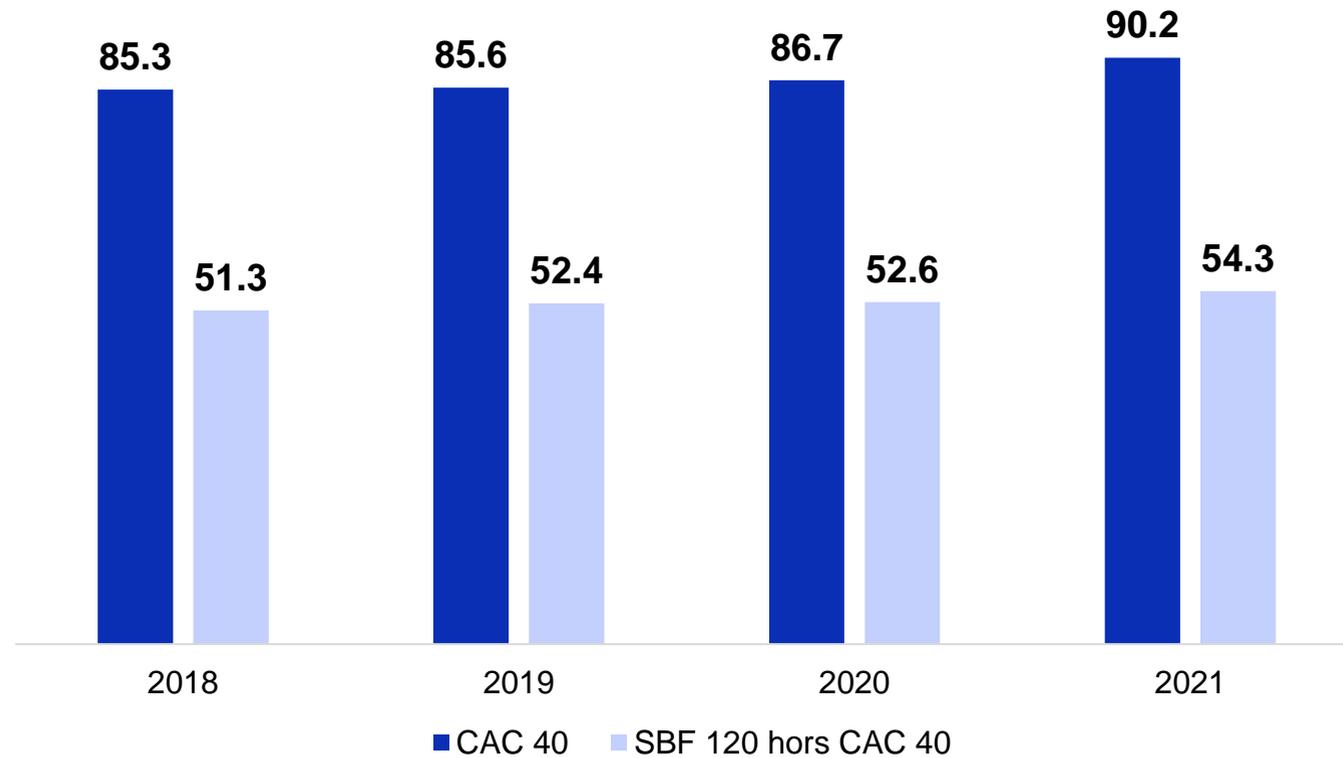


La rémunération des administrateurs est quasiment stable en 2021

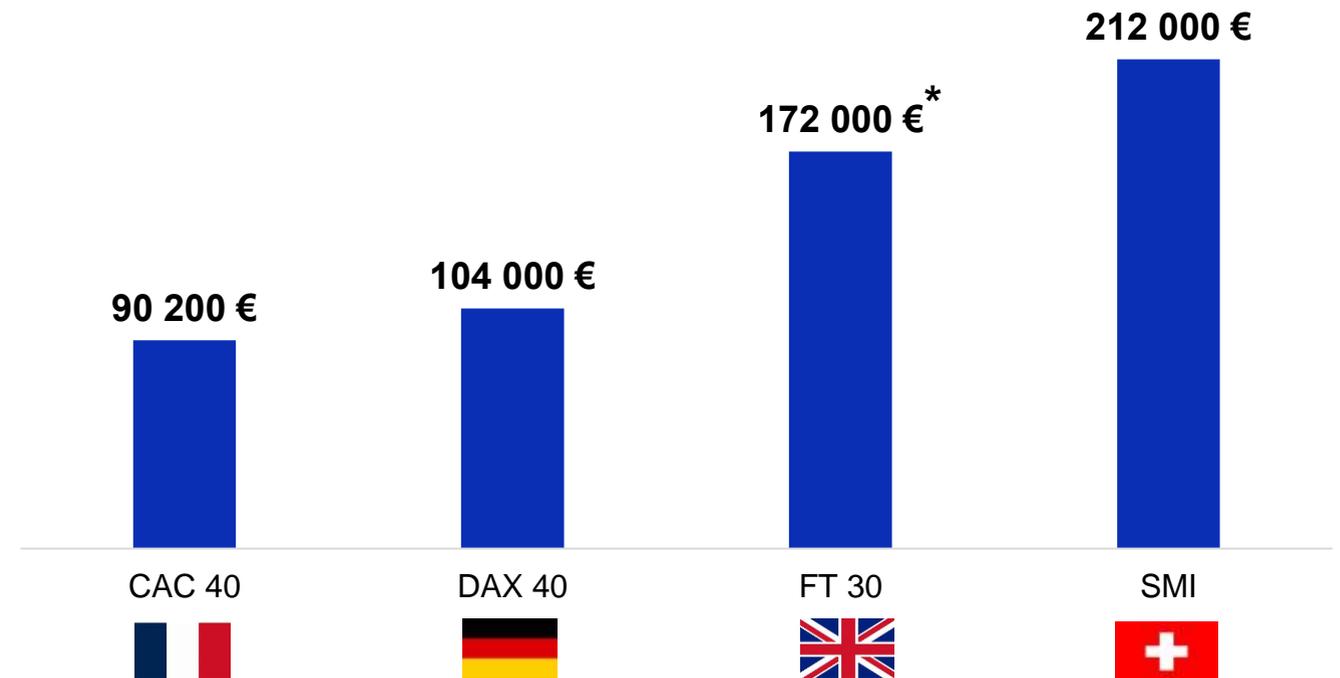
La rémunération des administrateurs du SBF 120 n'a augmenté que de 3,7% entre 2021 et 2022.

La France peine à rattraper son retard par rapport à ses principaux homologues européens.

Rémunération moyenne des administrateurs en K€



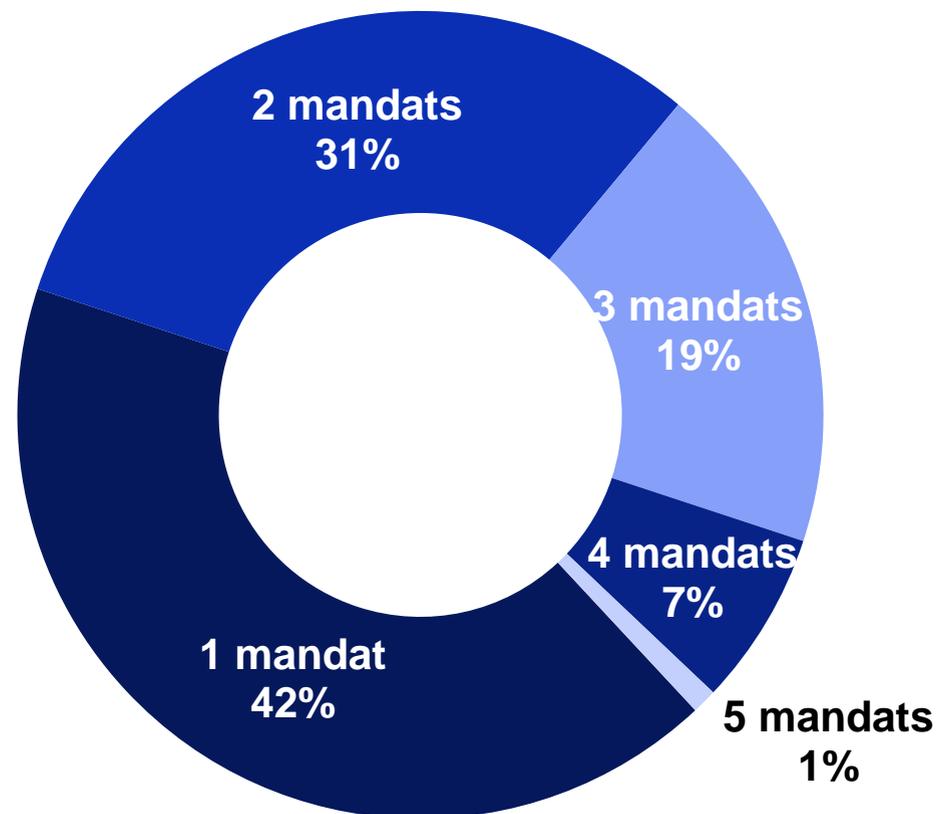
Rémunération moyenne des administrateurs des conseils en Europe



*Estimation Russell Reynolds Associates

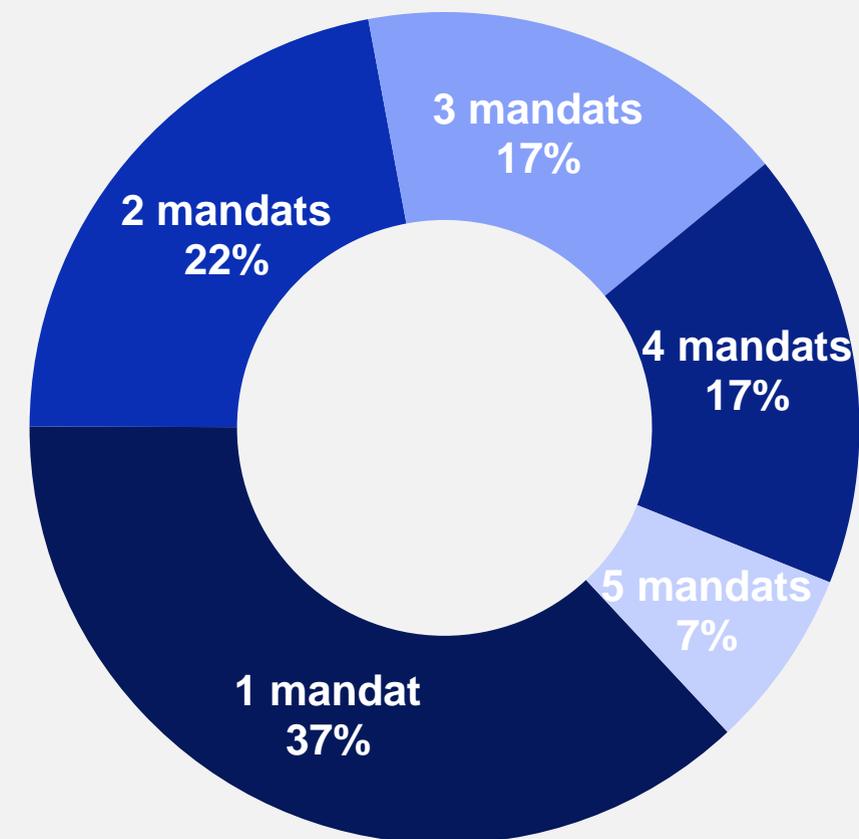
En 2021, 42% des administrateurs du CAC 40 détiennent un seul mandat

Si l'on compte, 1 mandat pour 1, les administrateurs des conseils du CAC 40 détiennent :



Les conseils respectent de plus en plus la recommandation de ne pas avoir d'administrateurs qui détiennent plus de 4 mandats.

