

SBF 120
Baromètre IFA - Ethics & Boards des conseils
Vers une gouvernance responsable et durable

5^{ème} édition - Octobre 2021

Cette cinquième édition du baromètre IFA-Ethics&Boards qui analyse les grandes tendances d'évolution des conseils d'administration des sociétés cotées au SBF 120, s'inscrit dans le contexte particulier d'un environnement incertain et de repères en mutation.

Je tiens tout d'abord à saluer la qualité du travail mené avec Ethics&Boards qui nous permet de mobiliser chaque année les ressources nécessaires à l'édition de cet ouvrage.

Les résultats de ce baromètre montrent une accélération des pratiques de gouvernance au sein des sociétés cotées : prise en compte des enjeux RSE, généralisation d'objectifs extra-financiers dans l'attribution des rémunérations variables aux dirigeants, éveil des consciences sur l'apport de la diversité et exemplarité de la mixité au sein des conseils d'administration.

Si ces sujets mobilisent les entreprises cotées, ils peuvent tout à fait trouver un écho dans la gouvernance de toutes les formes d'organisation. Puisse ce baromètre être un guide utile au plus grand nombre.

Je vous souhaite une bonne lecture,

Denis Terrien
Président de l'IFA



Le baromètre IFA-Ethics&Boards est né de la conviction que la réflexion stratégique et les décisions en matière de gouvernance ne peuvent être fondées que sur l'analyse factuelle, comparative et tendancielle.

Pour cette 5ème édition, on relève en France des progrès notables de la gouvernance durable. La France est en effet passée dans les dernières années d'une gouvernance de conformité à une gouvernance durable, incluant la gouvernance des sujets liés à l'environnement, au climat, à la diversité des profils et des compétences en lien avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, à la rémunération du dirigeant exécutif enfin à la gouvernance des risques extra-financiers.

Déjà leader mondial en terme de mixité des conseils d'administration des grandes entreprises cotées, leader en terme d'intégration de critères quantitatifs détaillés liés à la RSE dans la rémunération variable du dirigeant exécutif, leader en terme de représentation des salariés dans les conseils d'administration – hors le cas structurel de l'Allemagne – la France se situe à date comme un leader européen de la gouvernance durable.

Ce qui s'évalue s'améliore, c'est à nouveau l'objectif cette année du Baromètre IFA – Ethics & Boards.

Floriane de Saint Pierre
Présidente d'Ethics&Boards

SBF 120
Baromètre IFA - Ethics & Boards des conseils 2021

Vers une gouvernance responsable et durable encouragée par la loi Pacte

Des AG impactées par la crise

Des signes de matérialité d'une gouvernance responsable et durable

- **La représentation des salariés au sein des conseils a doublé** depuis 2015
- **La RSE s'inscrit durablement dans les enjeux des conseils :**
 - . 14 sociétés du SBF 120 ont une raison d'être inscrite dans leurs statuts
 - . environ 2/3 des conseils ont un comité RSE - ce qui place la France en avance par rapport aux autres pays
 - . une généralisation des objectifs extra-financiers /RSE /climat dans l'attribution de rémunérations variables des CEOs (périmètre CAC 40)

Les tendances constatées au cours des dernières années qui placent la France en bonne place dans les comparaisons internationales se confirment par ailleurs

- Le **taux d'indépendance** moyen des administrateurs, important, se stabilise autour de 60%
- Le mode **fonctions dissociées**, majoritaire depuis quelques années est choisi par 2/3 des conseils
- L'**ancienneté** moyenne des administrateurs reste stable
- La **mixité** est maintenant exemplaire dans les conseils (45,7%) y compris parmi les **représentants des salariés...** mais elle doit encore progresser dans les **comex** (22,7%)
- Les conseils sont plus **féminisés** mais également plus **équilibrés en diversité d'âge** et plus **ouverts aux profils internationaux** que les conseils des autres pays comparables
- La **taille moyenne des conseils** reste stable avec 12-13 personnes en moyenne
- Les **séances de conseil** sont plus nombreuses avec 11 réunions dans l'année (contre 9 les années précédentes), avec une assiduité moyenne en constante progression (97% en 2020)

Des AG impactées par la crise

Des signes de matérialité de gouvernance responsable et durable

La représentation des salariés renforcée par la loi Pacte

La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

Et dans la rémunération des CEO

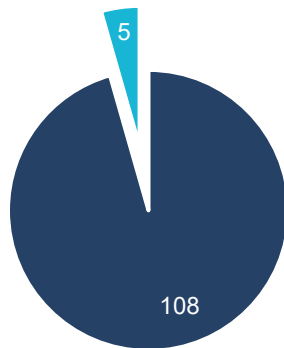
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Ainsi que pour leur fonctionnement



Des AG impactées par la crise

La poursuite des AG à huis-clos & prémices de futures assemblées générales hybrides ?



■ Huis-clos ■ Présentiel

Les sociétés ayant tenu leur AG en présentiel :
Airbus (AG tenue aux Pays-Bas), ALD (1 seul actionnaire présent), BioMérieux (convocation pour du présentiel mais 0 actionnaire présent, Technip FMC (AG tenue aux USA), Trigano (AG tenue en janvier 2021) et Virbac (AG tenue le 21 juin)

100%



Retransmission en direct de l'AG

AG tenues à huis-clos des sociétés ayant leur siège social en France



Possibilité pour les actionnaires de poser des questions en direct durant la séance (ou en session virtuelle dédiée)



Amundi est à ce jour la seule société de l'indice à avoir proposé à ses actionnaires le vote électronique en direct

Des AG impactées par la crise

Des signes de matérialité de gouvernance responsable et durable

La représentation des salariés renforcée par la loi Pacte

La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

Et dans la rémunération des CEO

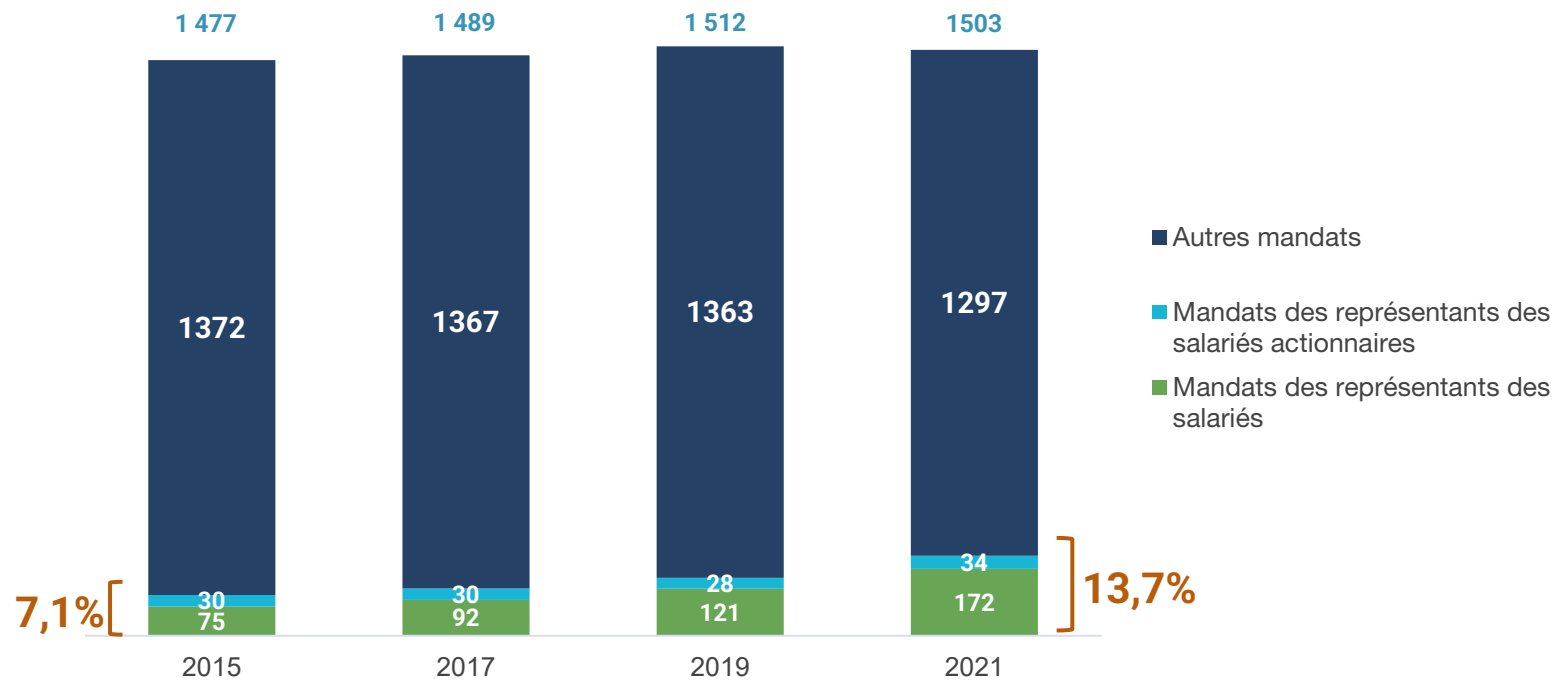
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Ainsi que pour leur fonctionnement



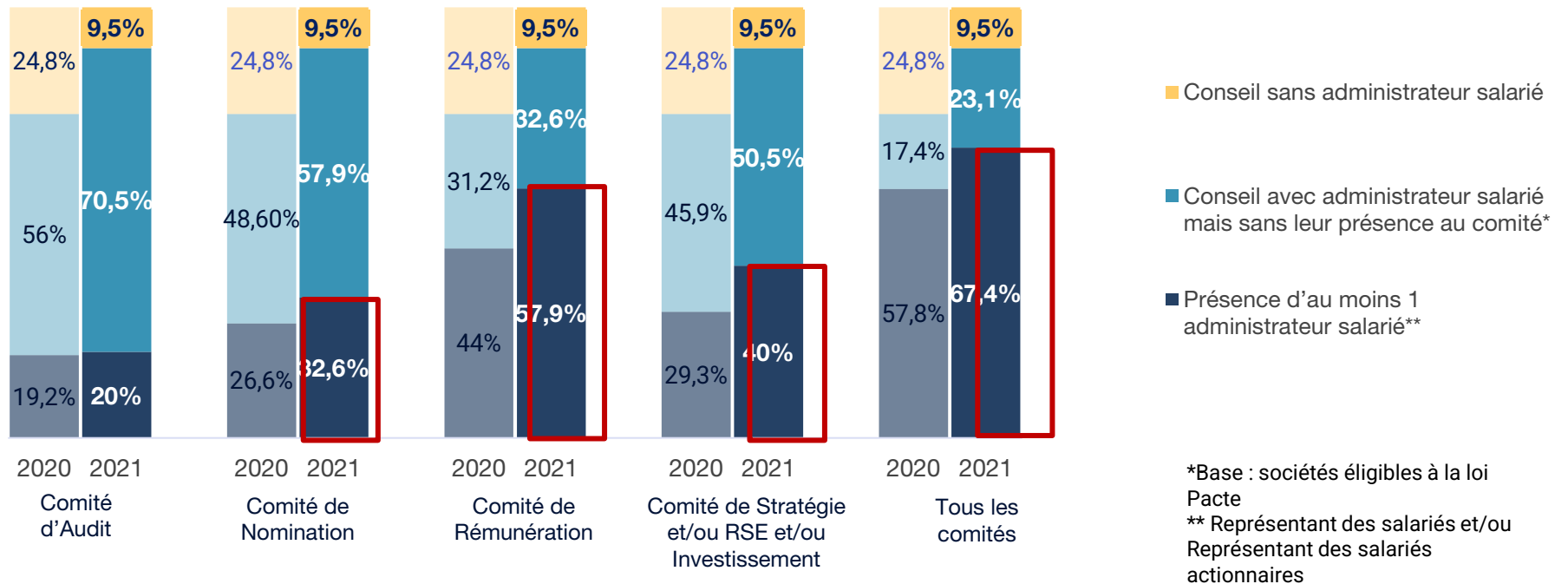
Loi Pacte & représentation des salariés

L'application de la loi Pacte permet un quasi doublement de la représentation des salariés en 2021 par rapport à 2015



Loi Pacte & représentation des salariés

Les représentants des salariés sont aussi beaucoup plus présents dans les comités du conseil



Des AG impactées par la crise

Des signes de matérialité de gouvernance responsable et durable

La représentation des salariés renforcée par la loi Pacte

La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

Et dans la rémunération des CEO

Tendances toujours positives pour la composition des conseils

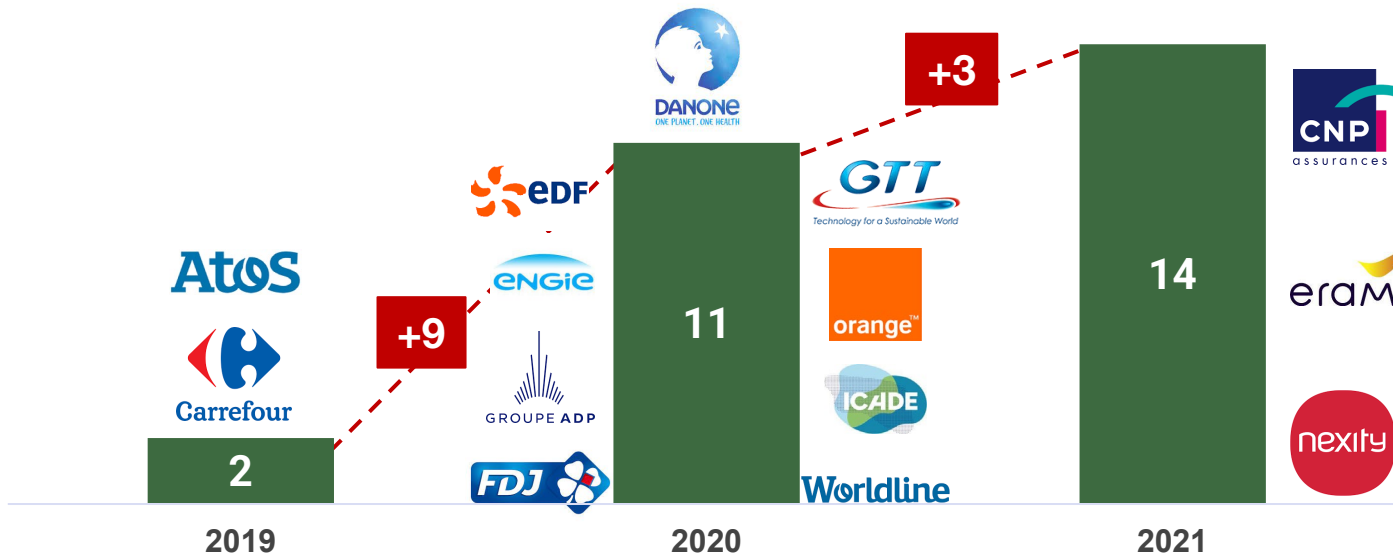
Ainsi que pour leur fonctionnement



La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

**3 nouvelles sociétés ont inscrit la raison d'être dans leurs statuts en AG 2021
ce qui porte le total à 14 sociétés**

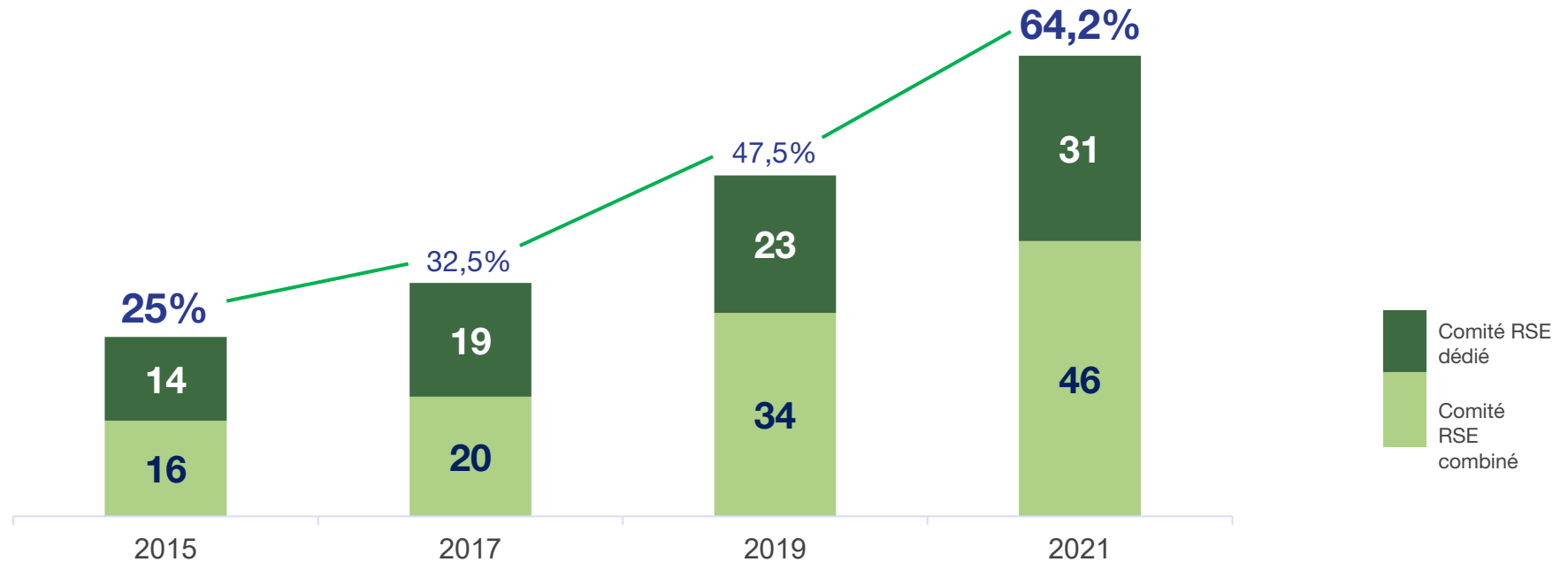
Nombre de sociétés avec raison d'être dans leurs statuts post-AG 2021



- 14 sociétés dont :**
- 6 avec participation de l'Etat
 - 3 dans l'énergie
 - 3 dans l'ICT
 - 2 dans les biens de consommation
 - 2 dans la Banque / Assurance

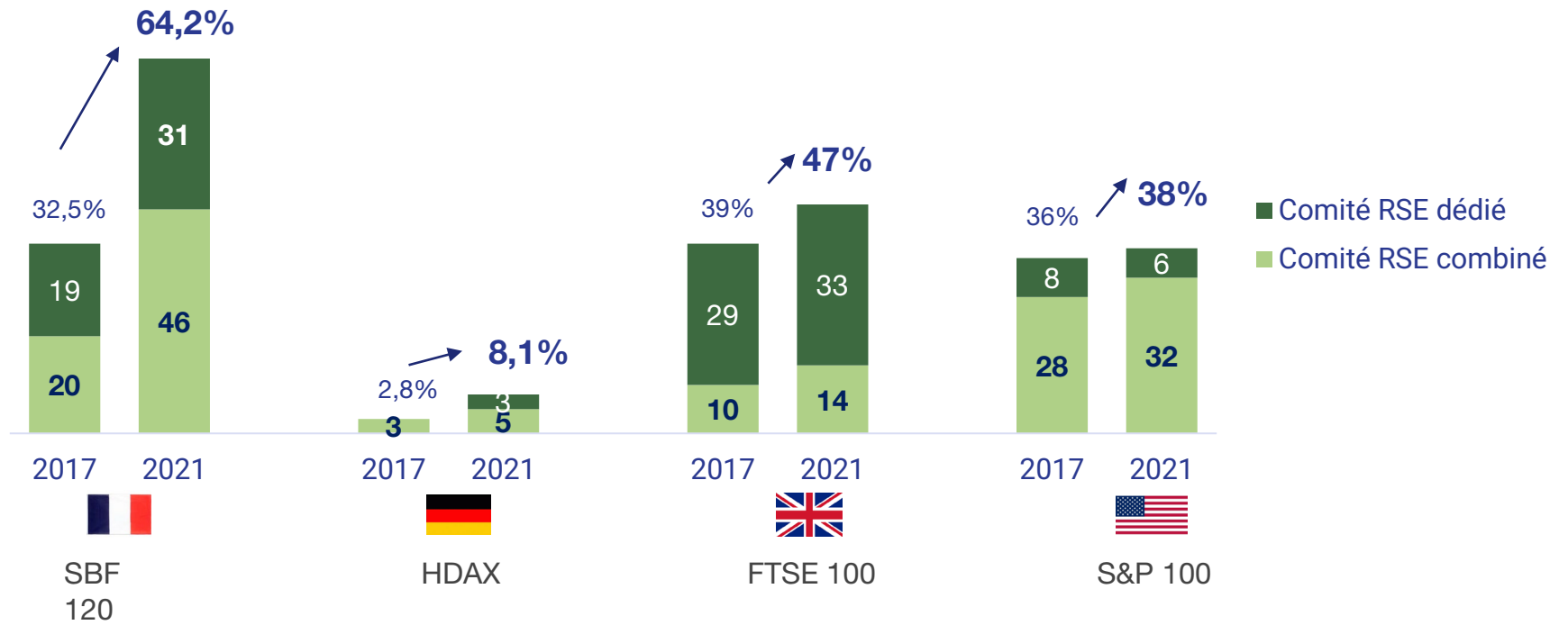
La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

La part des conseils ayant un comité en charge de la RSE passe de 25% en 2015 à 64% post AG 2021



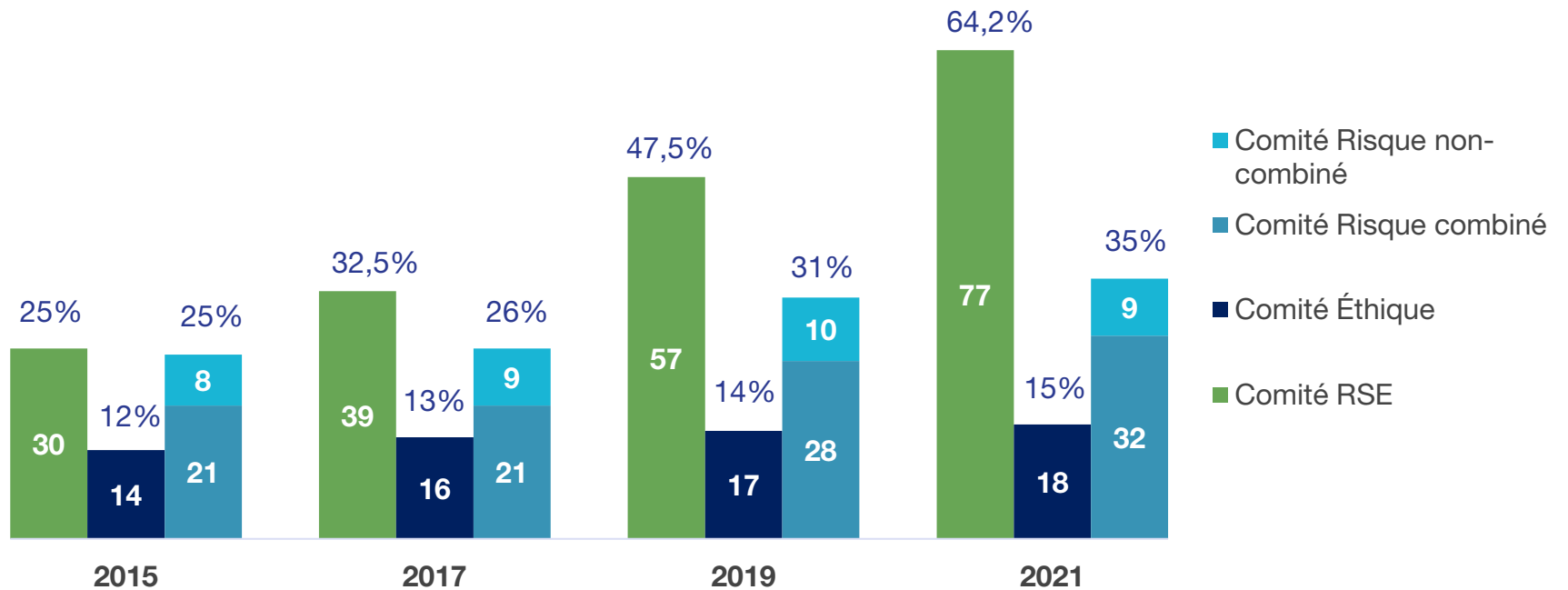
La RSE d'inscrit dans les enjeux des conseils

**Une comparaison internationale très favorable à la France
avec une progression des comités RSE beaucoup plus marquée en France qu'ailleurs depuis 2017**



La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

La part des conseils ayant un comité en charge du risque est passée de 25% à 35% depuis 2015



Des AG impactées par la crise

Des signes de matérialité de gouvernance responsable et durable

La représentation des salariés renforcée par la loi Pacte

La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

Et dans la rémunération des CEO

Tendances toujours positives pour la composition des conseils

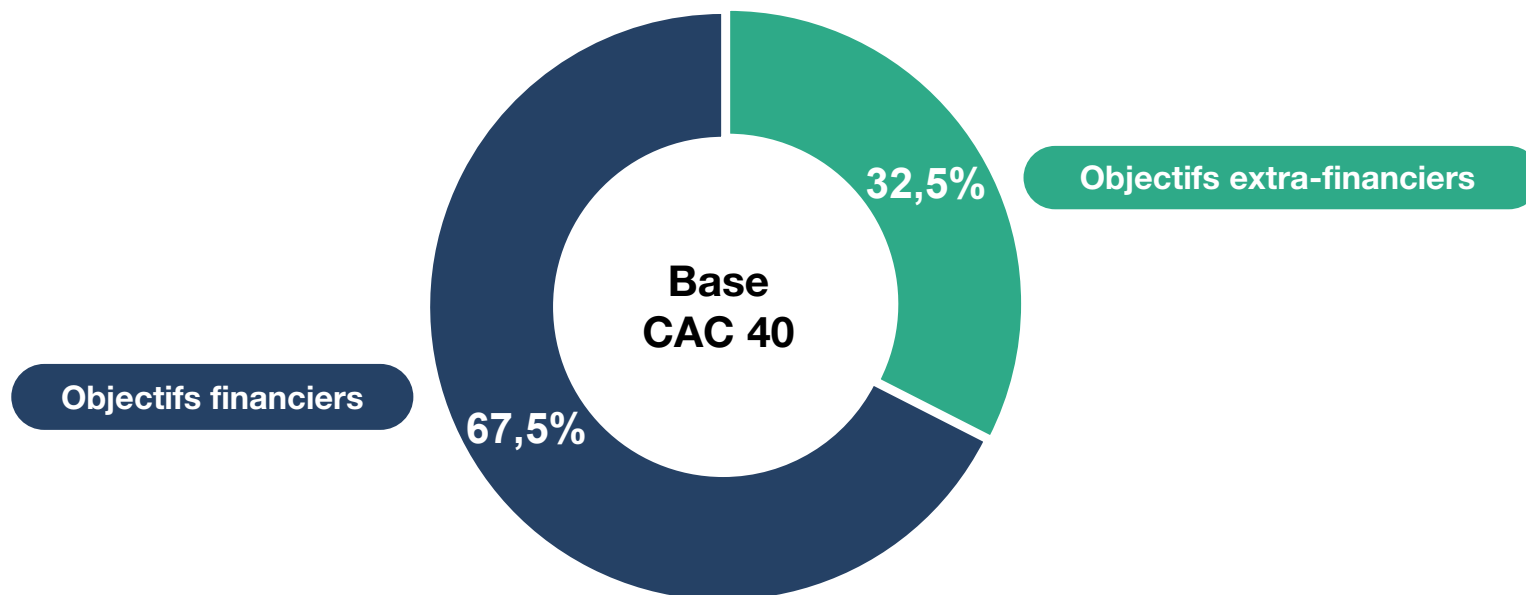
Ainsi que pour leur fonctionnement



La RSE s'inscrit dans la rémunération des CEO

CAC 40

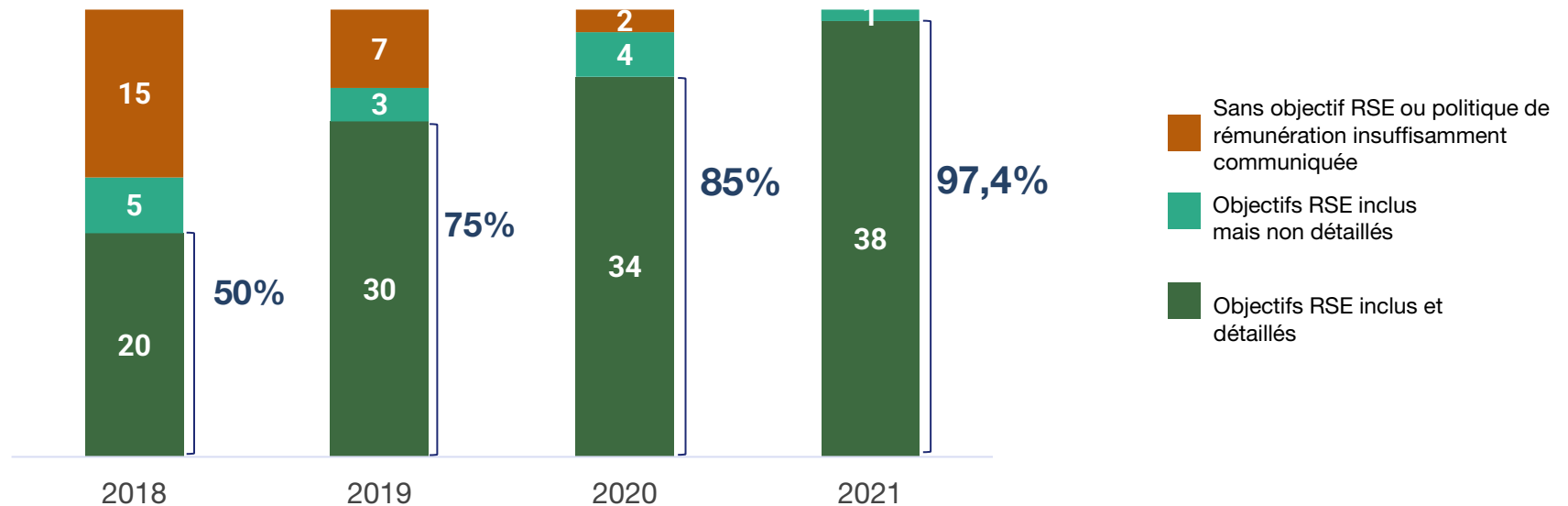
Les objectifs extra-financiers représentent 32,5% des critères d'attribution de la rémunération variable annuelle des CEOs en 2021



La RSE s'inscrit dans la rémunération des CEO

CAC 40

La quasi totalité* des sociétés intègrent des objectifs RSE précis dans la politique de rémunération variable annuelle ou long terme de leurs CEOs pour 2021, vs 50% en 2018