Si l'on compte le mandat d'un CEO ou d'un Président&CEO pour 3 et celui d'un Président indépendant pour 2 (selon les recommandations des proxies et de certains investisseurs institutionnels), les administrateurs des conseils du CAC 40 détiennent :



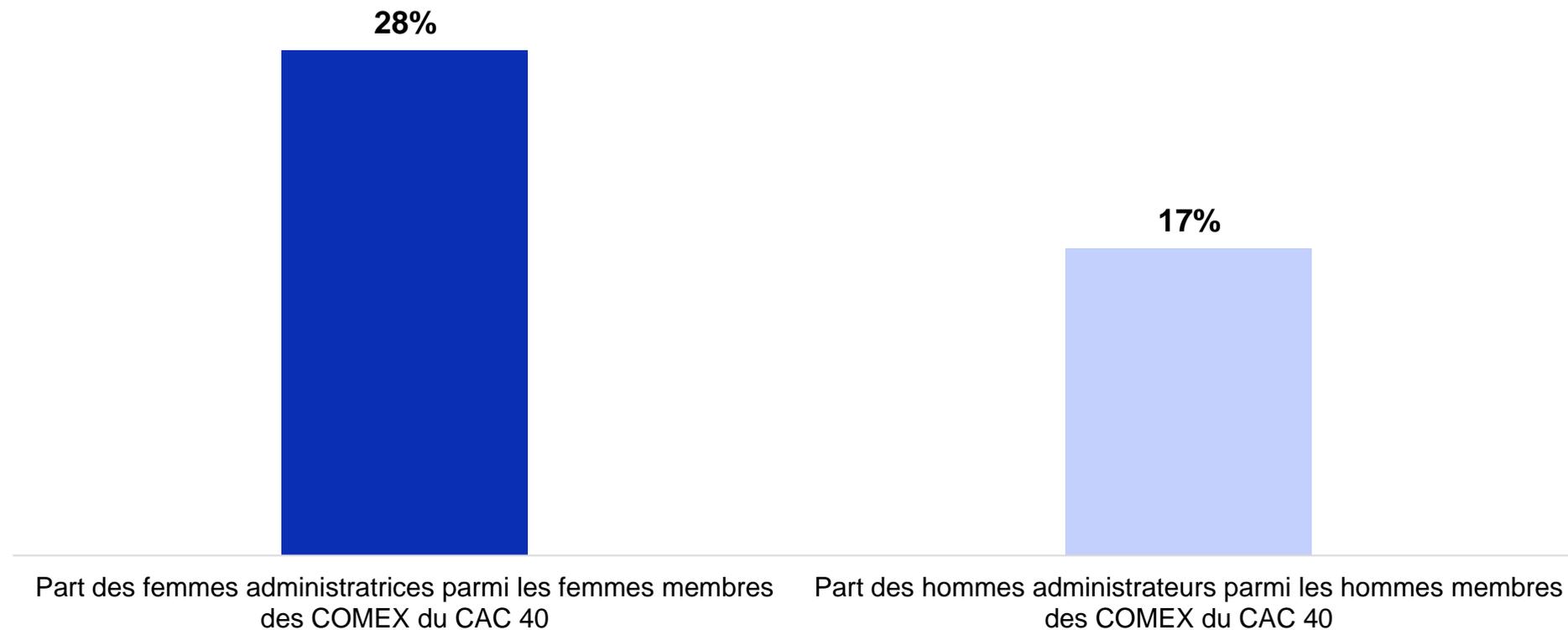
*Les représentants des salariés, actionnaires ou non, ne sont pas pris en compte dans les calculs.

Seuls les mandats dans des sociétés cotées ont été pris en compte.

Private & Confidential

Au CAC 40, les femmes membres des COMEX sont plus facilement administrateurs de sociétés

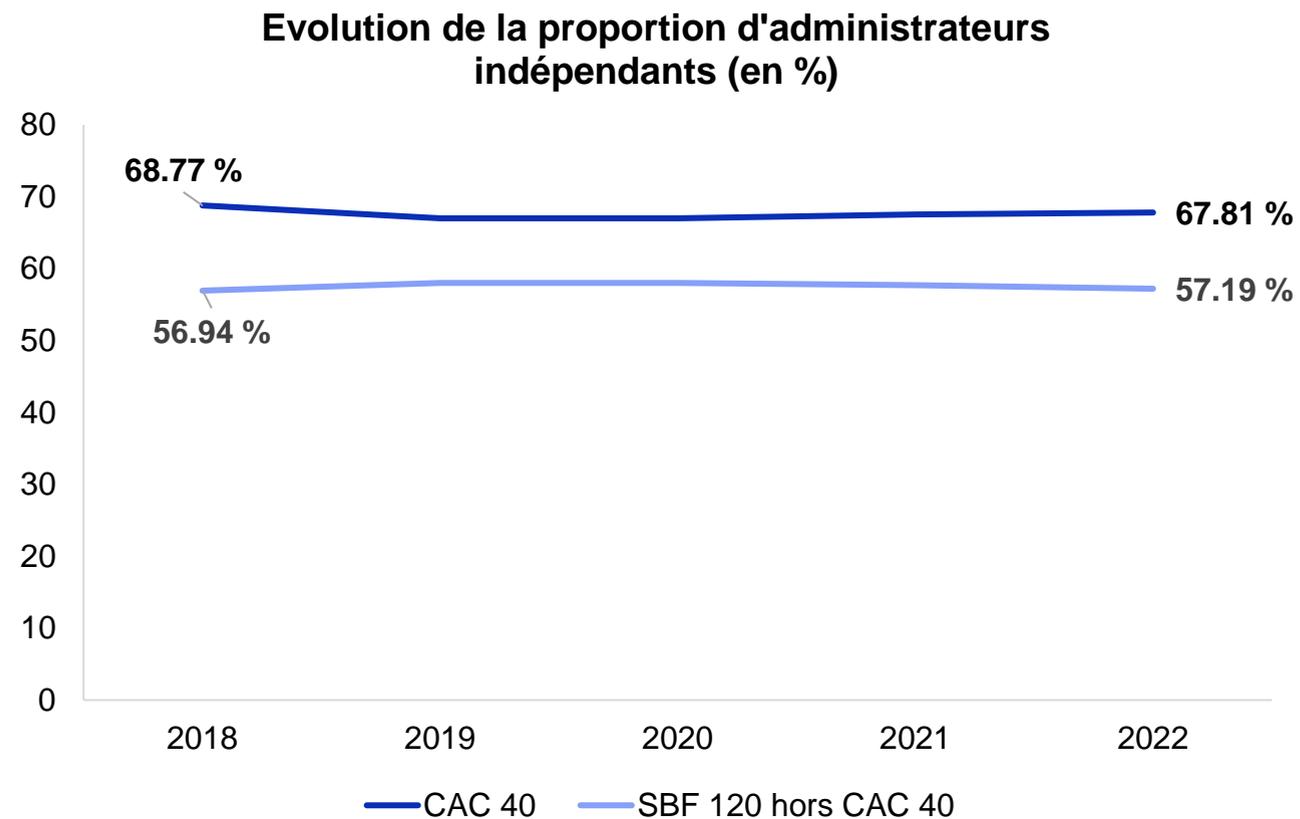
Part des membres des COMEX du CAC 40 détenant au moins 1 mandat en dehors de leur société



Au CAC 40, seuls 20% des membres des COMEX ont au moins 1 mandat en dehors de leur société.

*Seuls les mandats dans des sociétés cotées ont été pris en compte.

La proportion d'administrateurs indépendants reste stable



55% de femmes parmi les administrateurs indépendants, contre **57%** en 2021 et **56%** en 2020.



100% d'administrateurs indépendants chez STMicroelectronics, seule société du CAC 40 dans ce cas.



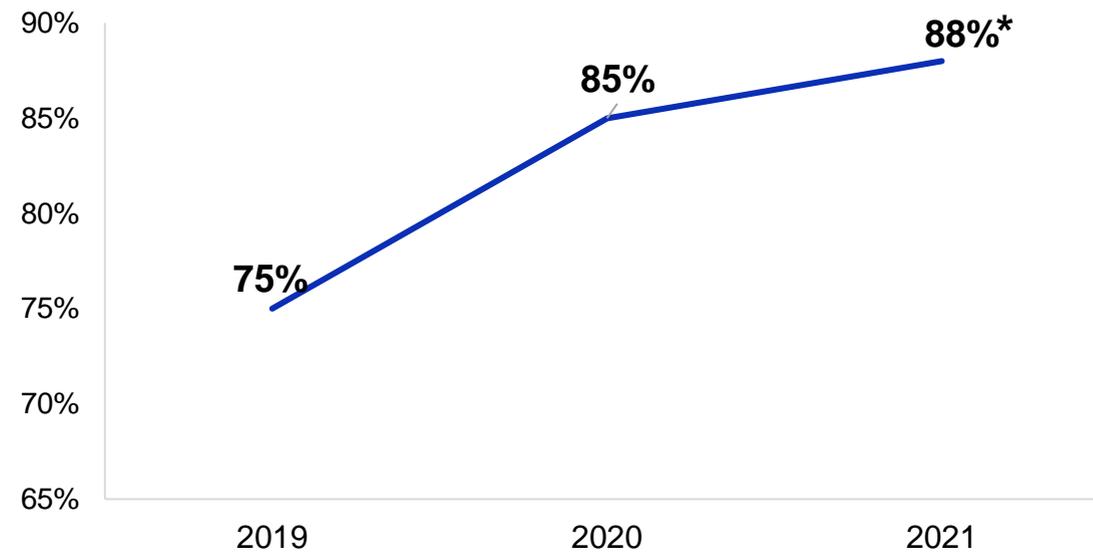
100% d'administrateurs indépendants chez Solutions30, seule société du SBF 120 hors CAC 40 dans ce cas.



C. Focus sur les comités RSE

La RSE est au cœur des préoccupations des conseils du SBF 120

Evolution du pourcentage de sociétés du CAC 40 possédant un comité traitant de la RSE

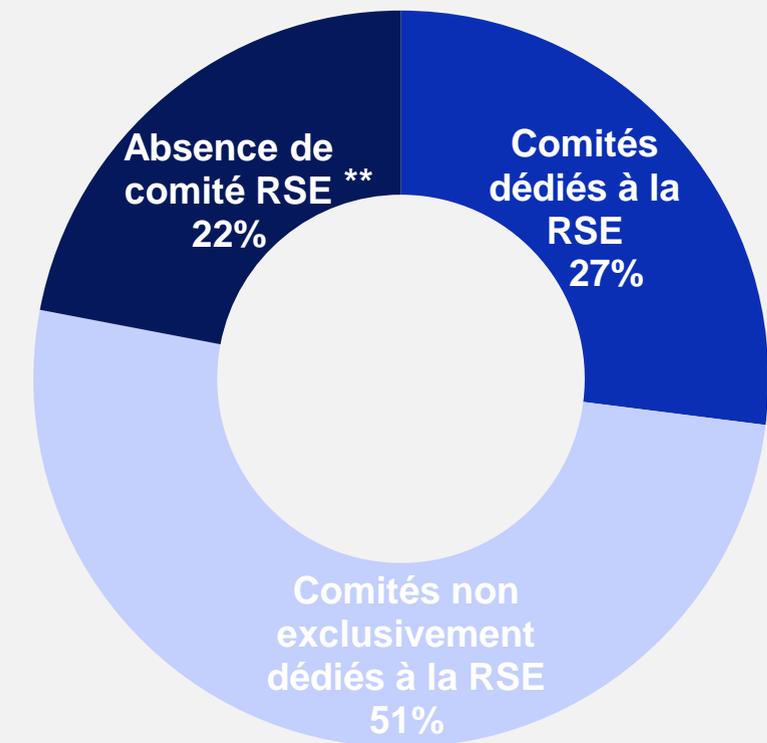


* Publicis a créé un comité "ESG" au cours de l'exercice 2021.

- En 2021, **5** entreprises du CAC 40 ne possèdent pas de comité traitant de la RSE au sein de leur conseil. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'elles ne traitent pas de la RSE au sein de leur gouvernance.
- **1/3** des comités du CAC 40 non exclusivement dédiés à la RSE sont des comités "Stratégie et RSE" (voir page suivante).

*Comités traitant de la RSE = Comités dédiés à la RSE + Comités non exclusivement dédiés à la RSE.