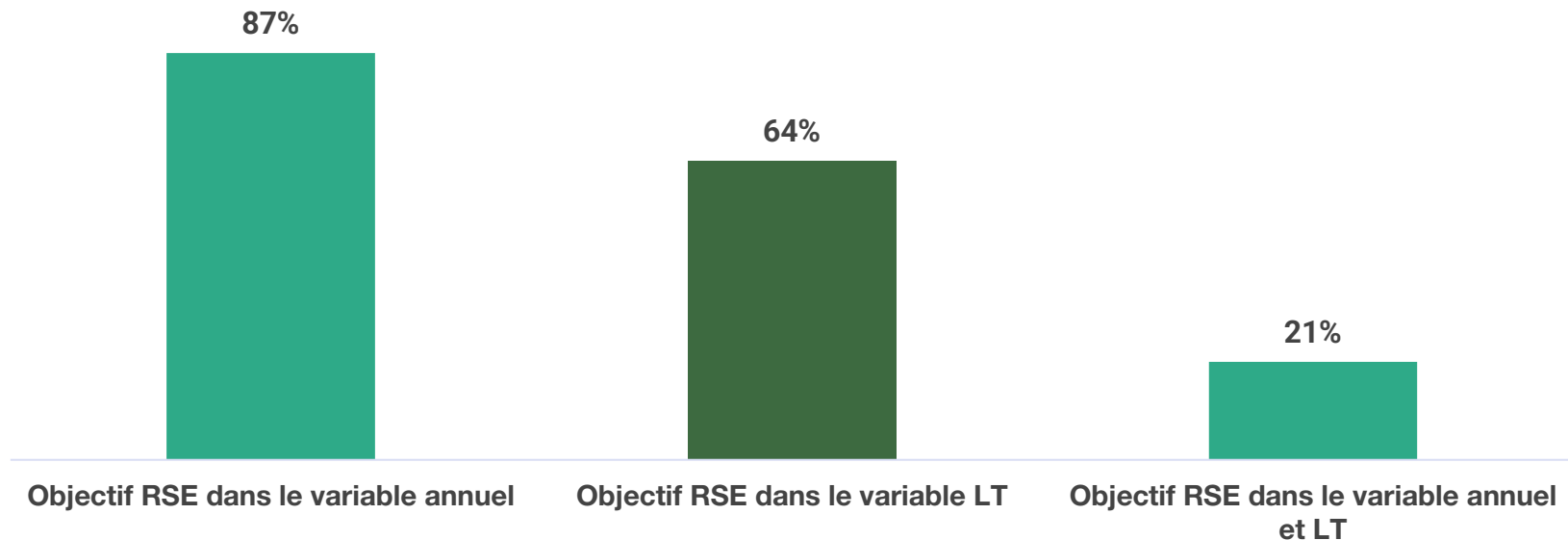


Hors Stellantis, qui n'a pas communiqué sa politique de rémunération 2021

La RSE s'inscrit dans la rémunération des CEO

CAC 40

En 2021, 64% des sociétés intègrent des objectifs RSE dans la politique de rémunération variable LT des CEOs

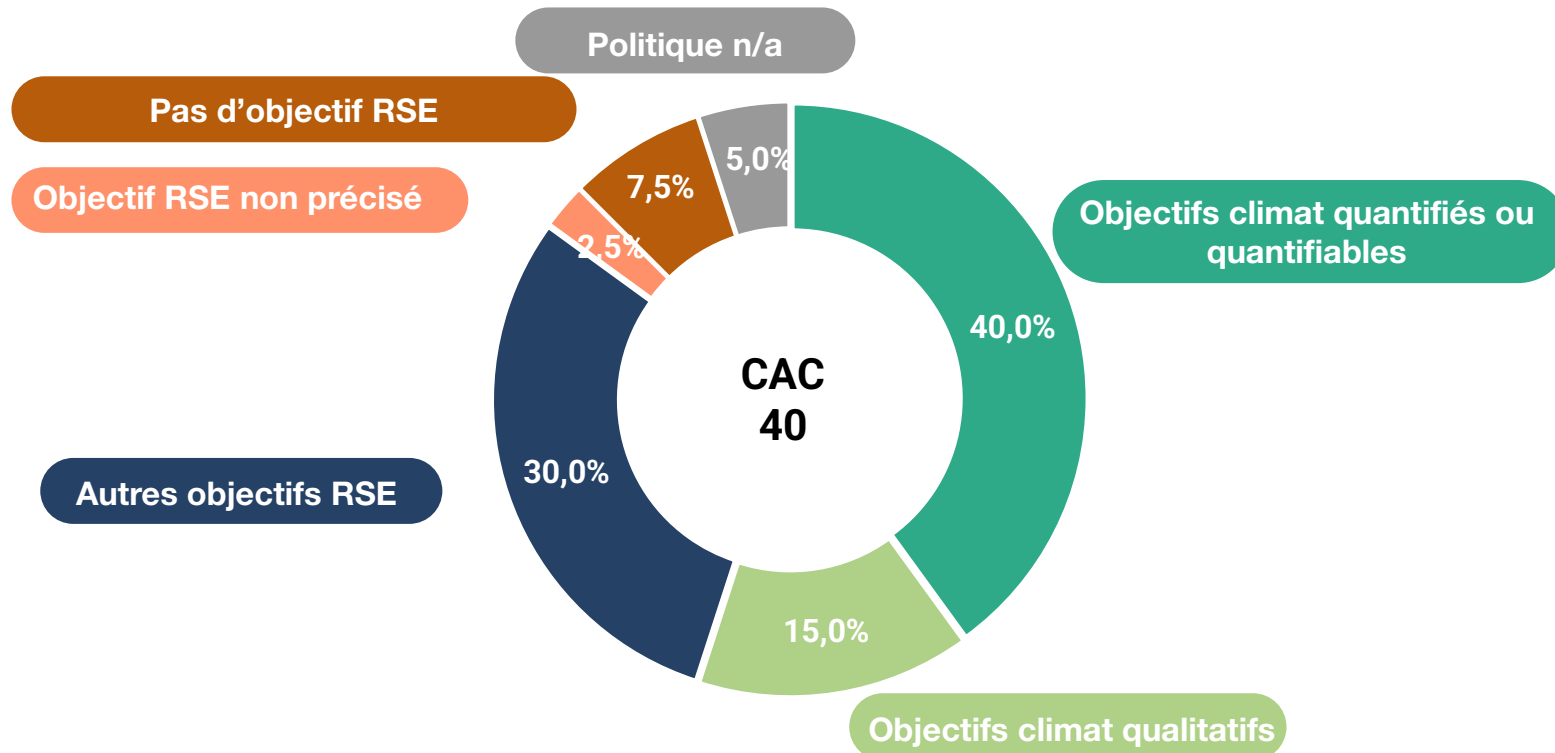


*Hors Stellantis, qui n'a pas communiqué sa politique de rémunération 2021

La RSE s'inscrit dans la rémunération des CEO

CAC 40

Environnement et enjeux climatiques sont à l'agenda 2021
40% des sociétés ont spécifié des objectifs climat associés à un indicateur quantitatif dans la politique de rémunération annuelle de leurs CEOs

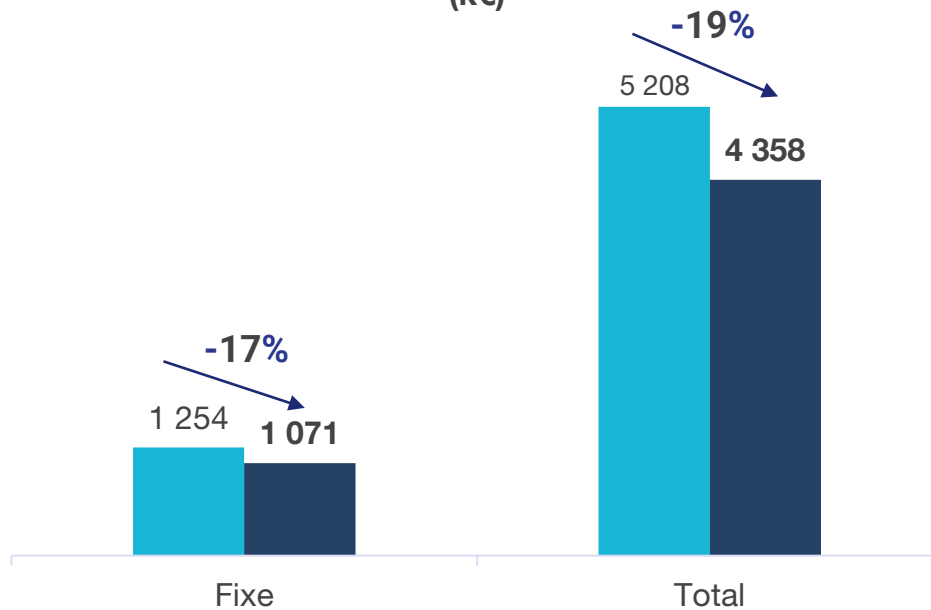


La RSE s'inscrit dans la rémunération des CEO

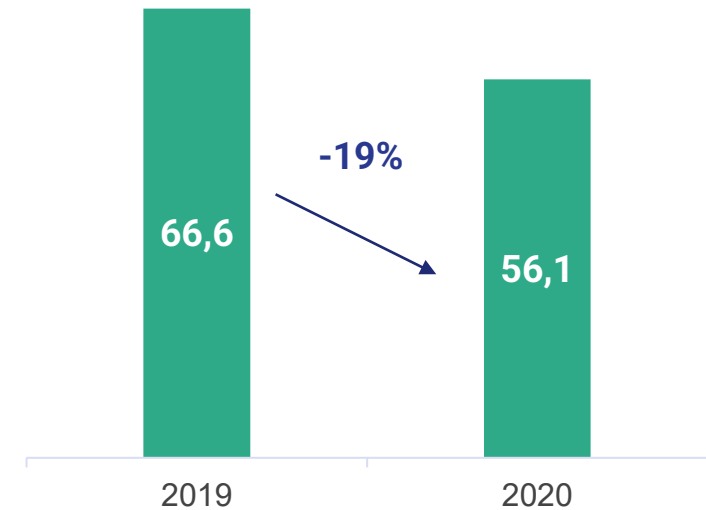
CAC 40

Dans le contexte de la pandémie, des CEOs ont renoncé à une partie de leur rémunération en 2020, faisant baisser le ratio d'équité de 19%

Rémunération CEO attribuée en 2019-2020 (k€)



Ratio d'équité CEO en 2019-2020 (médiane)



Des AG impactées par la crise

Des signes de matérialité de gouvernance responsable et durable

La représentation des salariés renforcée par la loi Pacte

La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

Et dans la rémunération des CEO

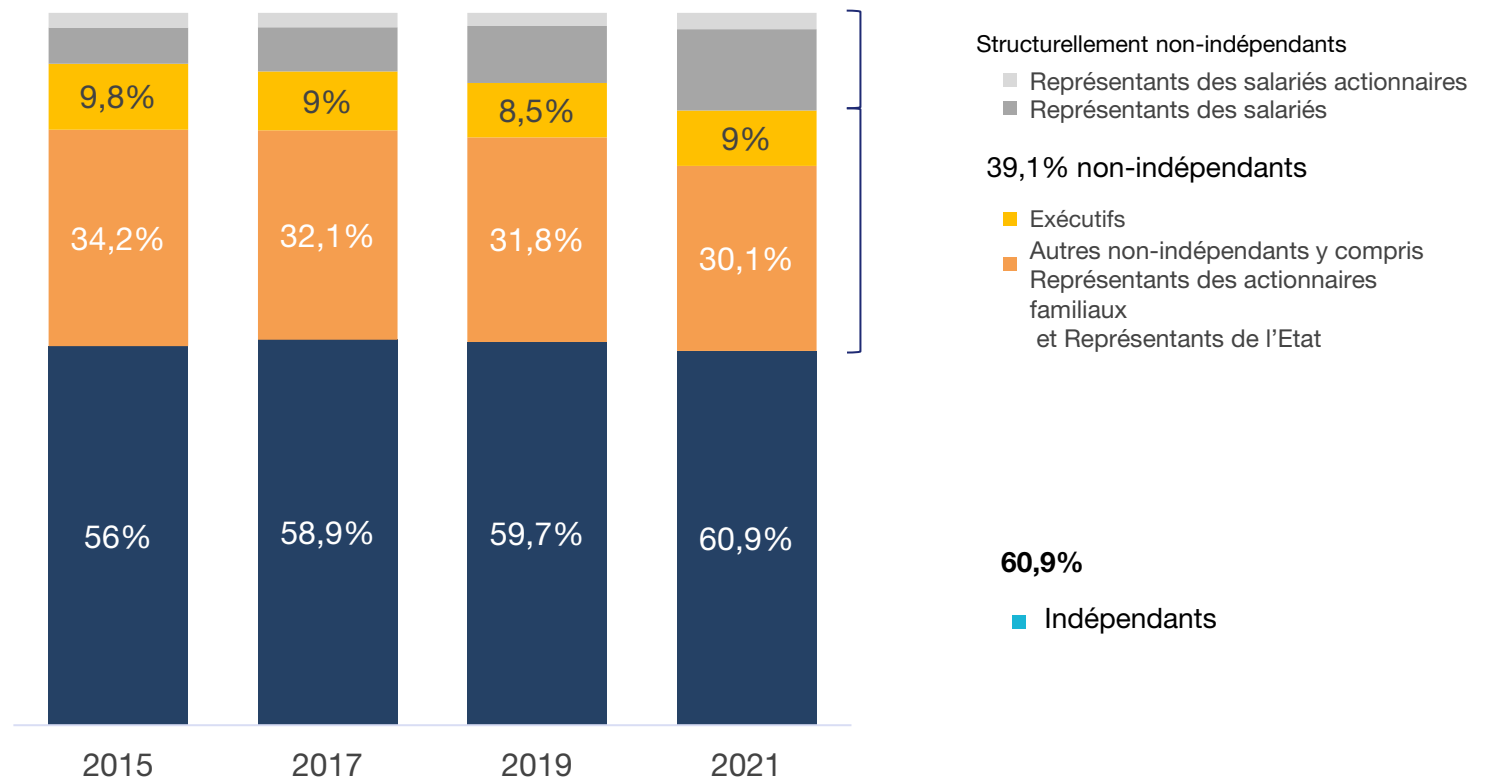
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Ainsi que pour leur fonctionnement



Tendances toujours positives pour la composition des conseils

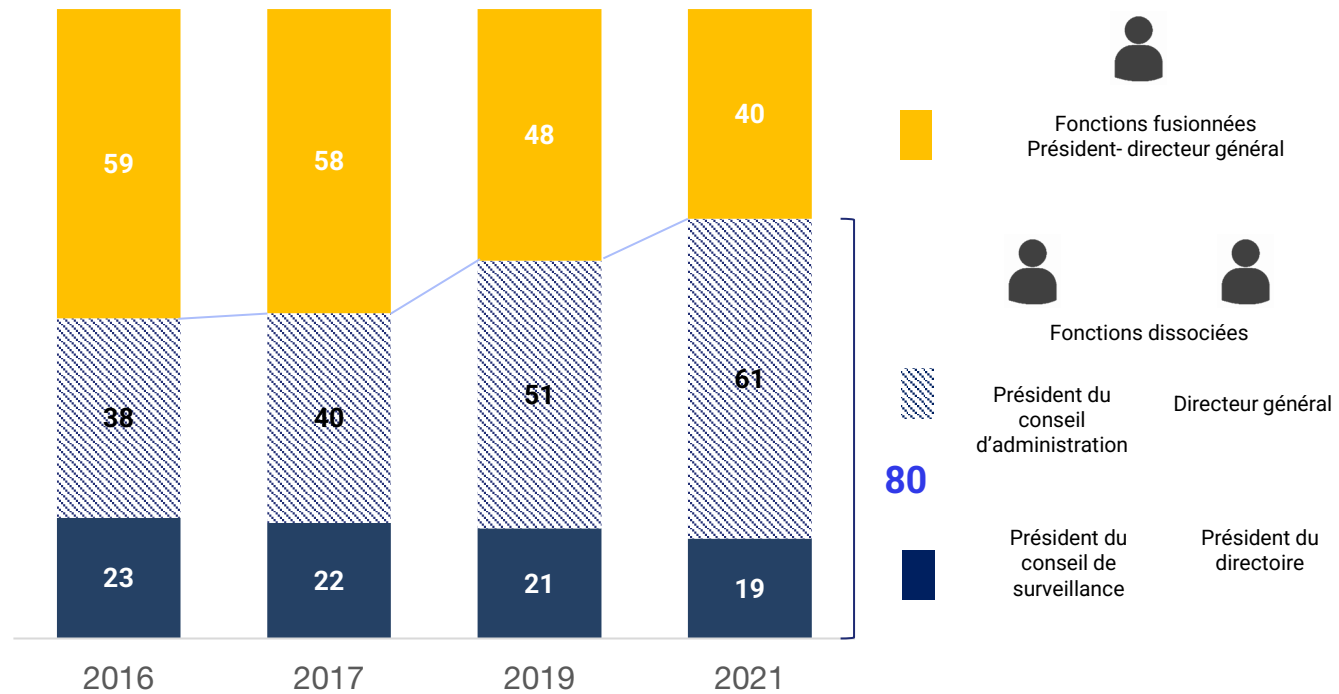
Un taux d'indépendance* des conseils stable autour de 60% depuis 2017