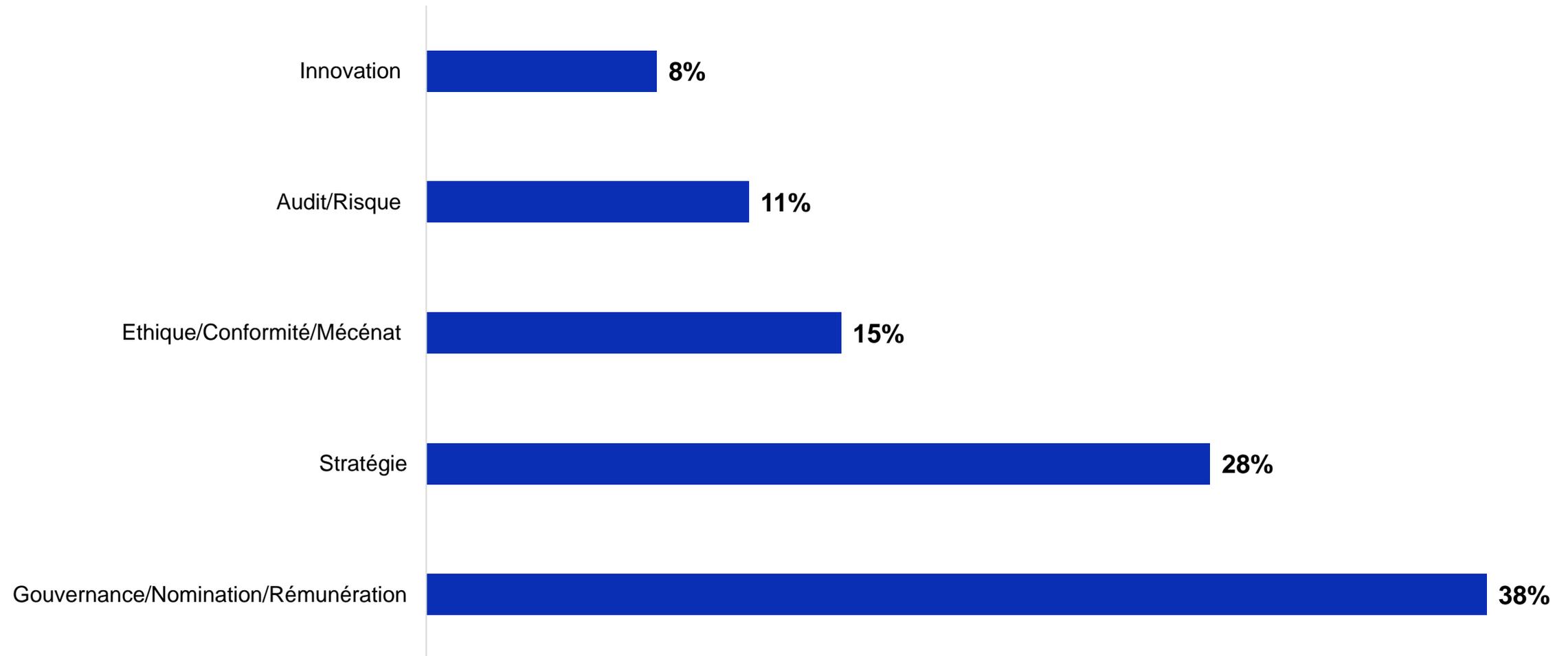
Pourcentage de comités traitant de la RSE au sein des conseils du SBF120



**Pour autant, cela ne veut pas dire qu'elles ne traitent pas de la RSE au sein de leur gouvernance.

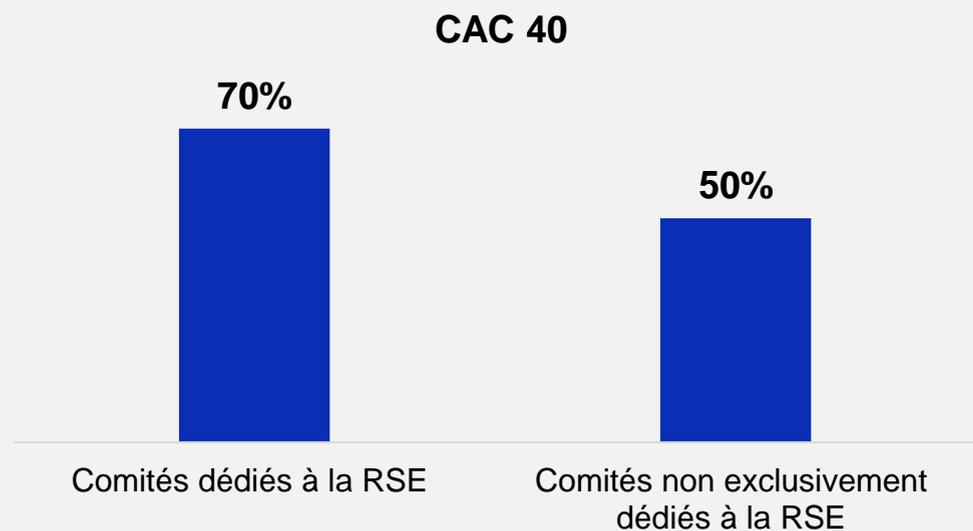
Focus sur les comités du SBF 120 non exclusivement dédiés à la RSE

Sur 61 comités du SBF 120 non exclusivement dédiés à la RSE, 38% intègrent la RSE au sein des comités "Gouvernance/Nomination/Rémunération".

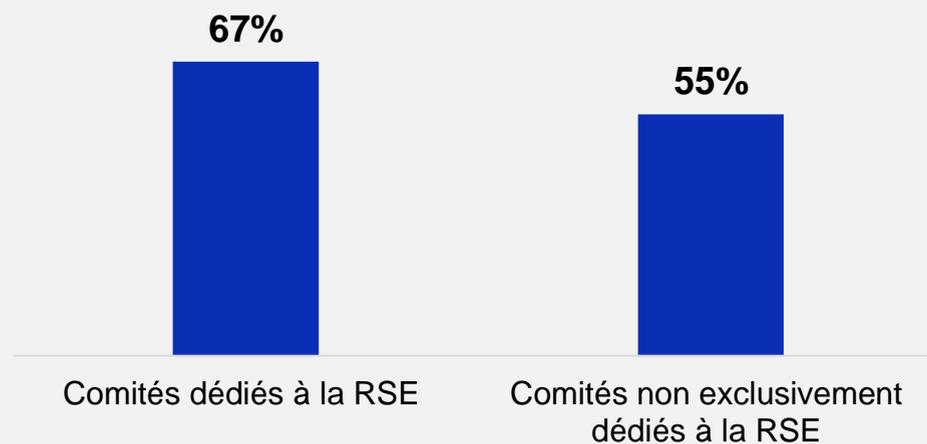


Une surreprésentation des femmes au sein et à la tête des comités traitant de la RSE

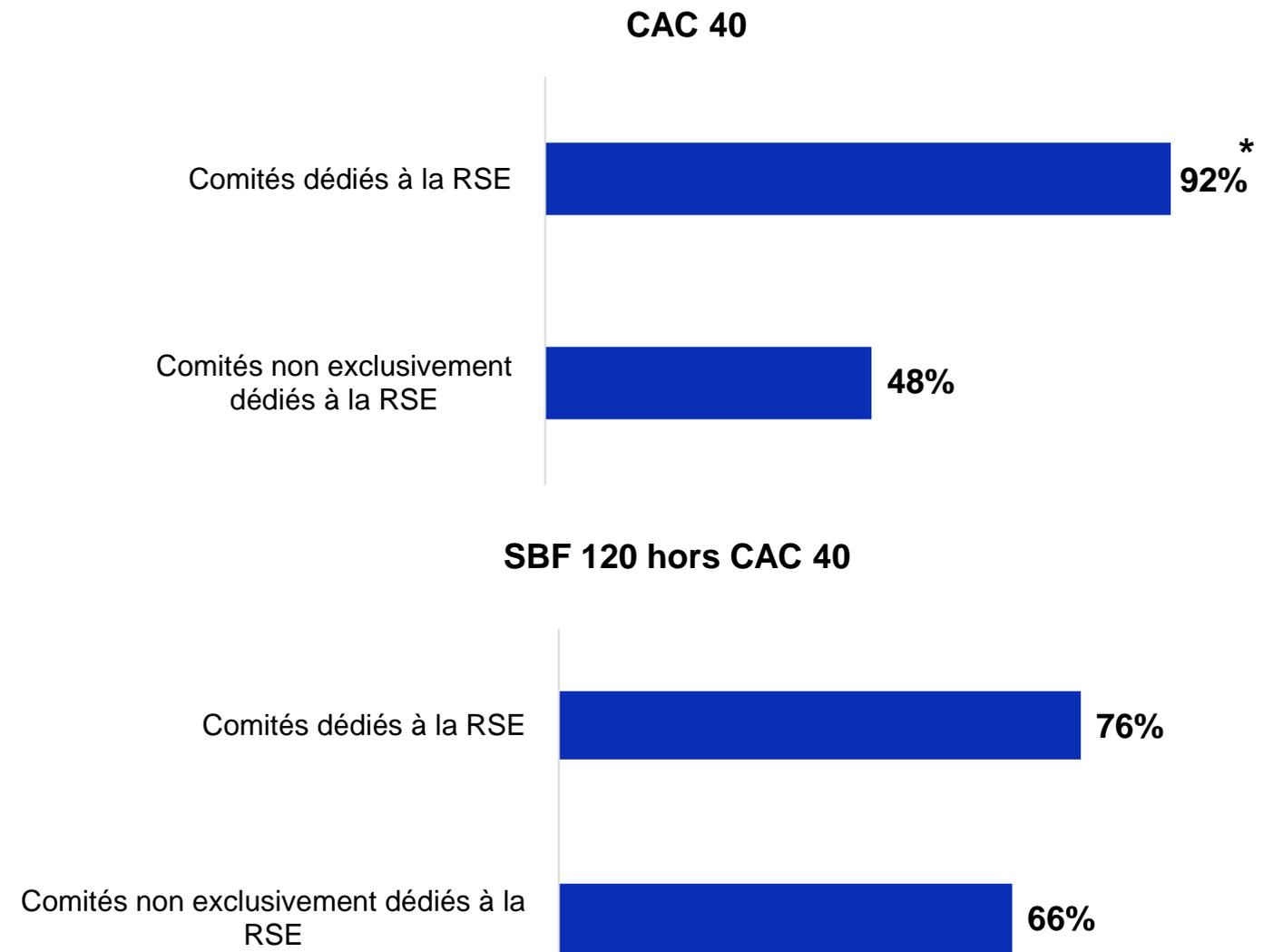
Pourcentage de femmes au sein des comités traitant de la RSE :



SBF 120 hors CAC 40



Pourcentage de femmes présidentes au sein des comités traitant de la RSE :



*Sur les 12 comités du CAC 40 dédiés à la RSE, 11 sont présidés par des femmes.



D. Internationalisation et féminisation

La féminisation des conseils est acquise

Selon le Code de Commerce, les membres du conseil d'administration ou de surveillance élus par les salariés ne sont pas pris en compte pour les règles de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes.

(C. com. art. L 225-27, al. 2 et L 225-79, al. 3)

Cette exception est étendue aux **représentants des salariés actionnaires** élus dans ces conseils par l'assemblée générale des actionnaires dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et dans les sociétés de grande taille, c'est-à-dire les sociétés employant, avec leurs filiales, plus de 1 000 salariés en France ou 5 000 en France et à l'étranger.

(C. com. art. L 225-23, al. 1 et L 225-71, al. 1 ; Loi Pacte art. 184, I-A-1° et 2°)

L'obligation de désigner des représentants des salariés actionnaires au conseil de surveillance n'existe pas dans la Société en Commandite par Actions.

Cette nouvelle exception entrera en vigueur à l'issue du mandat du représentant des salariés actionnaires en cours à la date de la publication de la loi Pacte.

(Loi Pacte art. 184, I-B)

2021

105 sociétés du SBF 120 ont plus de 40% de femmes dans leurs conseils

10 sociétés du SBF 120 ont des conseils majoritairement féminins

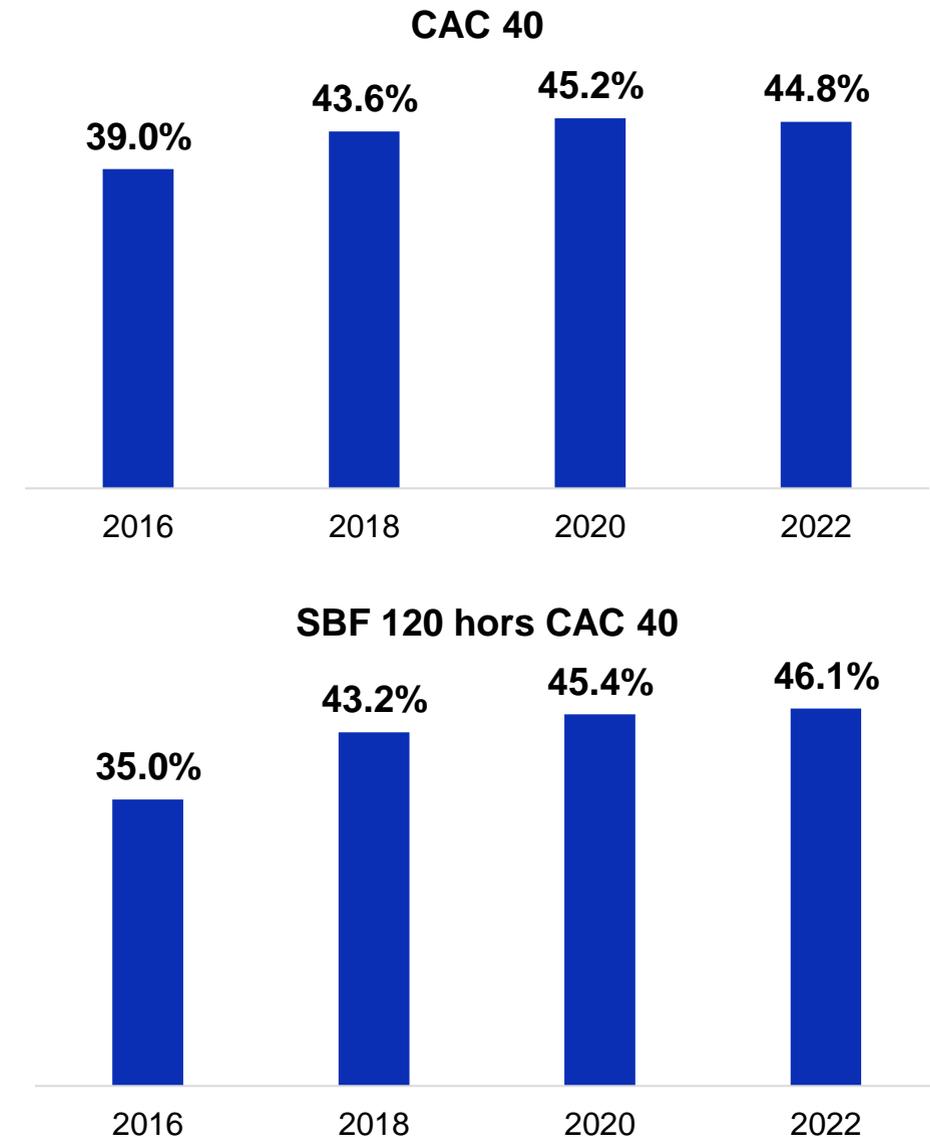


2022

111 sociétés du SBF 120 ont plus de 40% de femmes dans leurs conseils

19 sociétés du SBF 120 ont des conseils majoritairement féminins

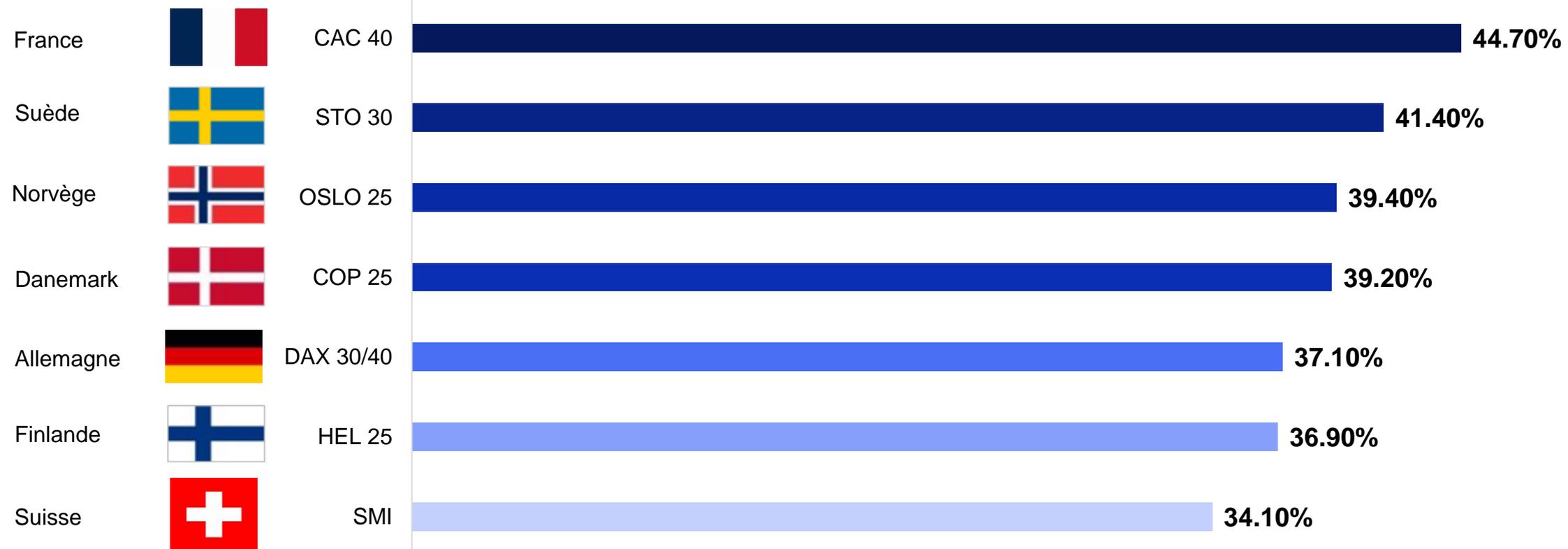
Evolution de la moyenne du nombre de femmes aux conseils*



*Les % des années 2016 et 2018 ont été calculés en tenant compte des représentants des salariés actionnaires (code AFEP-MEDEF).

La France reste la championne d'Europe en matière de féminisation des conseils

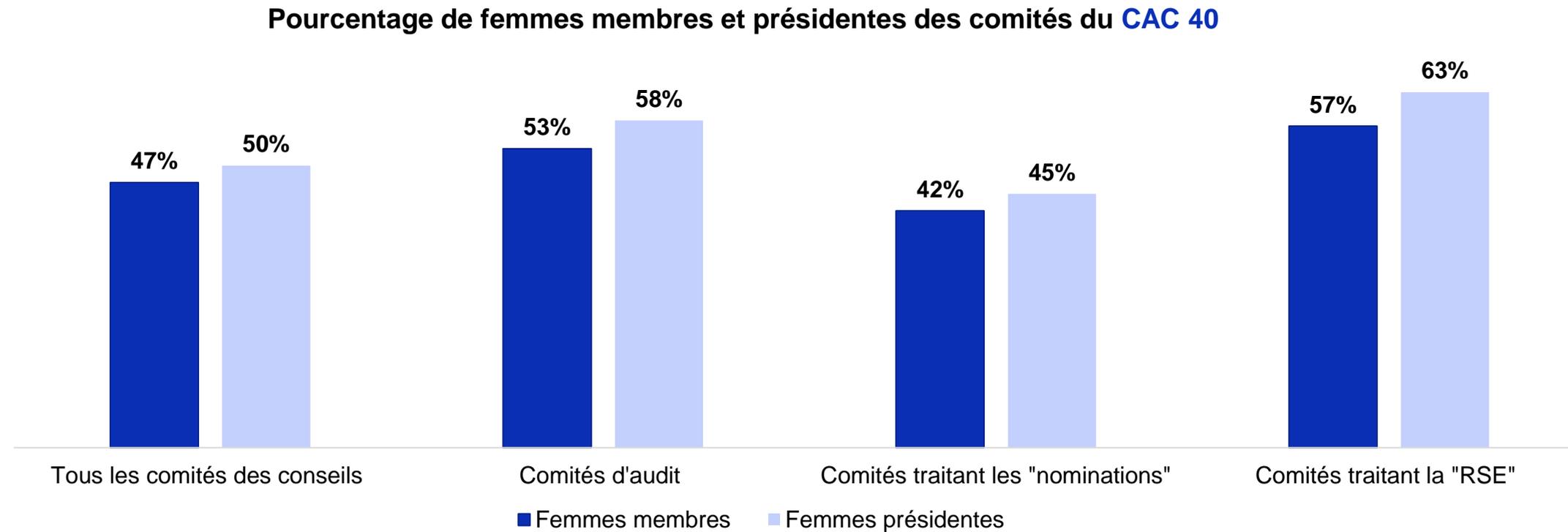
Représentation des femmes au sein des conseils parmi certains indices européens



Directive "Women on Boards"

Le 07/06/2022, le Conseil et le Parlement européens ont approuvé la directive "**Women on Boards**". Elle oblige les sociétés cotées en Bourse des 27 pays membres de l'UE à avoir au moins 40 % des postes d'administrateurs non exécutifs ou 33 % de tous les postes d'administrateurs, exécutifs et non exécutifs, occupés par des personnes du sexe sous-représenté, d'ici **juin 2026**.

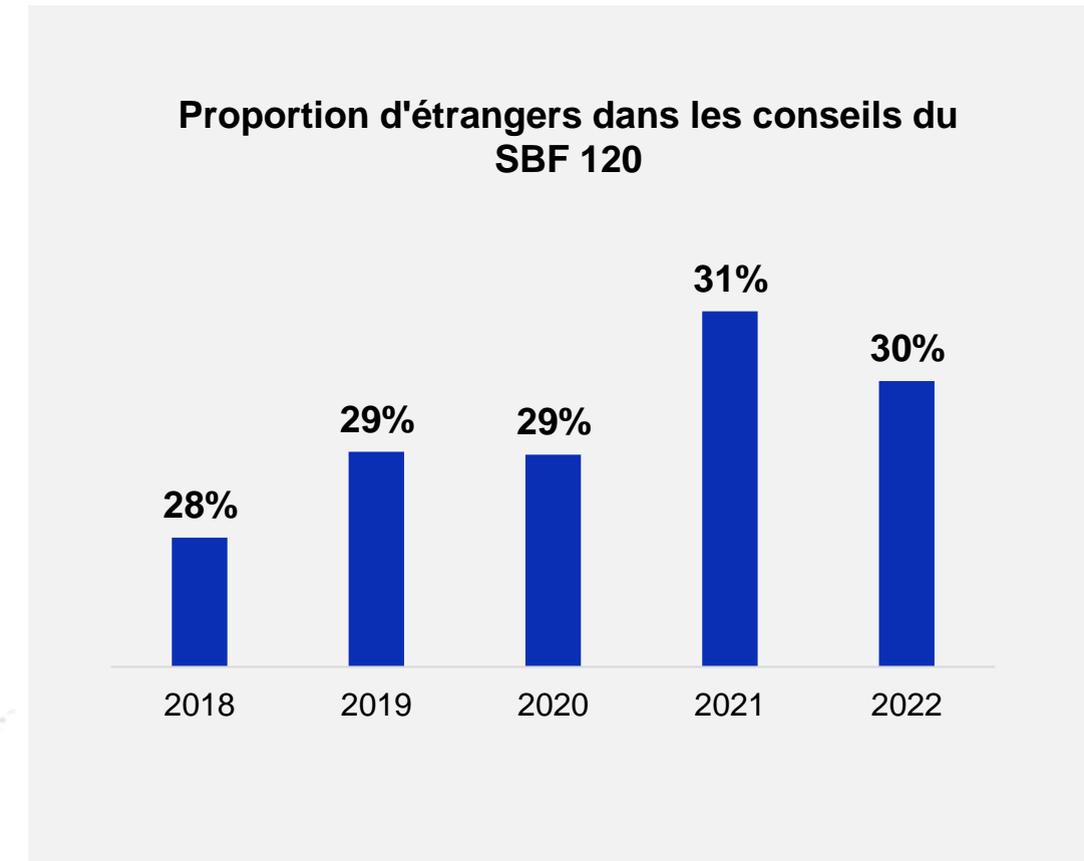
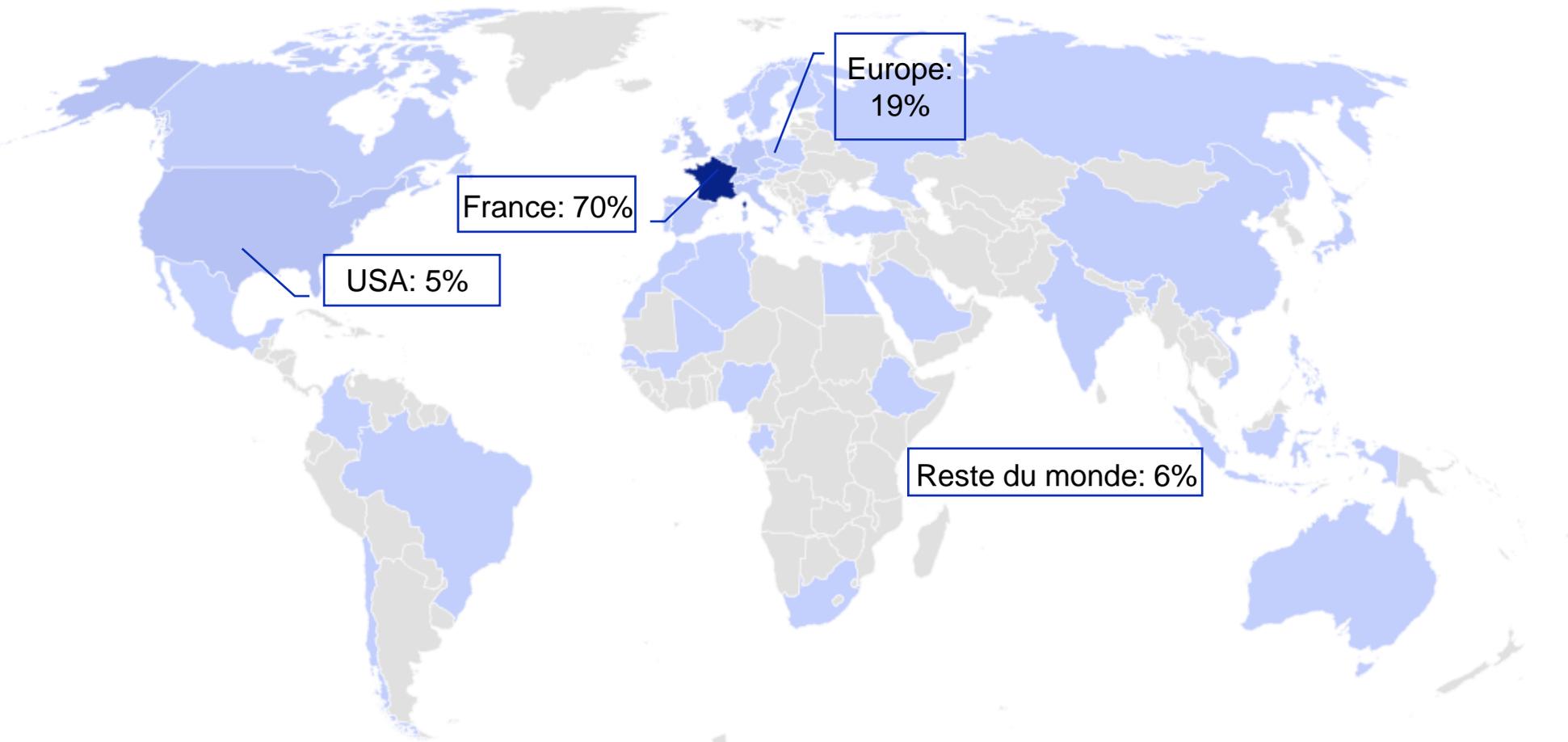
En 2021, 50% des comités du CAC 40 sont présidés par des femmes