* Selon le Code AFEP-MEDEF

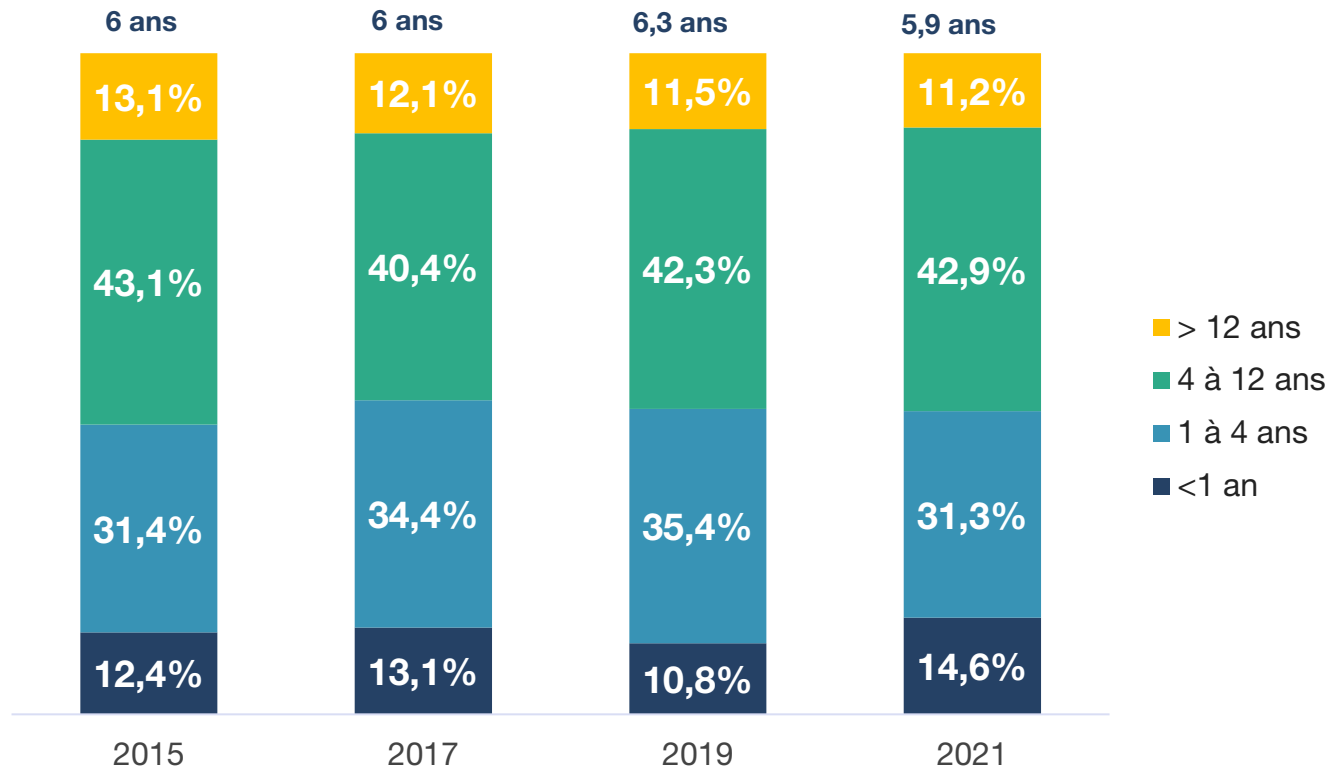
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

**Mode majoritaire depuis 2016, 2/3 des conseils
sont en fonctions dissociées en 2021**



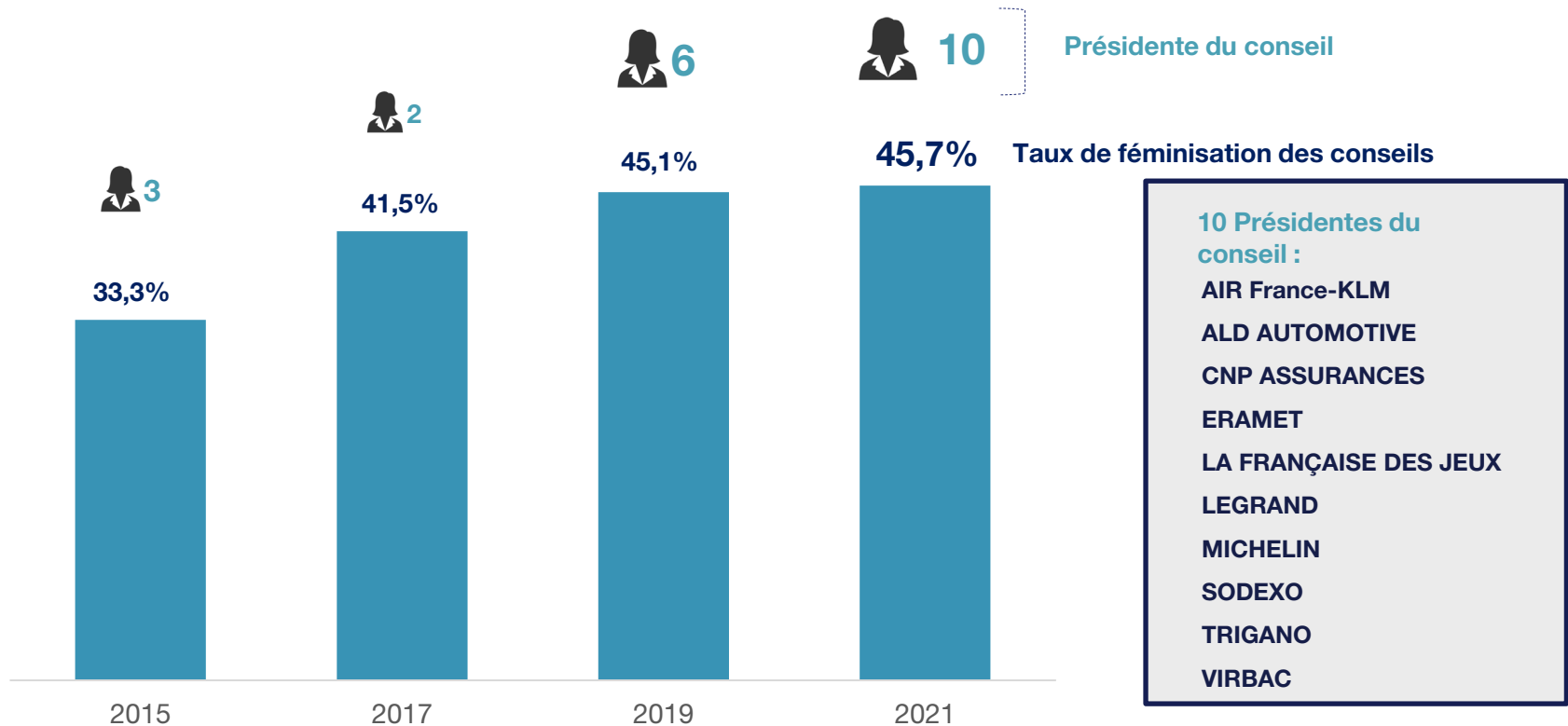
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

L'ancienneté moyenne dans les mandats reste stable



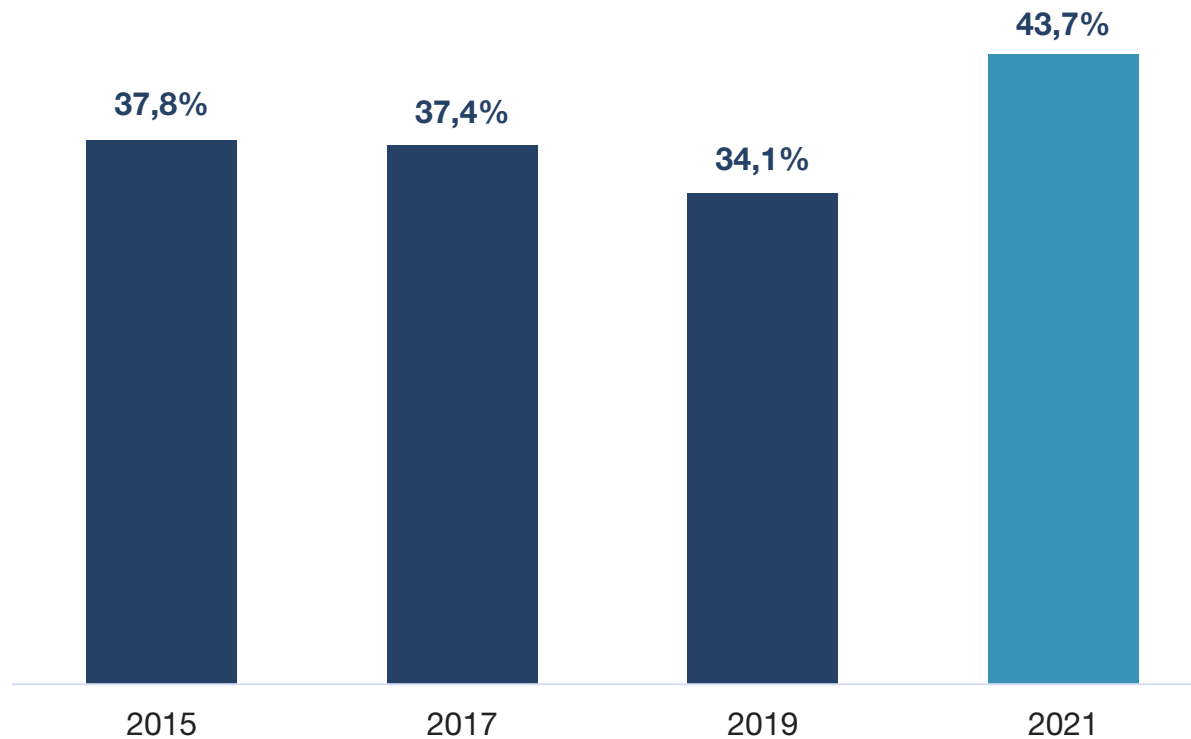
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

La féminisation des conseils atteint 45,7% en post-AG 2021



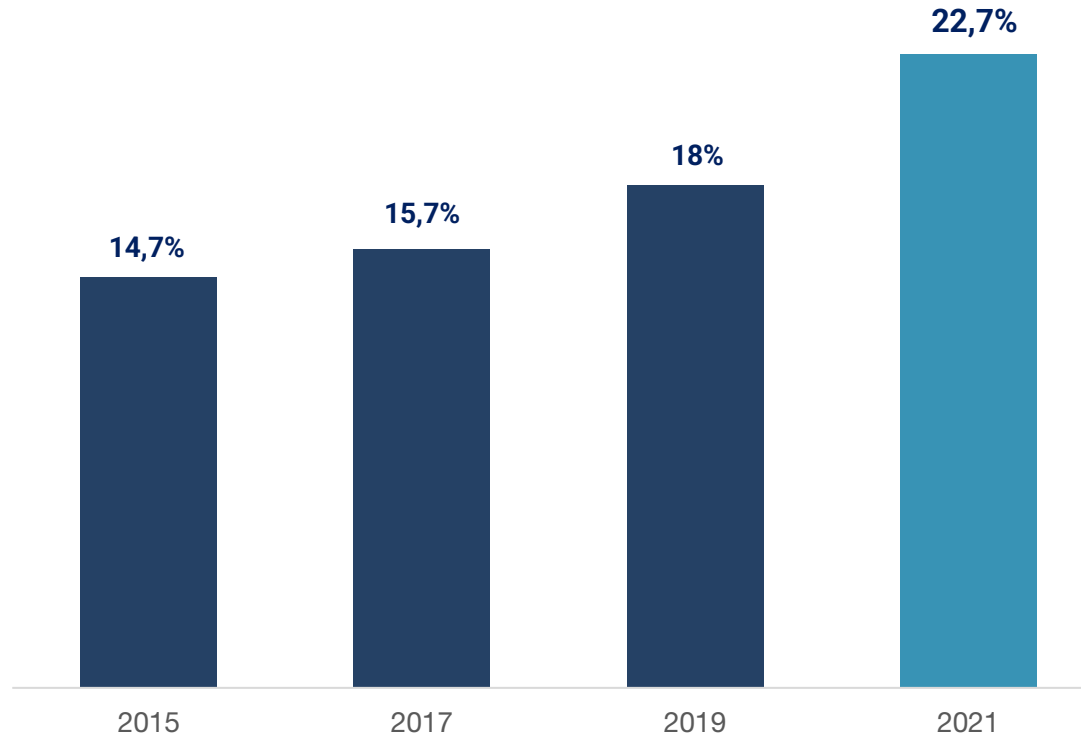
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Le seuil de 40% de femmes parmi les représentants des salariés est franchi en post-AG 2021



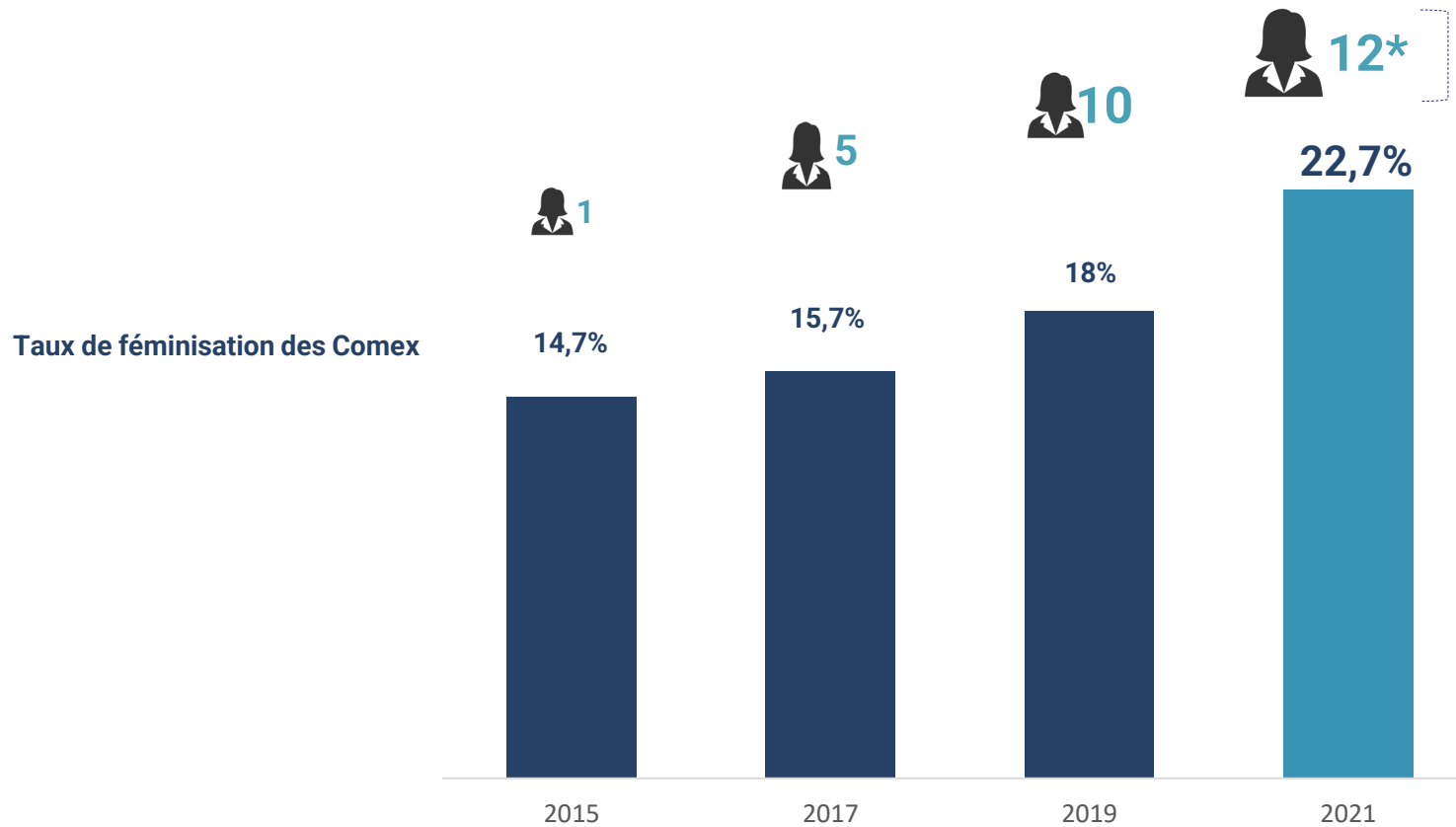
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