*Comités traitant de la RSE = Comités dédiés à la RSE + Comités non exclusivement dédiés à la RSE.

La proportion d'administrateurs étrangers en légère baisse cette année

La nationalité américaine est toujours la plus représentée dans les conseils du SBF 120



*Tout détenteur d'un passeport non français est compté comme étranger même s'il a aussi un passeport français.

02

Les CEOs



A. Portrait-Robot

Désormais, 12,5% des CEOs du SBF 120 sont des femmes (10% en 2021)

Soit une augmentation de 25% par rapport à 2021.

CAC 40



Catherine MacGregor



Christel Heydemann *



Estelle Brachlianoff *

SBF 120 hors CAC 40



Sophie Bellon *



Ilham Kadri



Valérie Baudson



Marie Cheval



Sophie Zurquiyah



Christel Bories



Virginie Morgon



Eva Berneke *



Stéphane Pallez



Sophie Boissard



Julie Walbaum

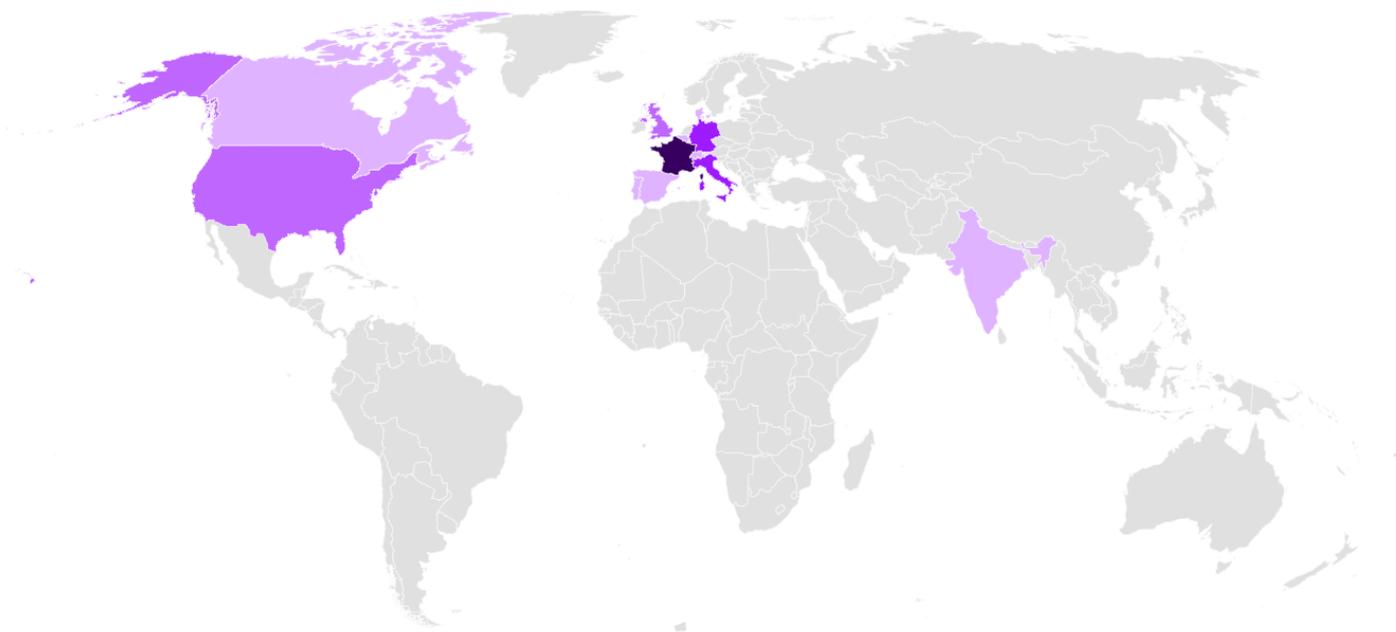


Véronique Bédague

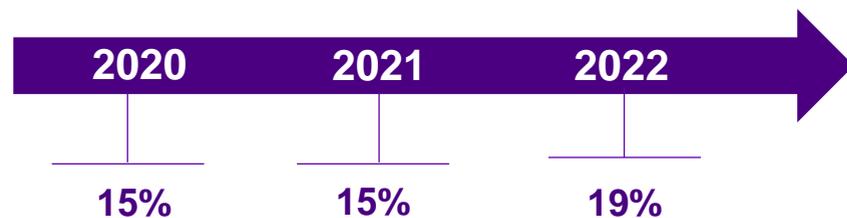
*Nouvelles femmes CEOs en 2021-2022.

Plus d'étrangers parmi les CEOs du SBF 120

Nationalités des CEOs du SBF 120



Proportion d'étrangers parmi les CEOs du SBF 120



Les CEOs étrangers au CAC 40 en 2022

Aditya Mittal, Arcelor Mittal
Thomas Buberl, Axa
Francesco Milleri, Essilor Luxottica
Carlos Tavares, Stellantis
Luca de Meo, Renault
Paul Hudson, Sanofi

Les CEOs étrangers au SBF 120 hors CAC 40 en 2022

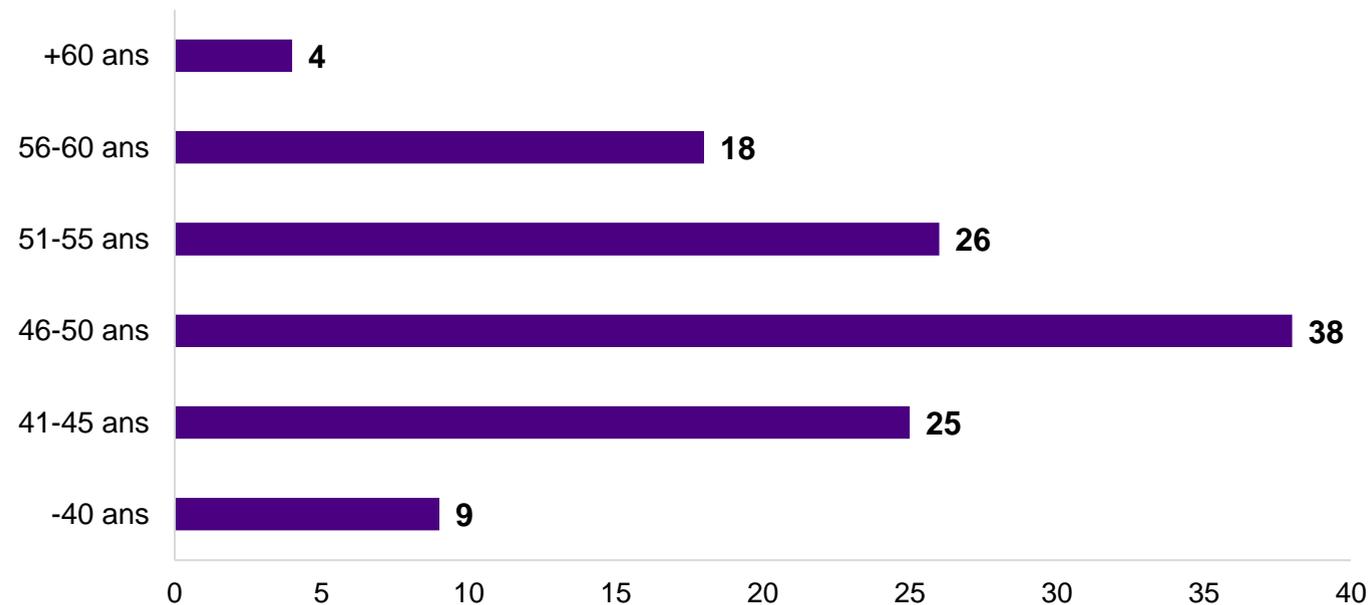
Tim Albertsen, ALD
Joachim Kreuzburg, Sartorius Stedim Biotech
Patrick Koller*, Faurecia
Benjamin Smith, Air France KLM
Timoteo di Maulo, Aperam
Gonzalve Bich*, BIC
Sophie Zurquiyah*, CGG
Karl Rotthier, Euroapi
Eva Berneke, Eutelsat
Enrique Martinez, Fnac Darty
Alessandro Dazza, Imerys
David Loew, Ipsen
Ben Page, Ipsos
Geoffrey Godet*, Quadient
Steve Collar, SES
Gianbeppe Fortis, Solutions 30
Thomas Lingelbach, Valneva

Tout détenteur d'un passeport non français est compté comme étranger même s'il a aussi un passeport français.

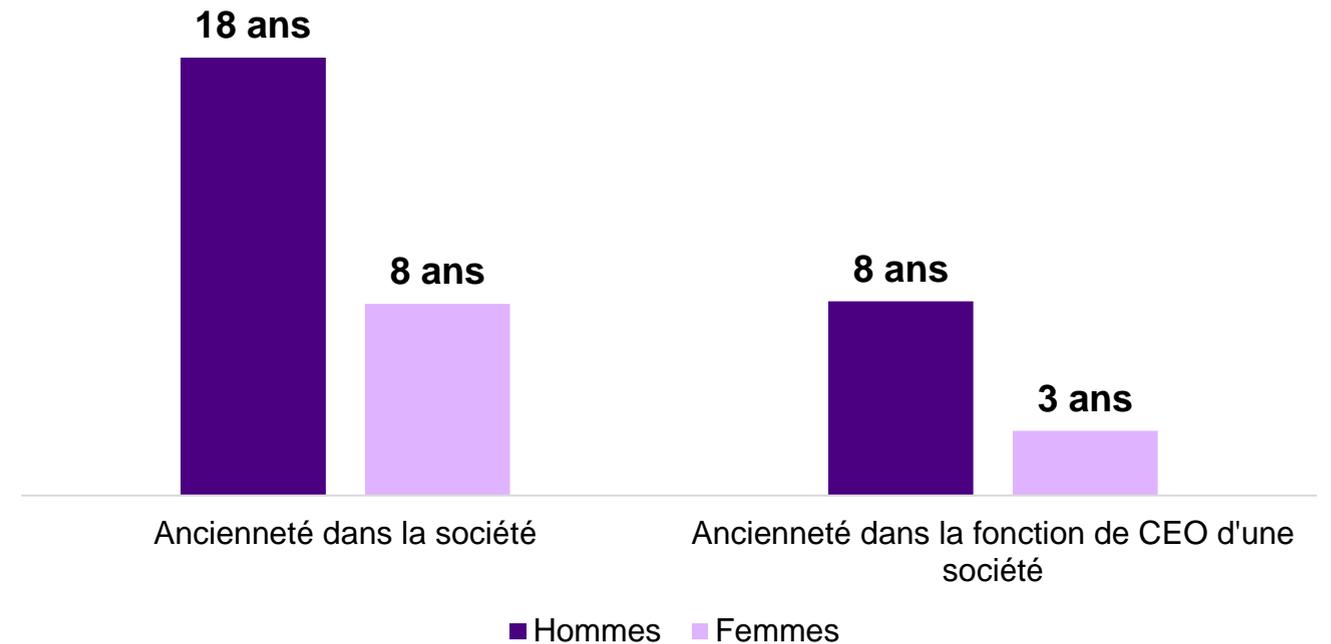
*CEOs ayant la double nationalité française et étrangère.

En moyenne les CEOs du SBF 120 sont devenus "CEO" pour la première fois à l'âge de 49 ans

Répartition des âges d'entrée en fonction de CEO au SBF 120



Ancienneté des CEOs du SBF 120



- L'âge moyen des nouveaux CEOs est de 54 ans.
- Le plus jeune nouveau CEO est Beñat Ortega chez Gecina (**41 ans**).
- Le nouveau CEO le plus âgé est Bernard Gault chez Elior (**64 ans**).
- L'âge moyen des CEOs du SBF 120 est de **56 ans**.

- En moyenne, les CEOs du SBF 120 ont une ancienneté dans leur société de **16 ans**.
- En moyenne, l'ancienneté des CEOs dans la fonction de "CEO" d'une société est de **7 ans**.



B. CEOs : Tendances 2022

Cette année, 14 nouveaux CEOs au SBF 120

3 nouveaux CEOs au CAC 40

François Jackow, Air Liquide

Christel Heydemann, Orange

Estelle Brachlianoff, Veolia Environnement

11 nouveaux CEOs au SBF 120 hors CAC 40

Rodolphe Belmer, Atos *

Beñat Ortega, Gecina *

Sophie Bellon, Sodexo

Christophe Périllat, Valeo

Bernard Gault, Elior

Eva Berneke, Eutelsat *

Laurent Guillot, Orpea *

Stanislas de Gramont, SEB

Cyril Malargé, Sopra Steria

Philippe Guillemot, Vallourec *

Patrice Lucas, Verallia *

Il est ici question des nouvelles nominations de CEOs au SBF 120 et non des CEOs des nouvelles sociétés entrées au SBF 120.



4/14 CEOs étaient membres du conseil avant de devenir CEO (Christel Heydemann, Sophie Bellon, Christophe Périllat, Bernard Gault).



Avec l'arrivée de 4 nouvelles femmes CEOs au SBF 120, on compte désormais 15 femmes CEOs contre 12 en 2021.



43% des nouveaux CEOs du SBF 120 viennent de l'externe (ancienneté dans la société \leq 2 ans), contre 13% en 2020/2021.

Expérience des nouveaux CEOs du SBF 120



Anciens CEOs

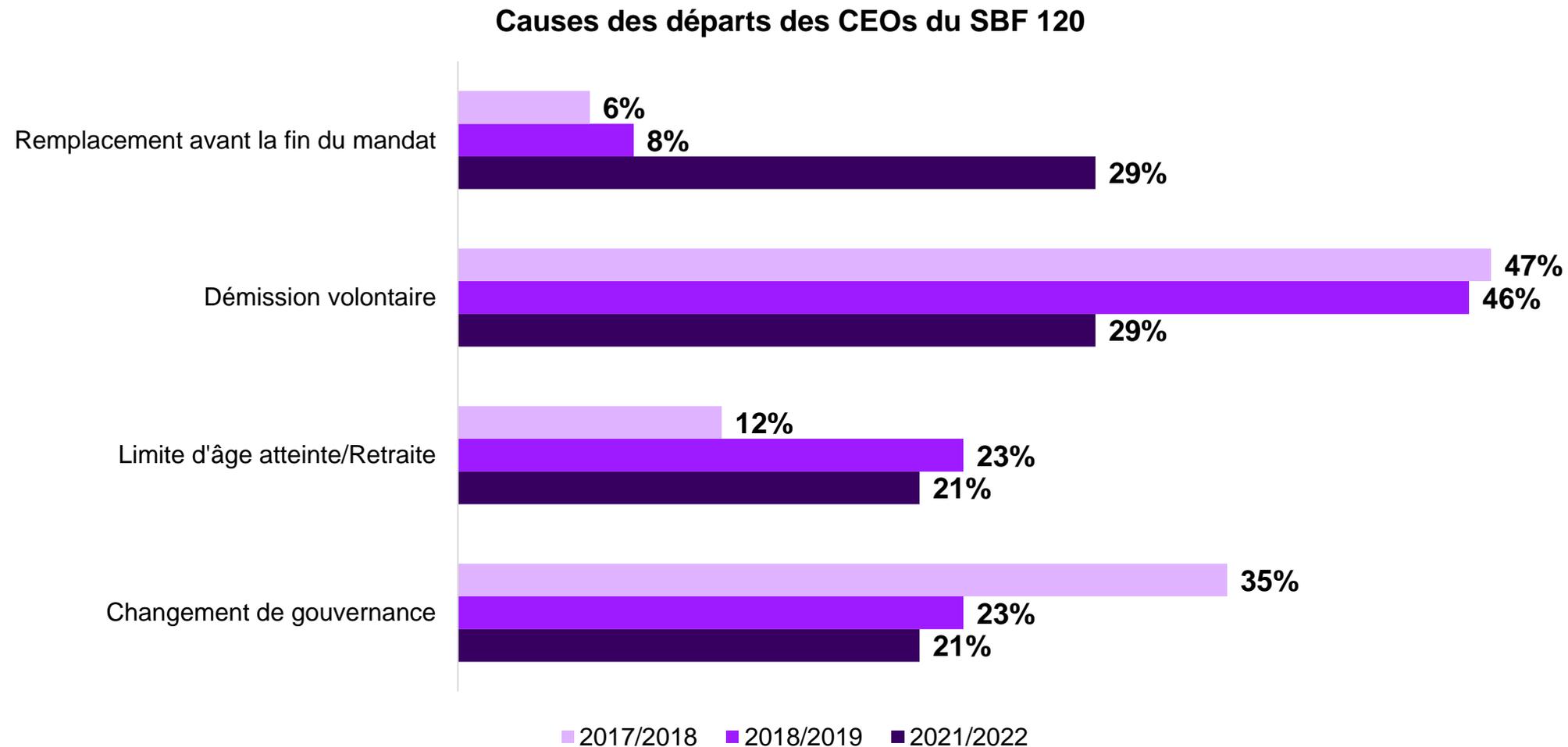
(expérience de Group CEO dans une société cotée)

Rodolphe Belmer, Atos

Philippe Guillemot, Vallourec

La crise Covid a accéléré les plans de succession à l'initiative des Conseils

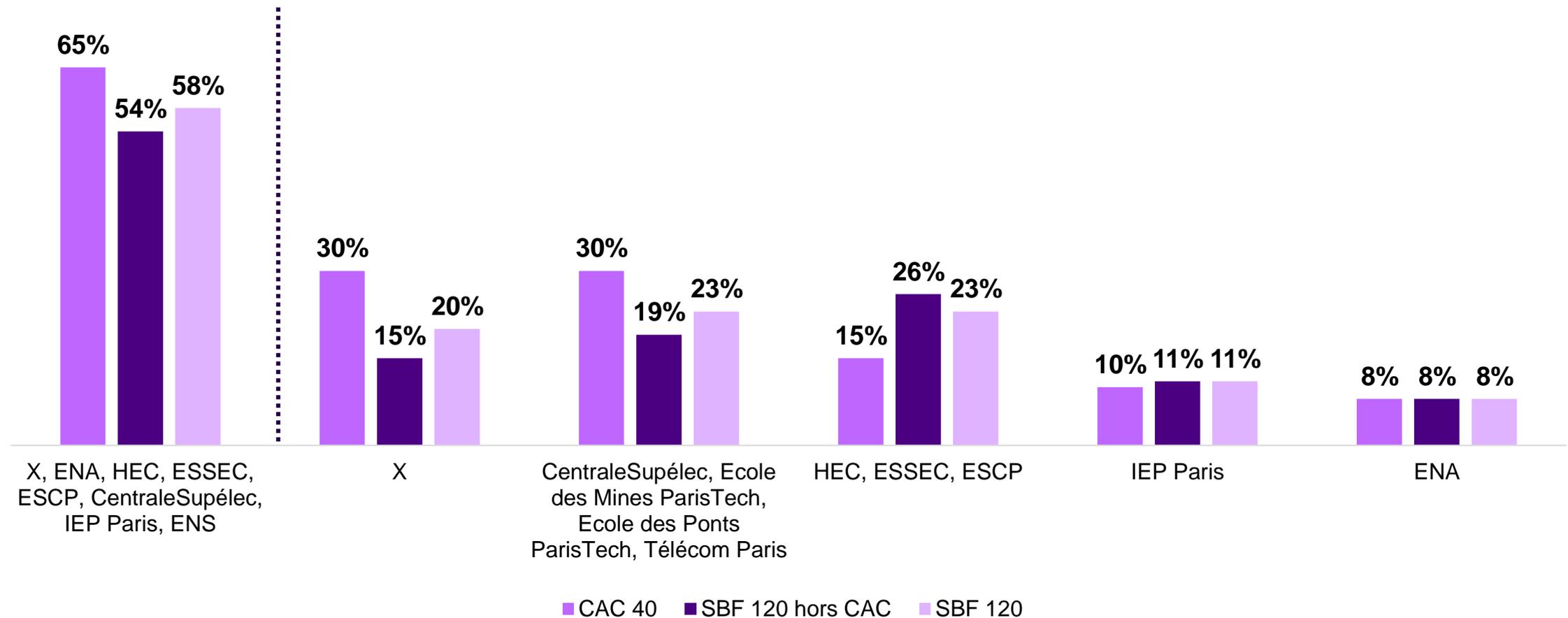
En comparaison avec les années précédant la crise Covid, le nombre de remplacements avant la fin du mandat augmente fortement alors que le nombre de démissions volontaires diminue en 2021/2022.





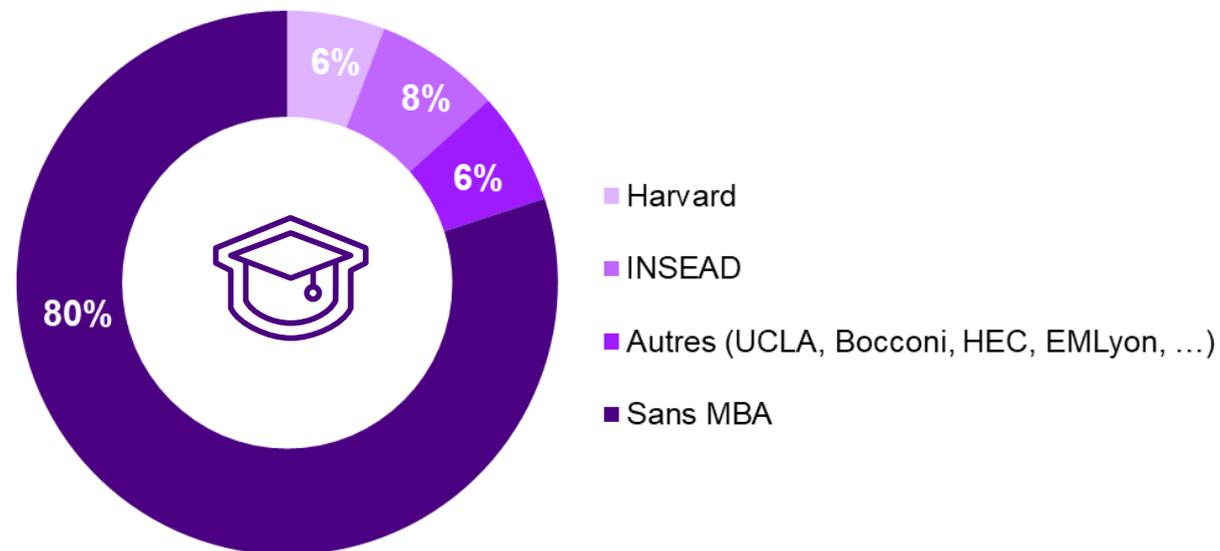
C. Parcours académiques

Le poids des grandes écoles françaises et en particulier des écoles d'ingénieur dans la formation des CEOs du SBF 120



20% des CEOs du SBF 120 détiennent un MBA

Pourcentage des CEOs du SBF 120 qui détiennent un MBA*



*Les EMBA ne sont pas pris en compte dans ces calculs.