La féminisation des Comex continue sa progression en 2021 mais encore loin de la parité



Tendances toujours positives pour la composition des conseils

12* femmes à la tête de l'une des 120 plus grandes sociétés cotées en France



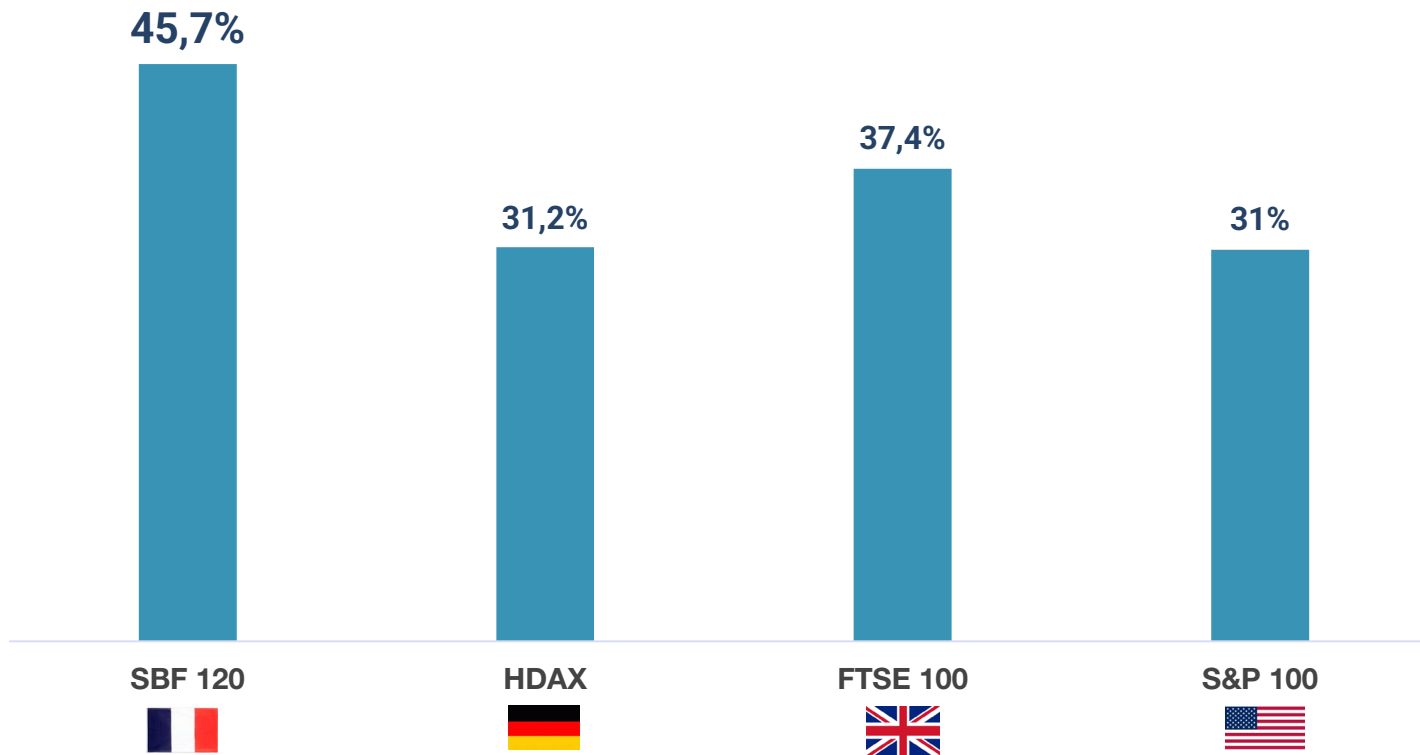
Présidente-directrice générale
Directrice générale
Présidente du directoire

- 12 femmes CEOs :**
- AMUNDI
 - CGG
 - DANONE (jusqu'en sept. 2021)
 - ENGIE
 - ERAMET
 - EURAZEO
 - GECINA
 - KORIAN
 - LA FRANÇAISE DES JEUX
 - MAISONS DU MONDE
 - NEXITY
 - SOLVAY

*11 à partir de septembre 2021

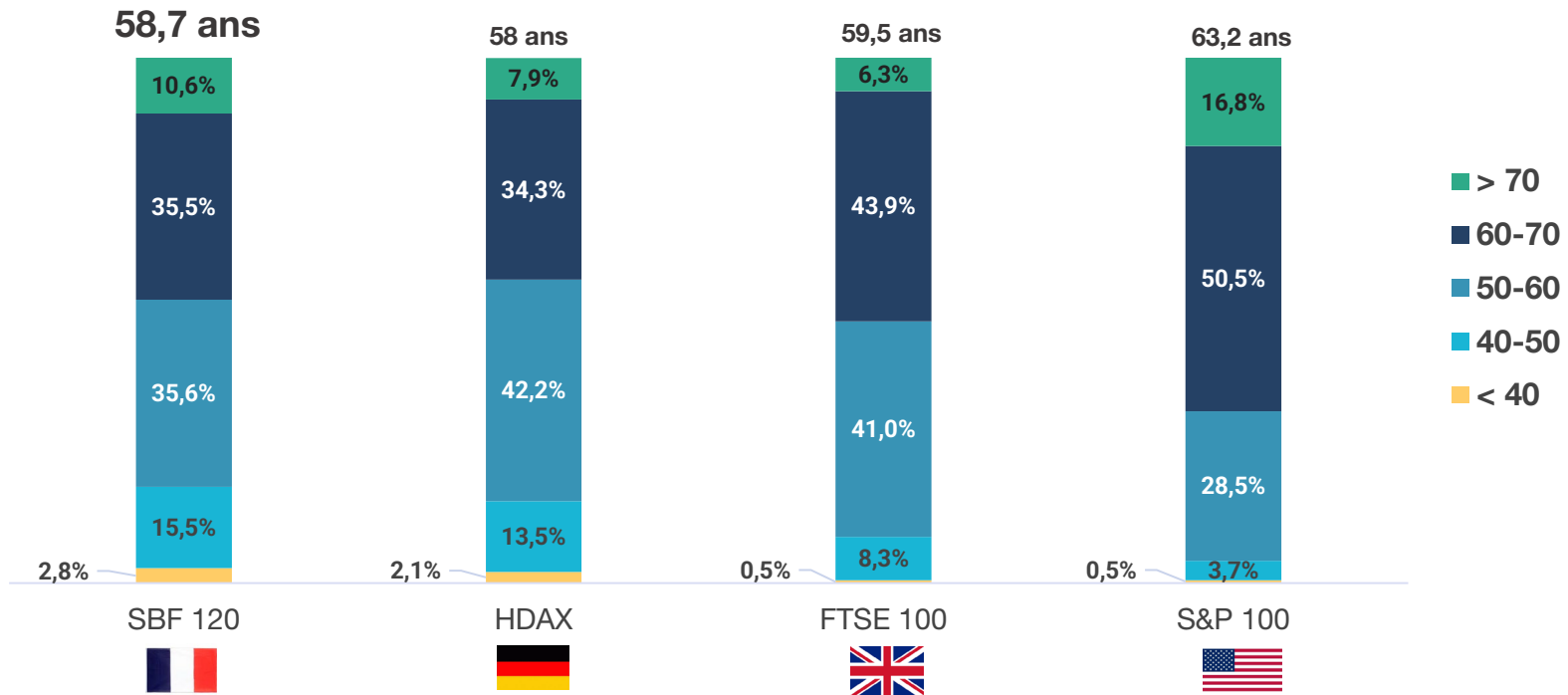
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Comparaisons internationales
Les conseils du SBF 120 sont les plus féminisés



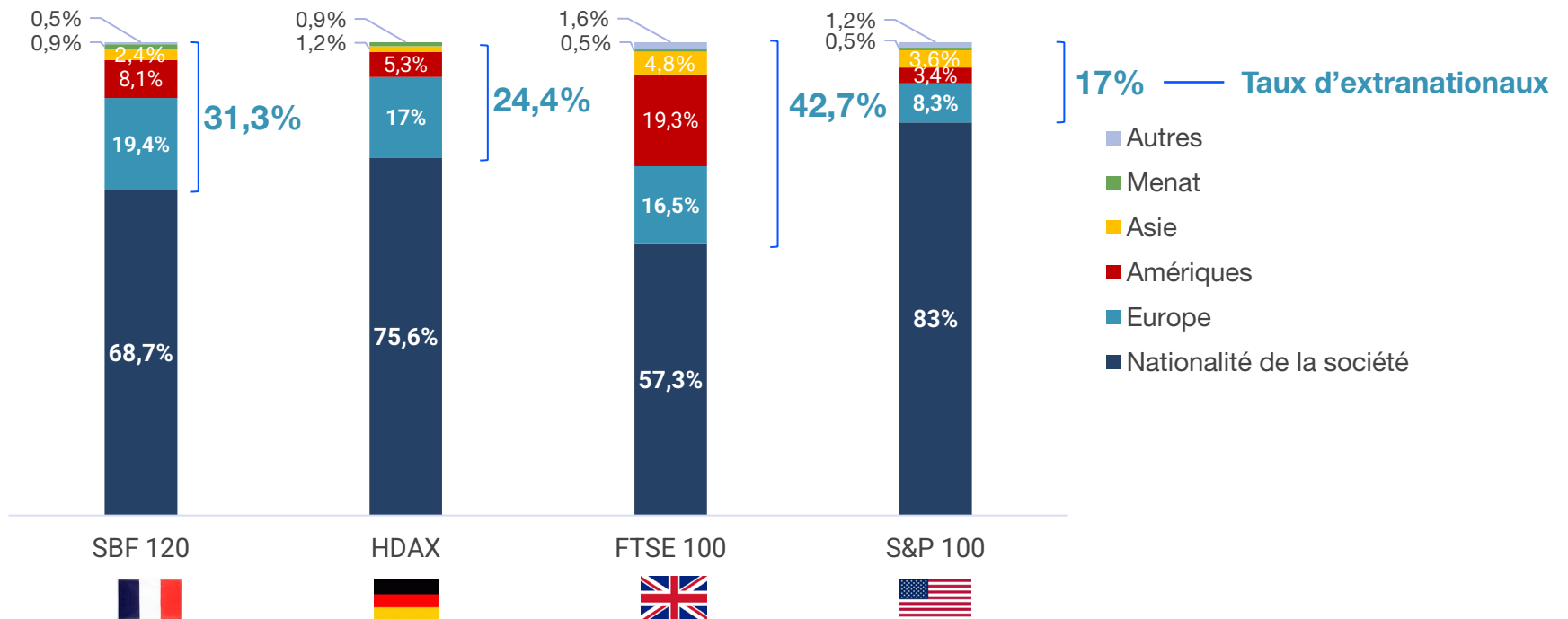
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Comparaisons internationales
Les conseils du SBF 120 sont les plus équilibrés en diversité d'âge



Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Comparaisons internationales
Les conseils du SBF 120 sont parmi les plus internationaux



Des AG impactées par la crise

Des signes de matérialité de gouvernance responsable et durable

La représentation des salariés renforcée par la loi Pacte

La RSE s'inscrit dans les enjeux des conseils

Et dans la rémunération des CEO

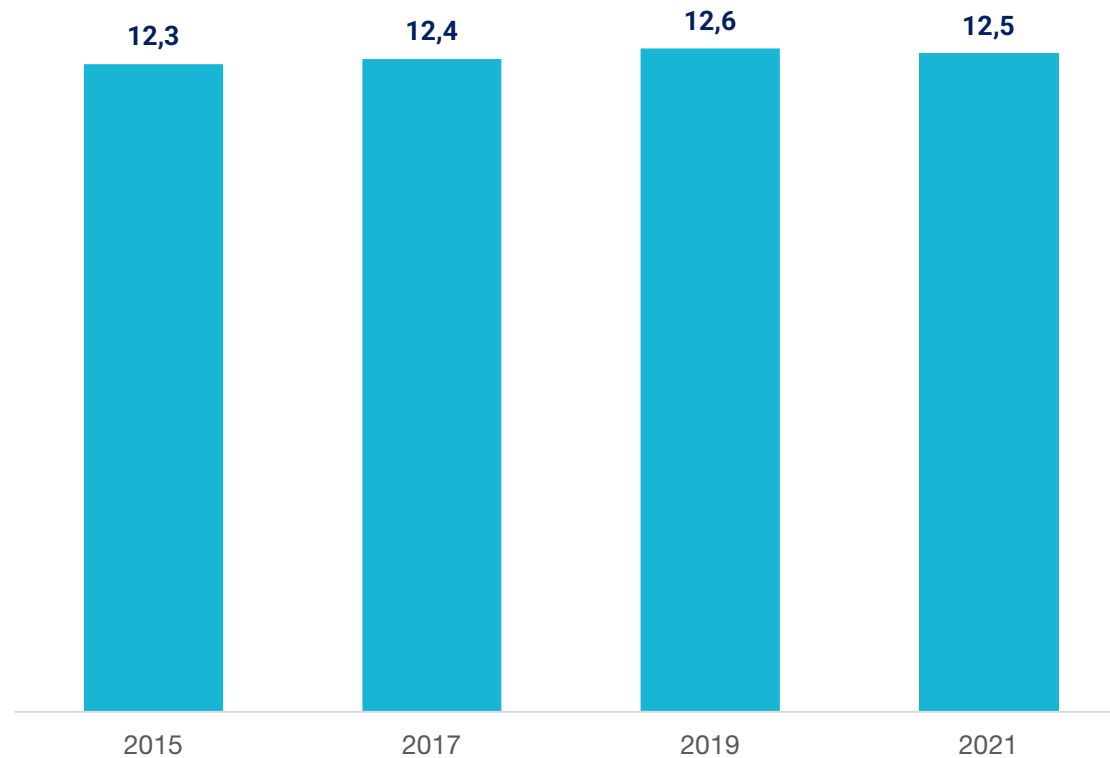
Tendances toujours positives pour la composition des conseils

Ainsi que pour leur fonctionnement



Tendances toujours positives pour le fonctionnement des conseils

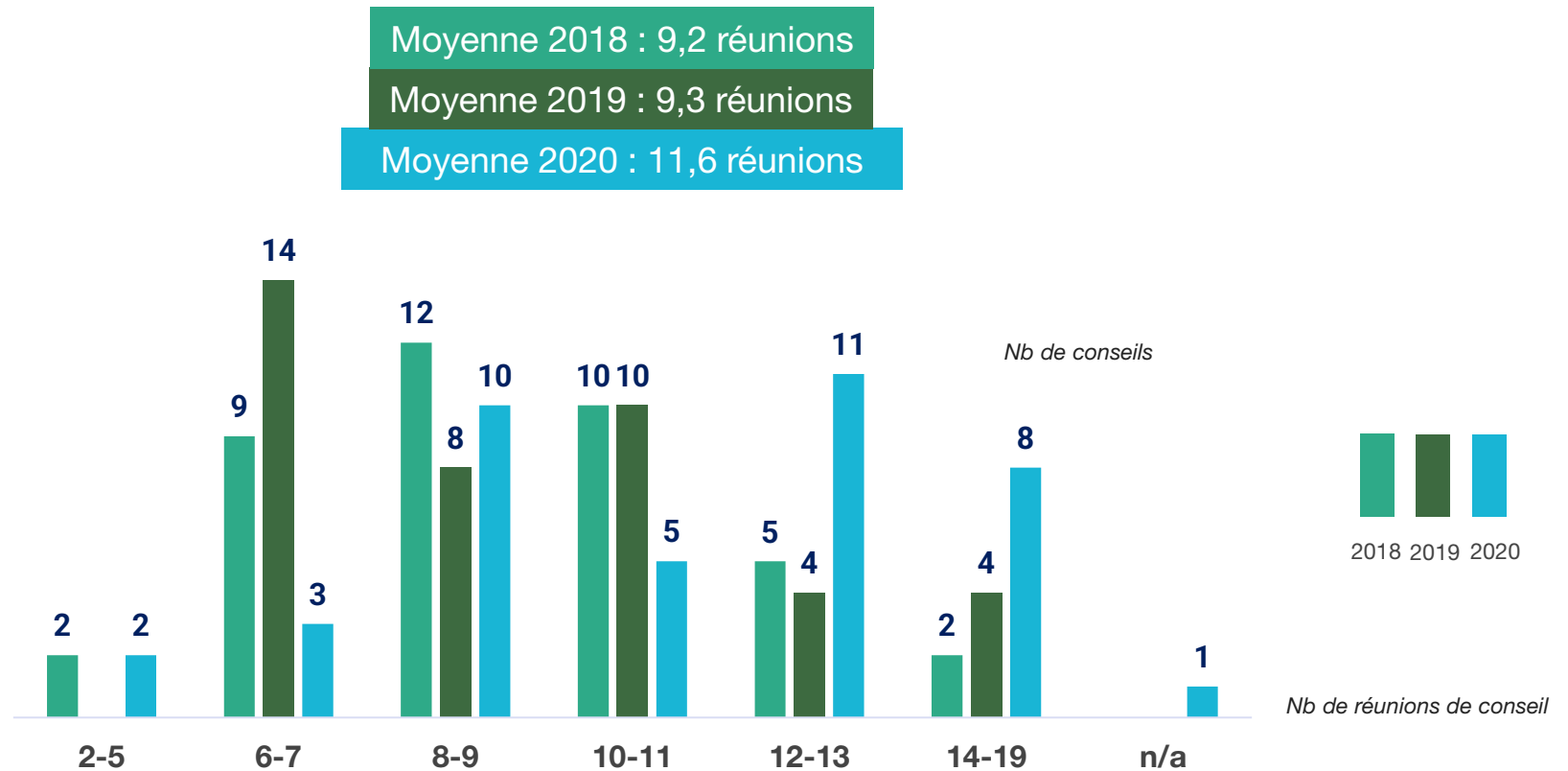
Une taille moyenne des conseils qui reste stable



Tendances toujours positives pour le fonctionnement des conseils

CAC 40

Les conseils se sont réunis en moyenne 11 à 12 fois, soit 2 réunions de plus que précédemment



Tendances toujours positives pour le fonctionnement des conseils

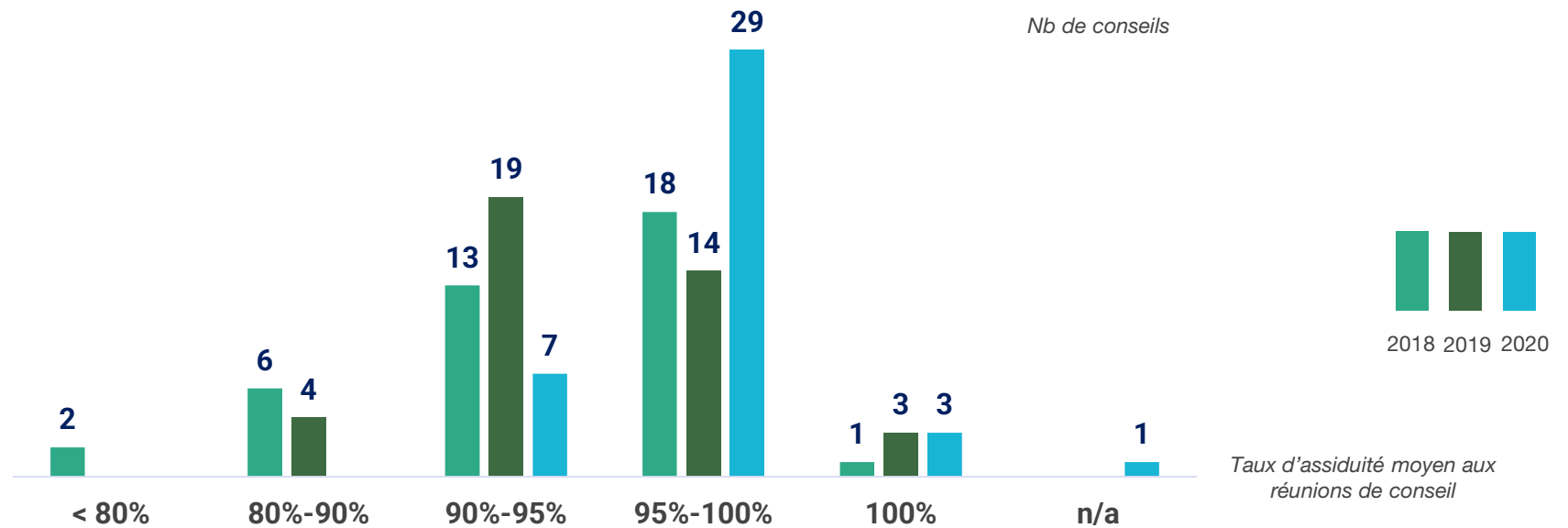
CAC 40

L'assiduité des administrateurs aux réunions de conseil est en nette progression

Moyenne 2018 : 92,6%

Moyenne 2019 : 93,4%

Moyenne 2020 : 97%



Tendances toujours positives pour le fonctionnement des conseils

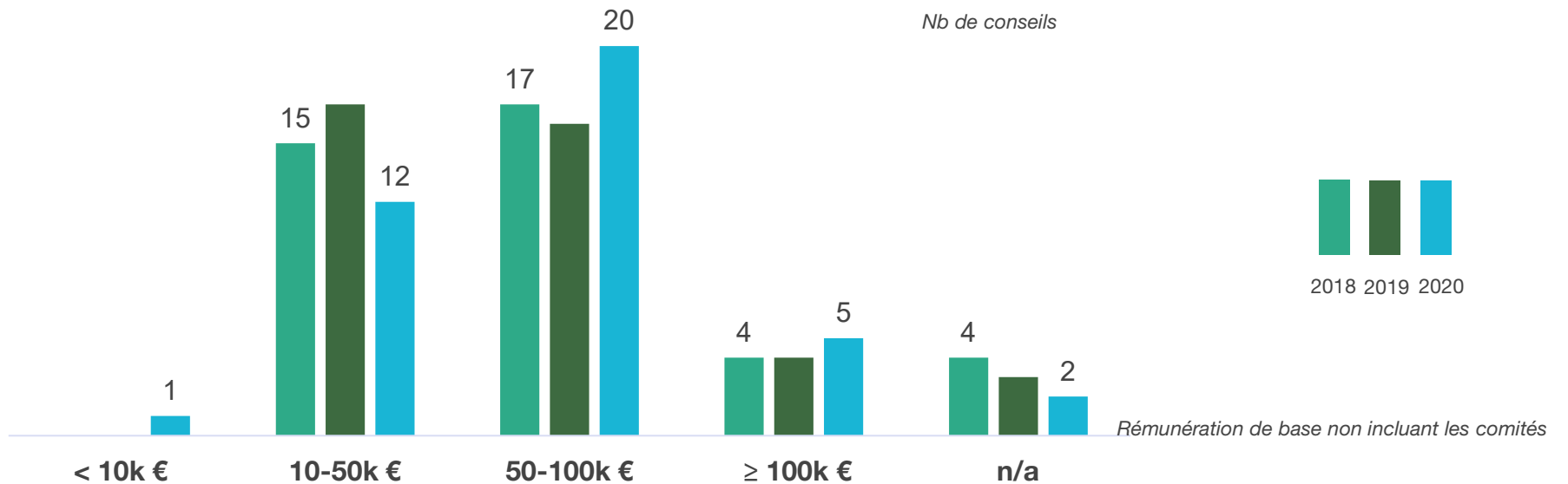
CAC 40

La rémunération moyenne théorique des administrateurs pour les réunions du conseil a très légèrement progressé de 9,6% en 2020 (sans prise en compte du renoncement volontaire)

Moyenne 2018 : 65 766€

Moyenne 2019 : 62 150€

Moyenne 2020 : 68 138€



SBF 120
Baromètre IFA - Ethics & Boards des conseils
FOCUS NOMINATIONS

LA DIVERSIFICATION DES COMPETENCES AU SEIN DES CONSEILS SE POURSUIT

Un certain renouvellement des conseils

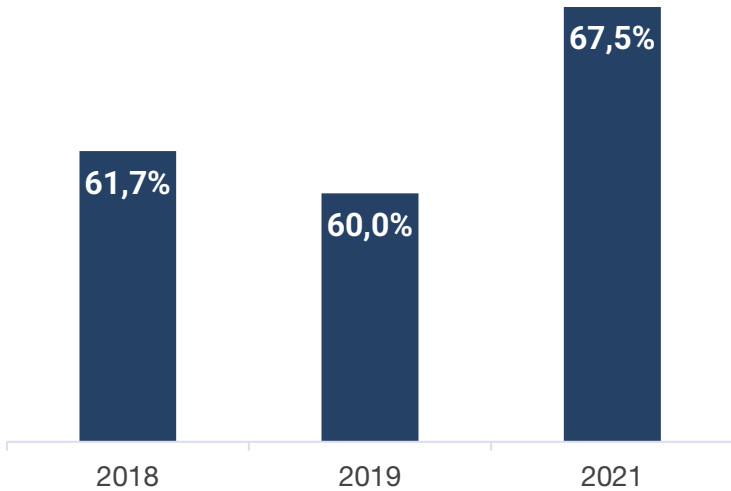
Une montée en puissance des administrateurs salariés et une confirmation de la place des femmes dans les conseils

Une évolution notable des profils des administrateurs élus

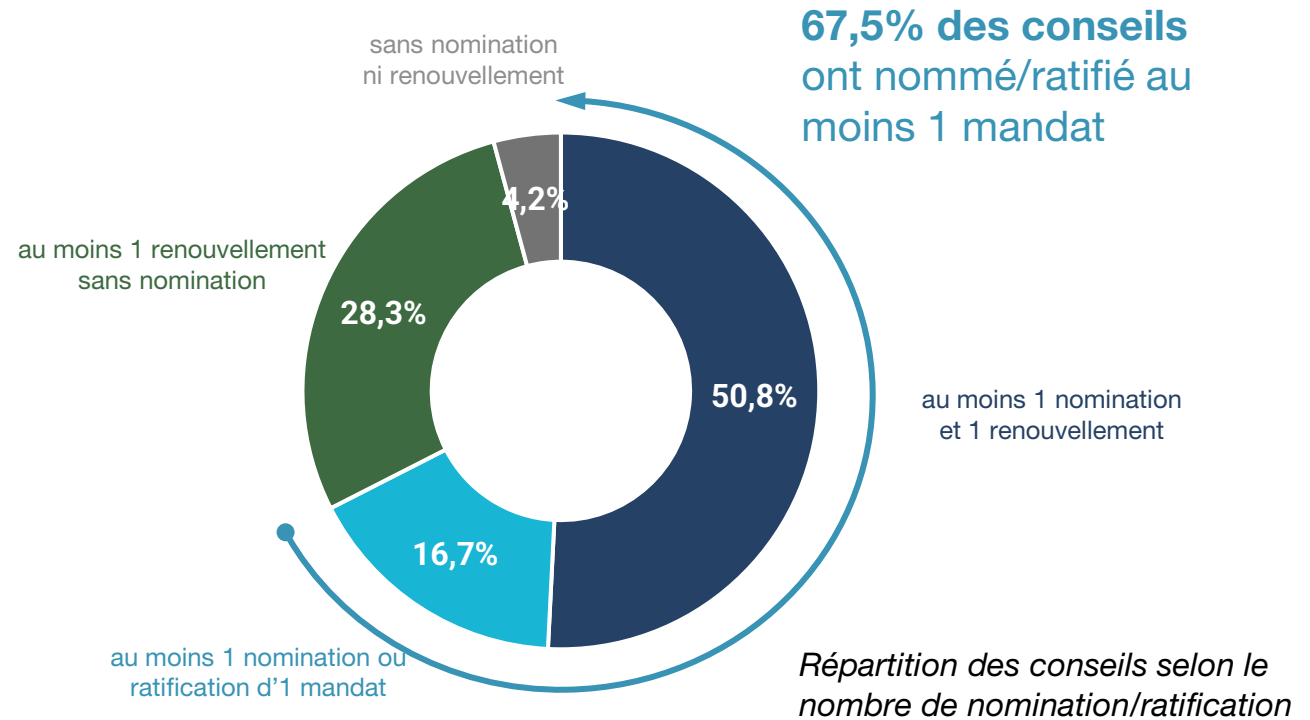
Une diversification des compétences en termes fonctionnels et sectoriels s'installe

De nouvelles compétences fonctionnelles RSE, RH et juridique/risque

AG 2021 : un certain renouvellement des conseils Plus des 2/3 des conseils ont accueilli un nouvel administrateur