20% des CEOs du SBF 120 ont travaillé dans la Fonction publique française.



13% des CEOs du SBF 120 ont été CFO.



39% des CEOs du SBF 120 ont travaillé sur au moins 2 continents (principalement en Europe, en Amérique et en Asie).

03

Les comités exécutifs



A. Portrait-robot

Portrait-robot des COMEX en France en 2021-2022

CAC 40

Le COMEX moyen est constitué de **13,6 membres (13,1)** parmi lesquels on retrouve notamment :

- **3,8 femmes (3,0)**
- **4,4 étrangers (4,2)** dont 1 femme

Moyenne d'âge : 54,8 ans

Ancienneté moyenne dans la société : 15,4 ans

Ancienneté moyenne des hommes au COMEX: 5,9 ans

Ancienneté moyenne des femmes au COMEX: 3,6 ans

8% des sociétés du CAC 40 ont une **femme CFO**

SBF 120 hors CAC 40

Le COMEX moyen est constitué de **11,1 membres (10,9)** parmi lesquels on retrouve notamment :

- **2,8 femmes (2,6)**
- **2,9 étrangers (2,9)** dont **0,5** femme

Moyenne d'âge : 52,6 ans

Ancienneté moyenne dans la société : 11,0 ans

Ancienneté moyenne des hommes au COMEX: 6,0 ans

Ancienneté moyenne des femmes au COMEX: 3,6 ans

18% des sociétés du SBF 120 hors CAC 40 ont une **femme CFO**

*Données relatives à l'exercice 2020-2021



B. La loi Rixain

Un objectif de 40 % de femmes parmi les cadres dirigeants et les instances dirigeantes des sociétés de plus de 1 000 salariés

Le calendrier de mise en œuvre de la loi RIXAIN :



Sanctions

- Les entreprises n'atteignant pas cet objectif de 30% devront définir des **mesures adéquates et pertinentes de correction**.
- Les entreprises n'atteignant pas cet objectif de 40 % auront **deux ans pour se mettre en conformité** avec une obligation de publier les objectifs de progression et les mesures de correction au bout d'un an.
- Le non-respect de l'objectif de 40 % au bout de 2 ans entraîne un risque de **pénalité financière**, d'un montant maximum de 1% des rémunérations et gains.

15 entreprises du CAC 40 ont plus de 30% de femmes dans leur COMEX

Globalement dans ces 15 entreprises, il y a pratiquement autant de recrutements externes (ancienneté dans la société ≤ 2 ans) que de promotions internes mais il peut y avoir quelques disparités importantes.



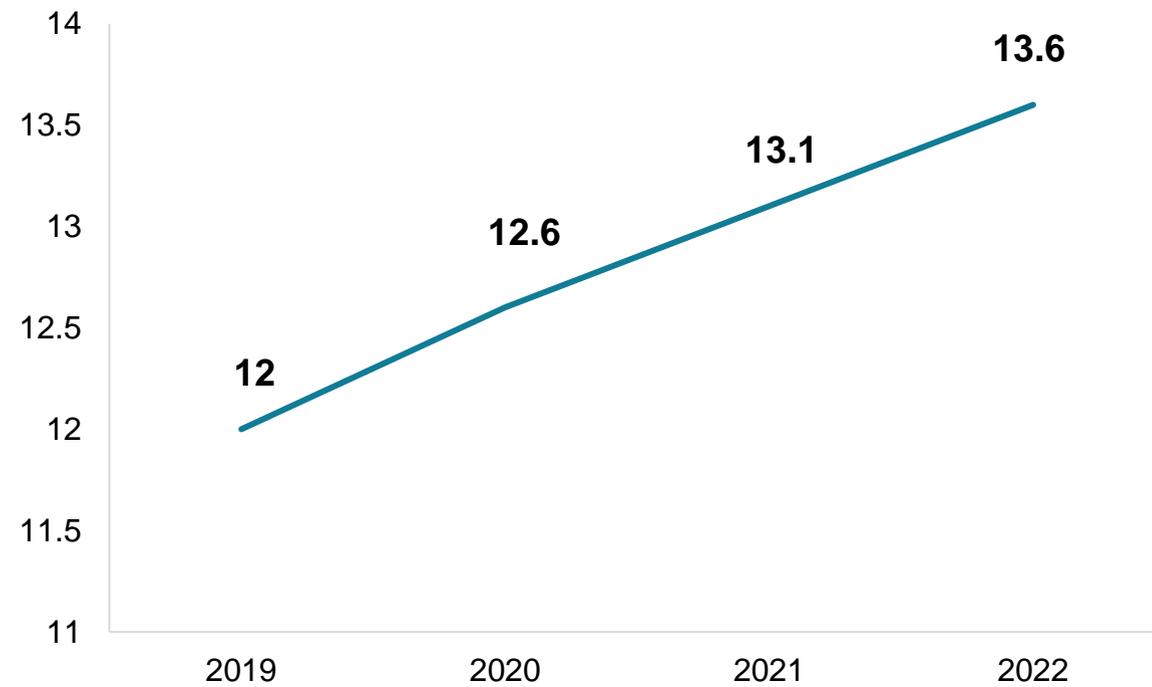
4 entreprises du CAC 40 ont plus de 40% de femmes dans leur COMEX : Vivendi, Orange, Schneider Electric et Legrand.



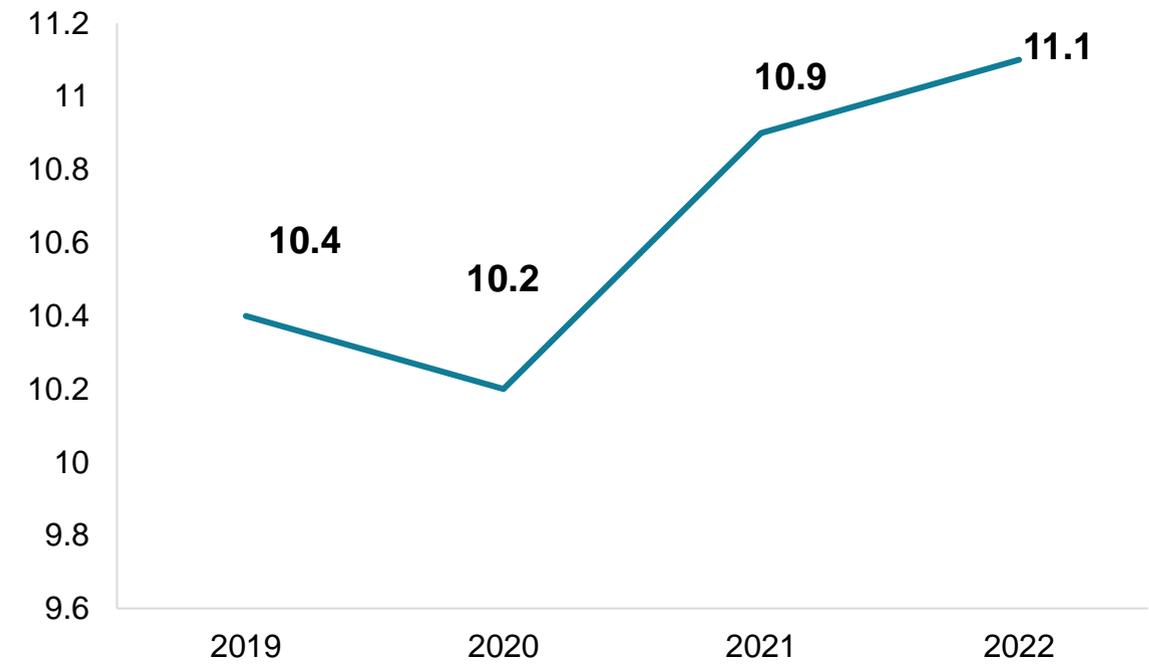
C. Les femmes dans les COMEX : Tendances 2022

L'augmentation du nombre de membres dans les COMEX est une tendance durable

Evolution du nombre moyen de membres dans les COMEX du CAC 40

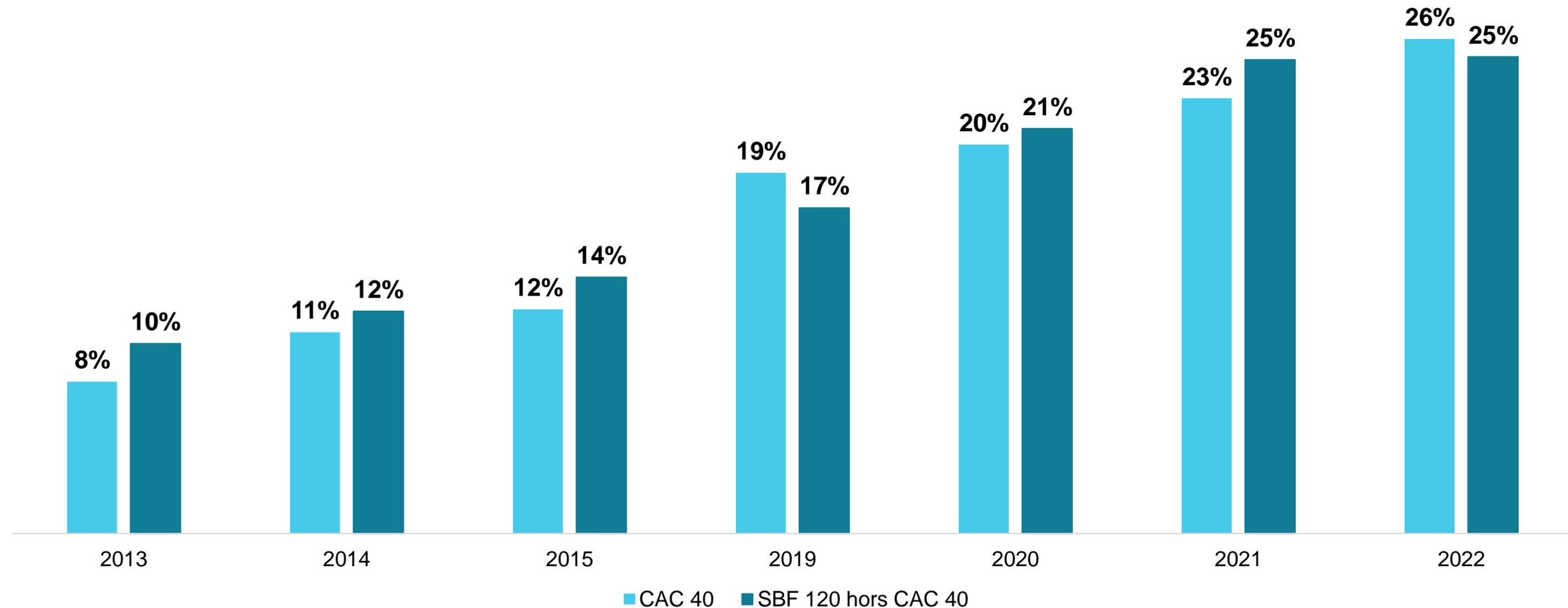


Evolution du nombre moyen de membres dans les COMEX du SBF 120 hors CAC 40



La part des femmes dans les COMEX du CAC 40 est passée de 8% à 26% entre 2013 et 2022

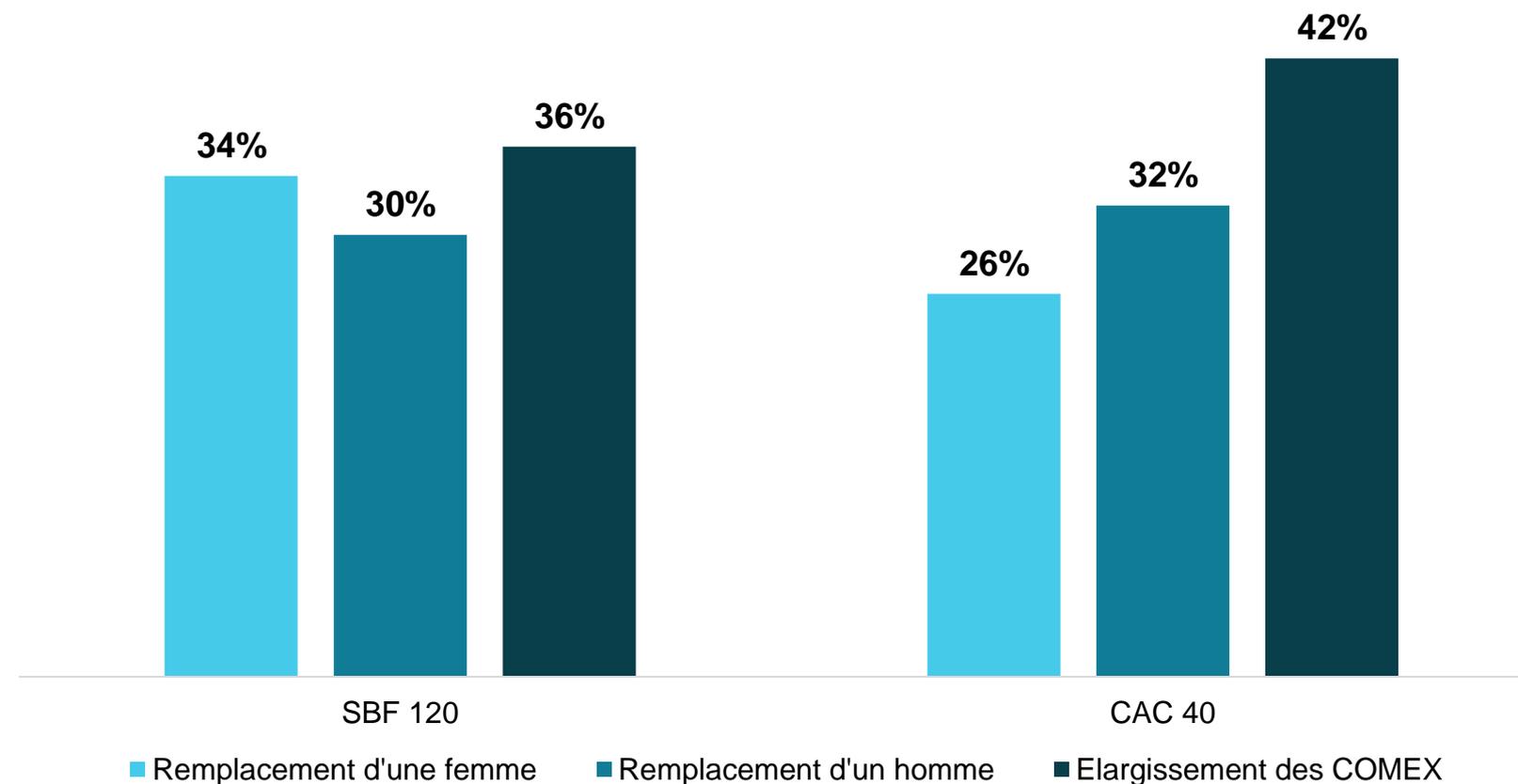
Evolution du pourcentage de femmes parmi les membres des COMEX



Au CAC 40, sur le total d'exécutifs entrés dans les COMEX au cours de l'exercice 2021-2022, **44%** sont des femmes. Respectivement, **40%** au SBF 120 hors CAC 40 et **42%** au SBF 120.

En 2021-2022, 36% de la féminisation des COMEX du SBF 120 est due à un élargissement des COMEX

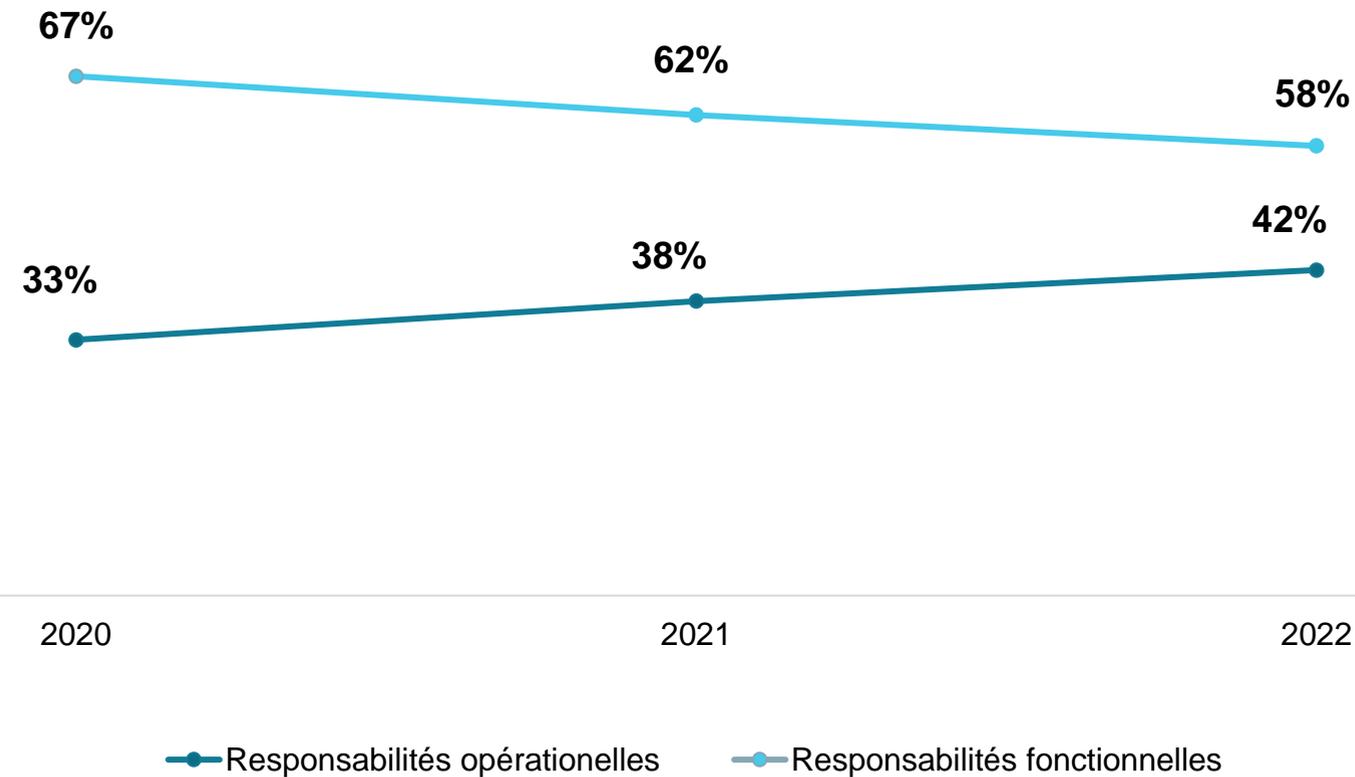
Pourcentage de femmes entrées dans les COMEX en 2021/2022 suite à un remplacement ou à un élargissement des COMEX



*Le remplacement d'une femme ou d'un homme a été calculé en comparant le nombre total de femmes parmi les membres des COMEX en 2021 et 2022. Il ne s'agit pas nécessairement d'un remplacement de "fonction à fonction".

Au CAC 40, les femmes occupent de plus en plus des responsabilités opérationnelles dans les COMEX

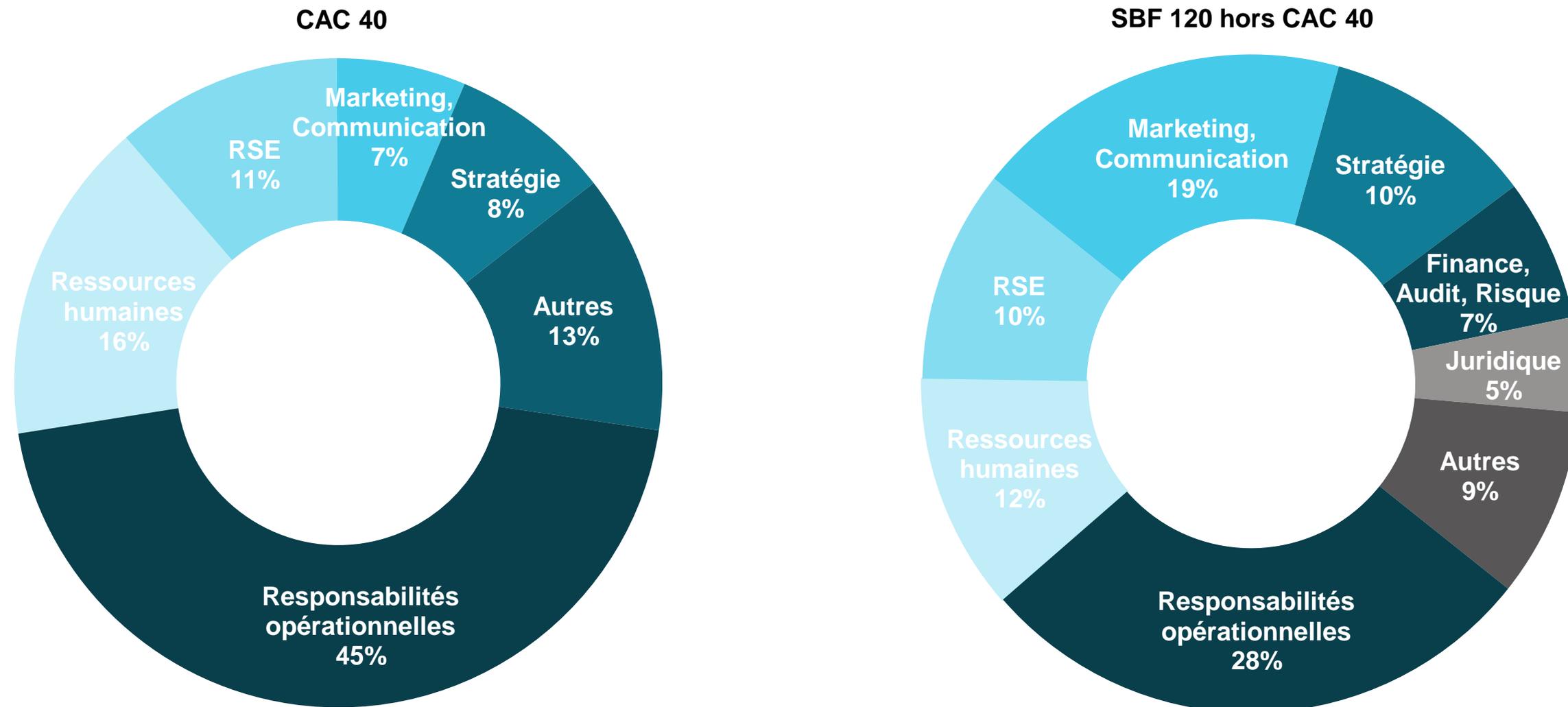
Evolution des responsabilités occupées par les femmes dans les COMEX du CAC 40



*En 2022, 30% des femmes membres du SBF 120 hors CAC 40 occupent des responsabilités opérationnelles.

Que font les **femmes entrées** dans les COMEX en 2021/2022 ?

Au CAC 40, les femmes entrées dans les COMEX occupent plus de responsabilités opérationnelles qu'au SBF 120 hors CAC 40 : 45% contre 28%.



Les **femmes entrées** dans les COMEX du CAC 40 et du SBF 120 hors CAC 40 en 2021/2022 assurent principalement des fonctions : Marketing, Communication, RSE et RH.

- Au CAC 40, les femmes sont plus représentées dans des fonctions de Ressources Humaines qu'au SBF 120 hors CAC 40.
- Au SBF 120 hors CAC 40, les femmes sont plus représentées dans des fonctions Marketing, Communication qu'au CAC 40.

Contacts



Xavier d'Aumale
Xavier.daumale@russellreynolds.com



Carl Azar
Carl.azar@russellreynolds.com



Beatrice Ballini
Beatrice.ballini@russellreynolds.com



Olivier Blin
Olivier.blin@russellreynolds.com



Lionel Boisse
Lionel.boisse@russellreynolds.com



Chiara Cavallo
Chiara.cavallo@russellreynolds.com



Guylaine David
Guylaine.david@russellreynolds.com



Amélie Douyere
Amelie.douyere@russellreynolds.com



Florence Ferraton
Florence.ferraton@russellreynolds.com



Paul Jaeger
Paul.jaeger@russellreynolds.com



**Marie-Osmonde Le Roy
de Lanauze-Molines**
Mo.delanauze@russellreynolds.com



Arnaud Massard
Arnaud.massard@russellreynolds.com



Nicolas Manset
Nicolas.manset@russellreynolds.com



Agathe Martin-Gougenheim
Agathe.martin-gougenheim@russellreynolds.com



Barnaby Noble
Barnaby.noble@russellreynolds.com



Julie Rullier
Julie.rullier@russellreynolds.com



Marc Sanglé-Ferrière
Marc.sangle-ferriere@russellreynolds.com



Nicolas Schwartz
Nicolas.schwartz@russellreynolds.com

RR