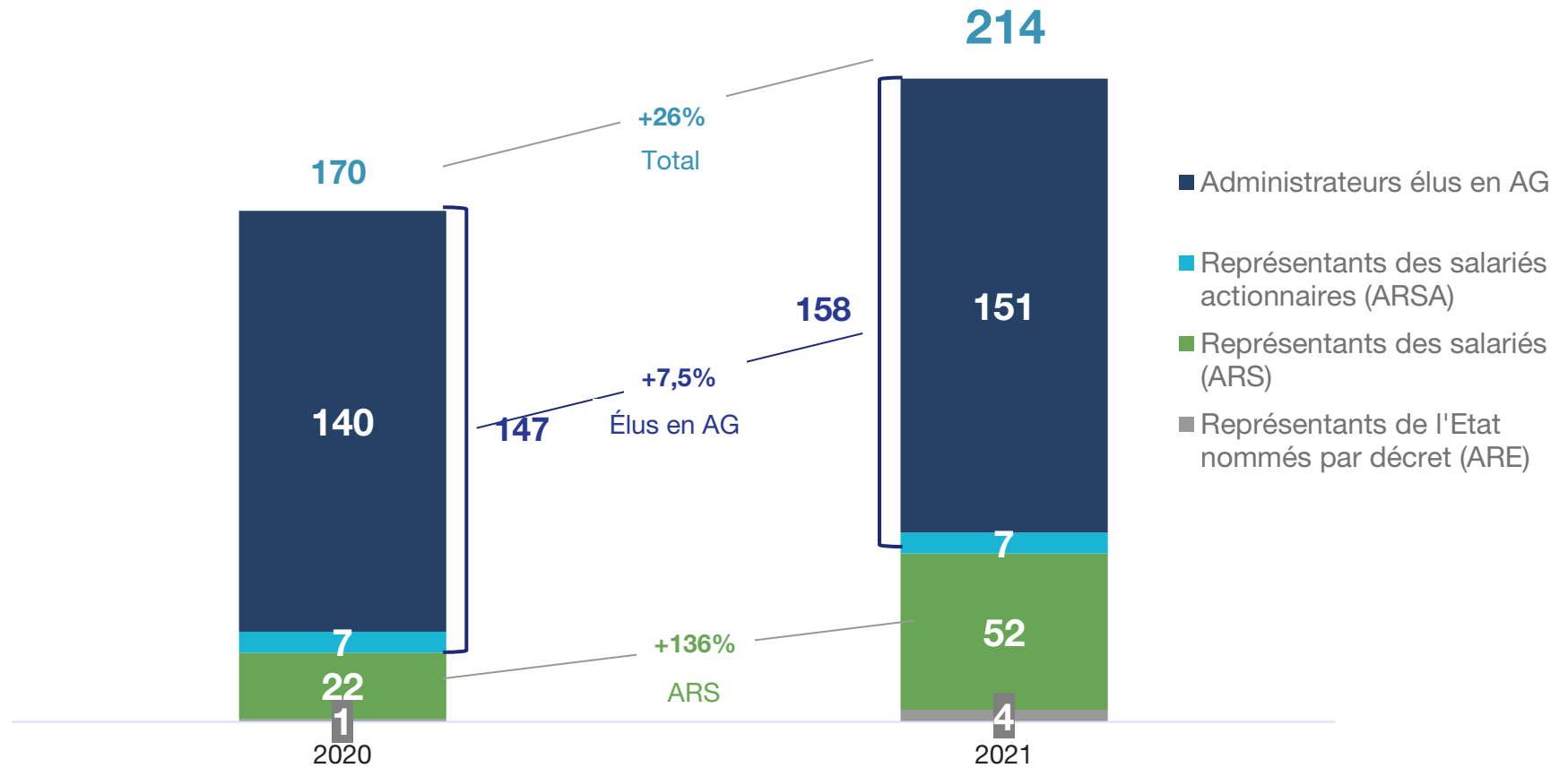


Pourcentage de conseils ayant fait 1+ nomination / ratification de cooptation

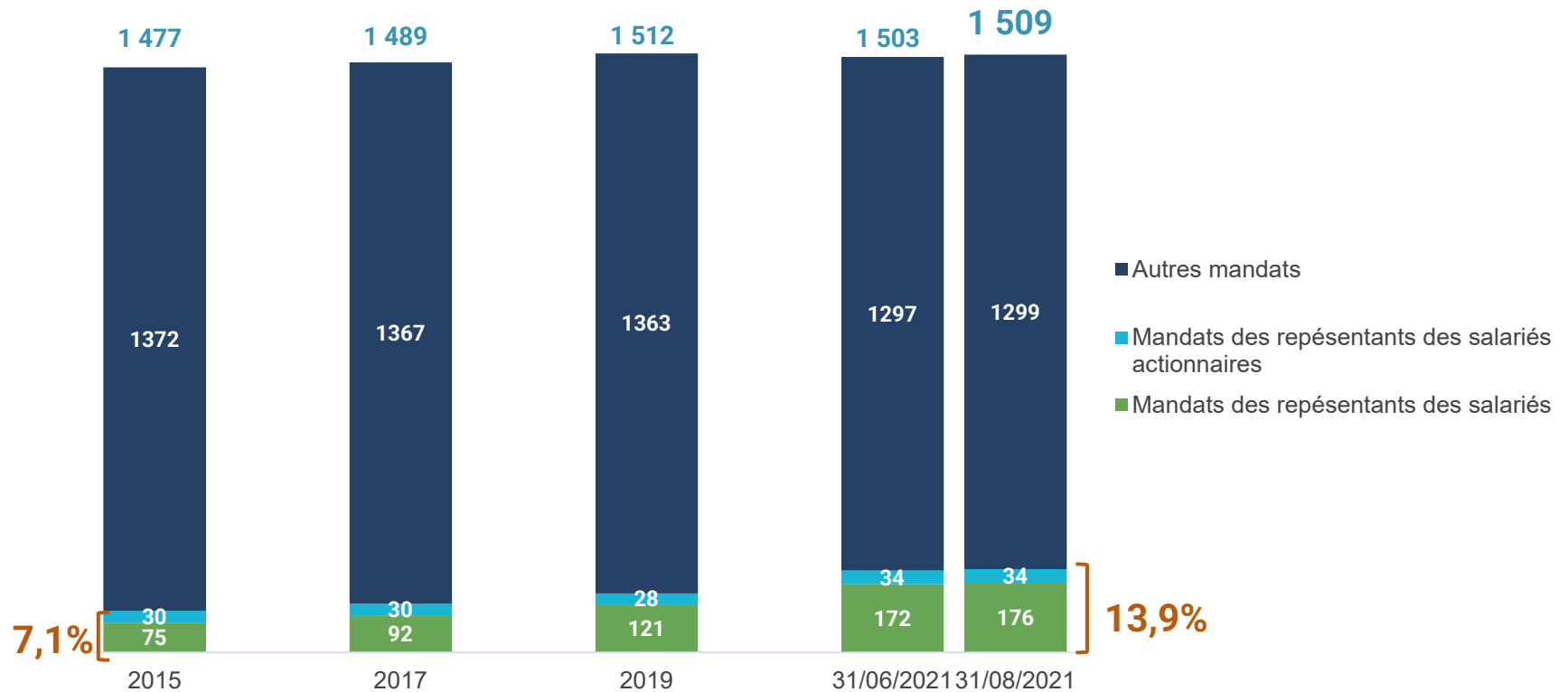


Répartition des conseils selon le nombre de nomination/ratification

AG 2021 : des nouveaux entrants plus nombreux et une montée en puissance des représentants des salariés

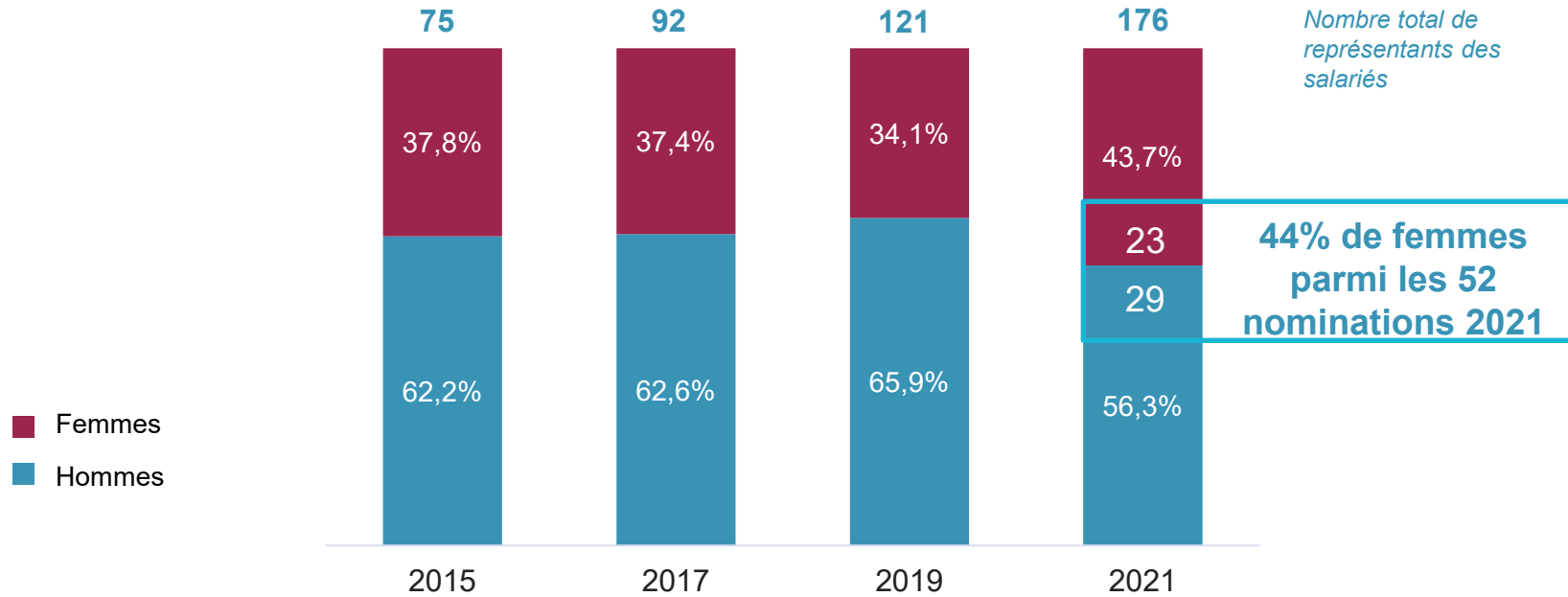


L'application de la loi Pacte permet de presque doubler leur représentation au sein des conseils en 2021 par rapport à 2015



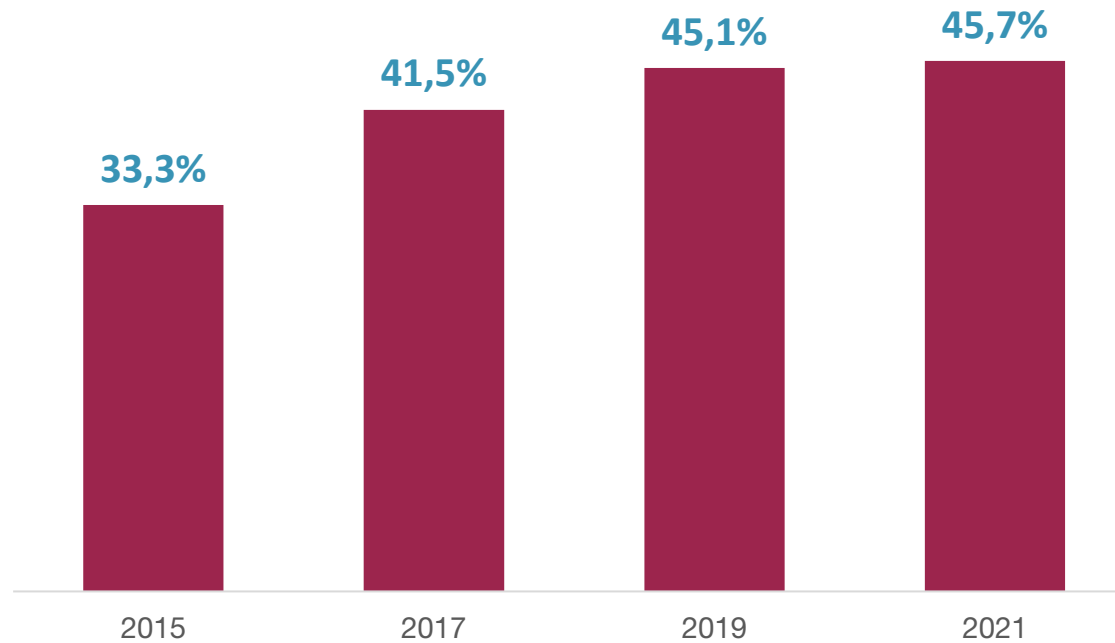
AG 2021 : focus administrateurs salariés/femmes

Le seuil de 40% de femmes est franchi en 2021



AG 2021 : focus administrateurs élus/femmes

45,7% en post-AG 2021



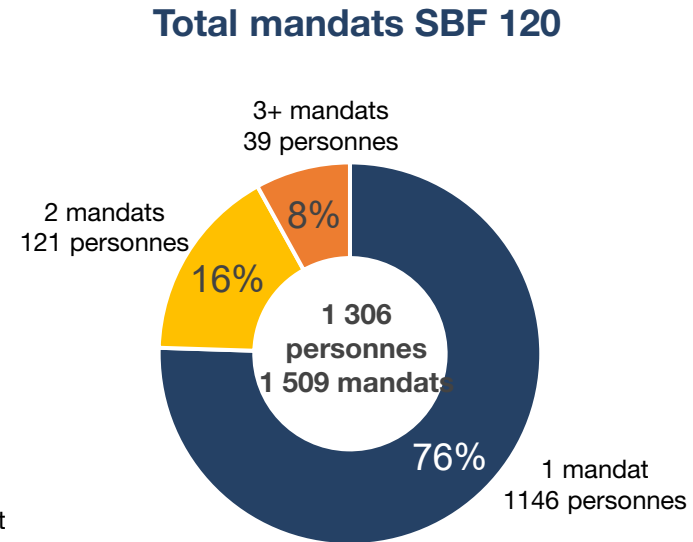
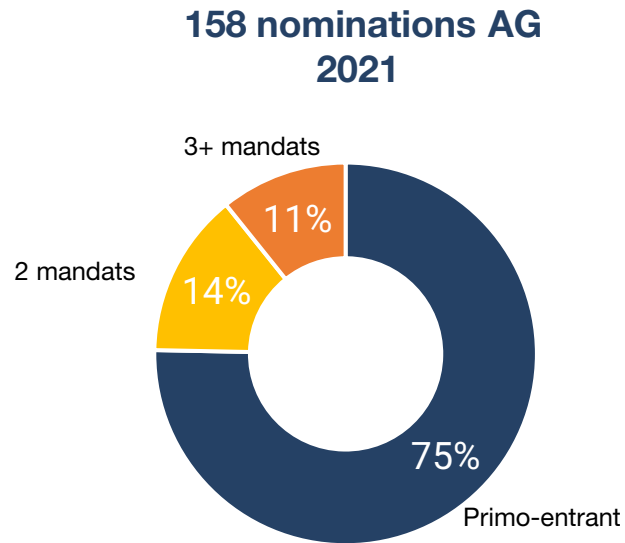
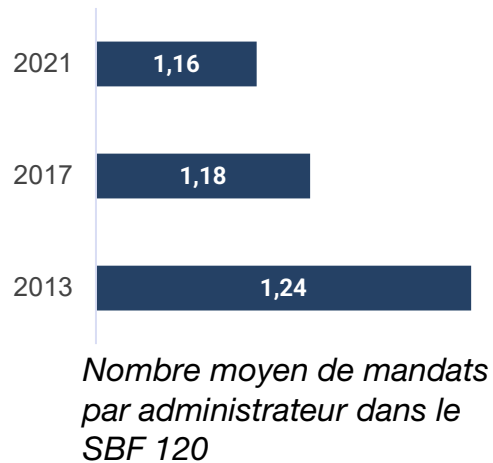
Et 40,5% de femmes
parmi les 158
nominations 2021

Plus de femmes nommées dans les comités d'audit

Comité du conseil	Nombre total de nommés	Femmes	Hommes
Audit	50	33	17
Nomination	39	17	22
Rémunération	47	21	26
CSR / RSE	32	17	15
Tous les comités	99	47	52
Aucun des comités	115	43	72

*Présence des 214 nommés 2021 dans les comités de conseil
(Base : toutes catégories d'administrateurs)*

75% des mandats nommés en AG 2021 concernent des primo-entrants dans le SBF 120

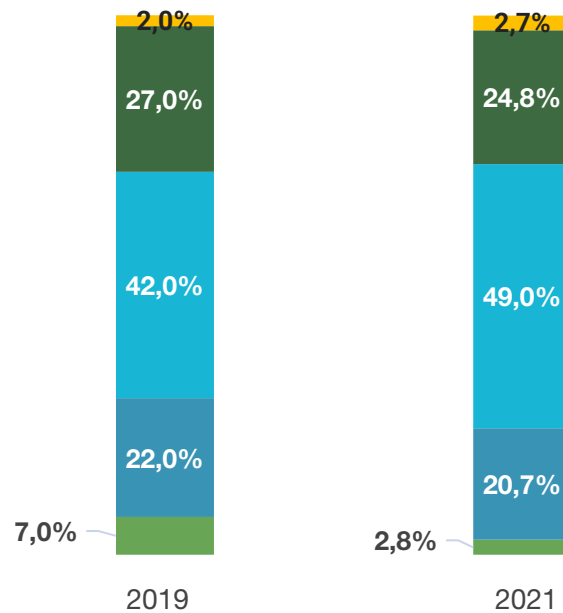


*hors représentants des salariés et des représentants de l'Etat nommés

Les nouveaux entrants sont plus jeunes de 3,5 ans que la moyenne des administrateurs du SBF 120

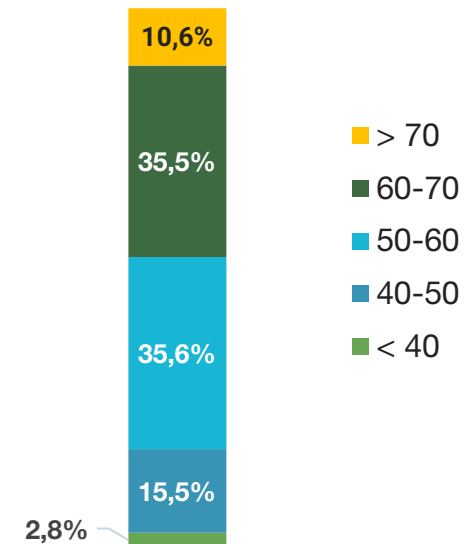
Nominations AG

55,6 ans

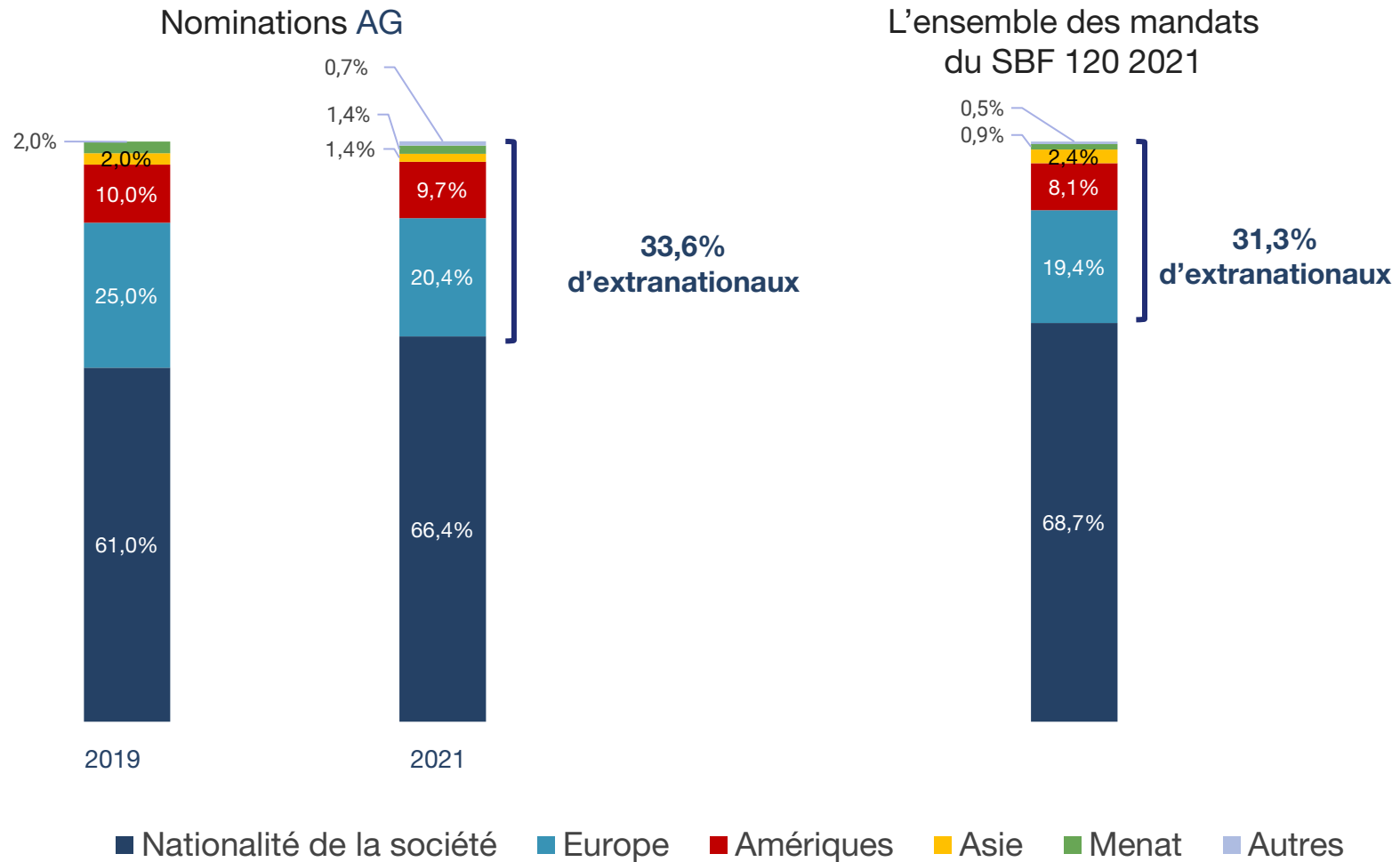


L'ensemble des mandats du SBF 120

58,7 ans

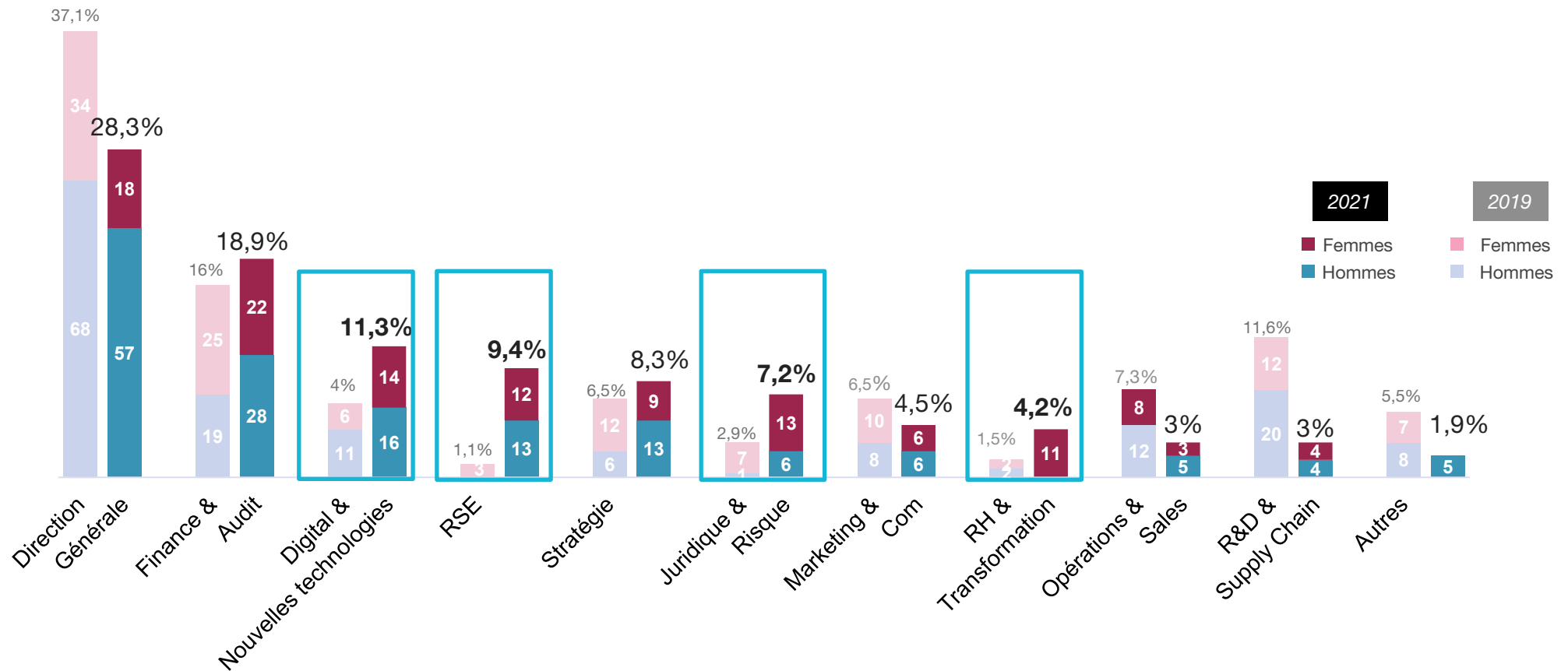


Des conseils de plus en plus ouverts sur l'international

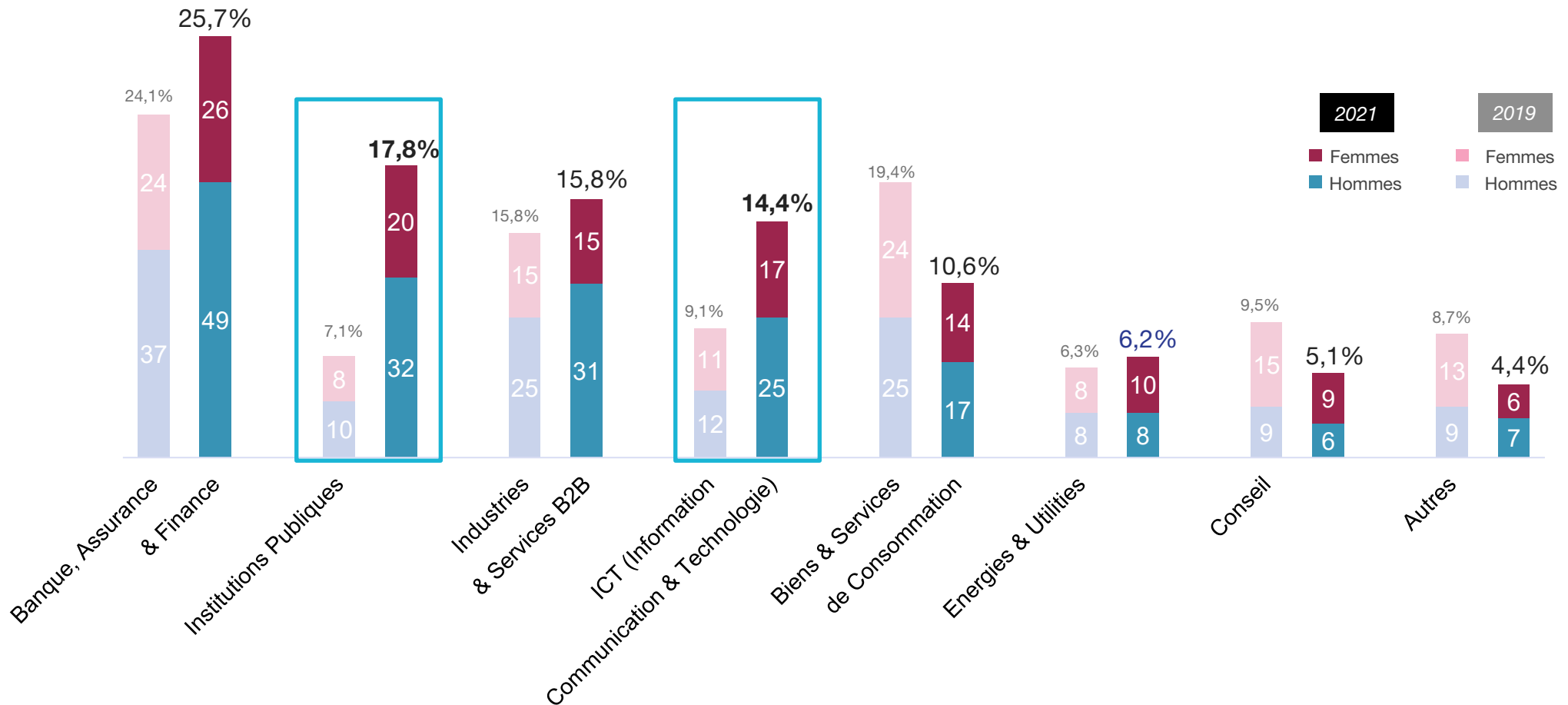


RSE, Digital, Légal / Risque et RH les compétences en plus forte croissance

Les compétences DG et financière, présentes de manière historique dans les conseils d'administration, tendent à baisser au profit des compétences ESG et technologiques

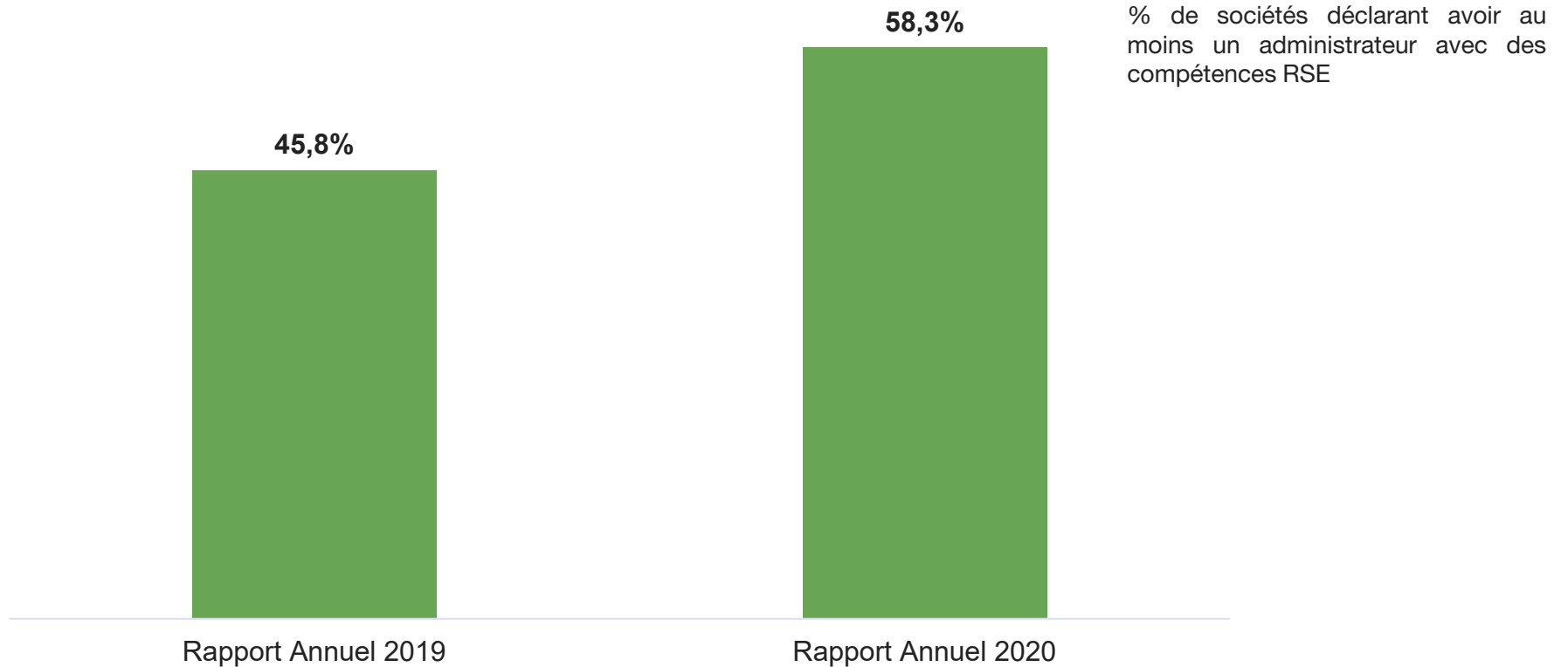


Les expériences dans les institutions publiques ou dans le secteur Internet, Télécom et Média sont particulièrement appréciées à côté des profils traditionnels Finance et Industries

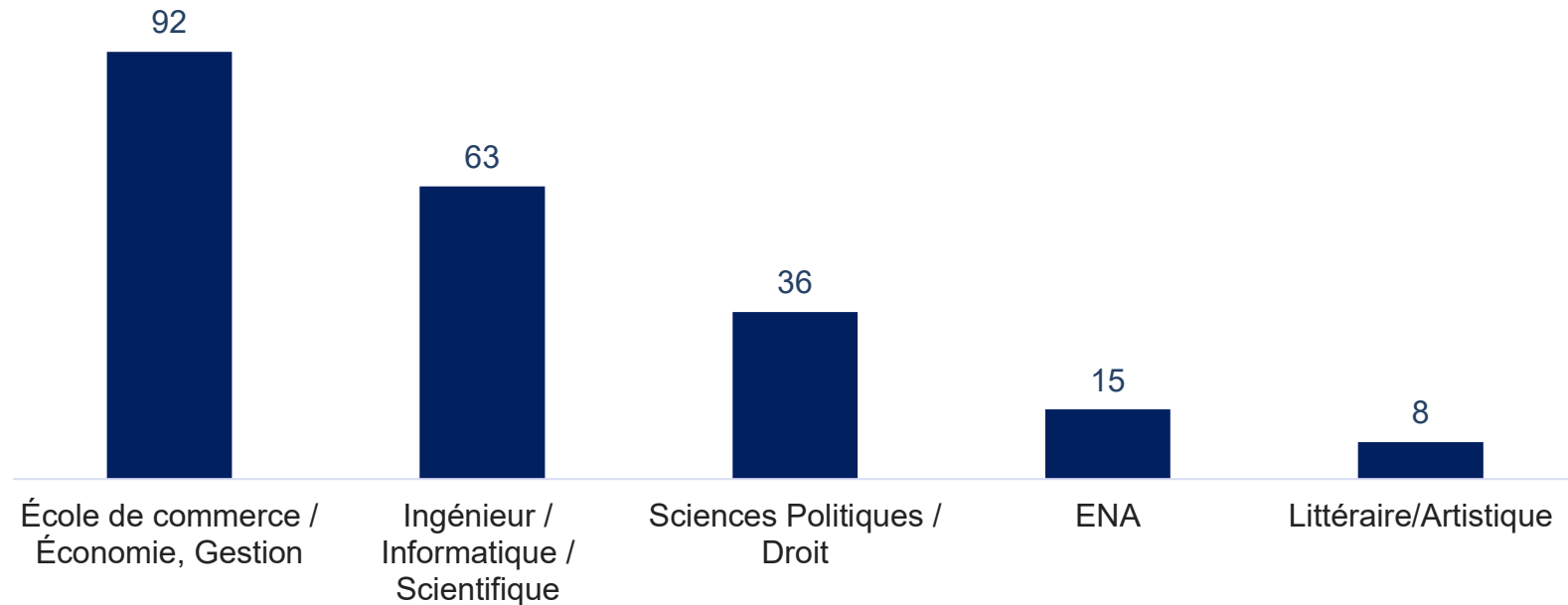


* hors représentants des salariés et des représentants de l'Etat nommés

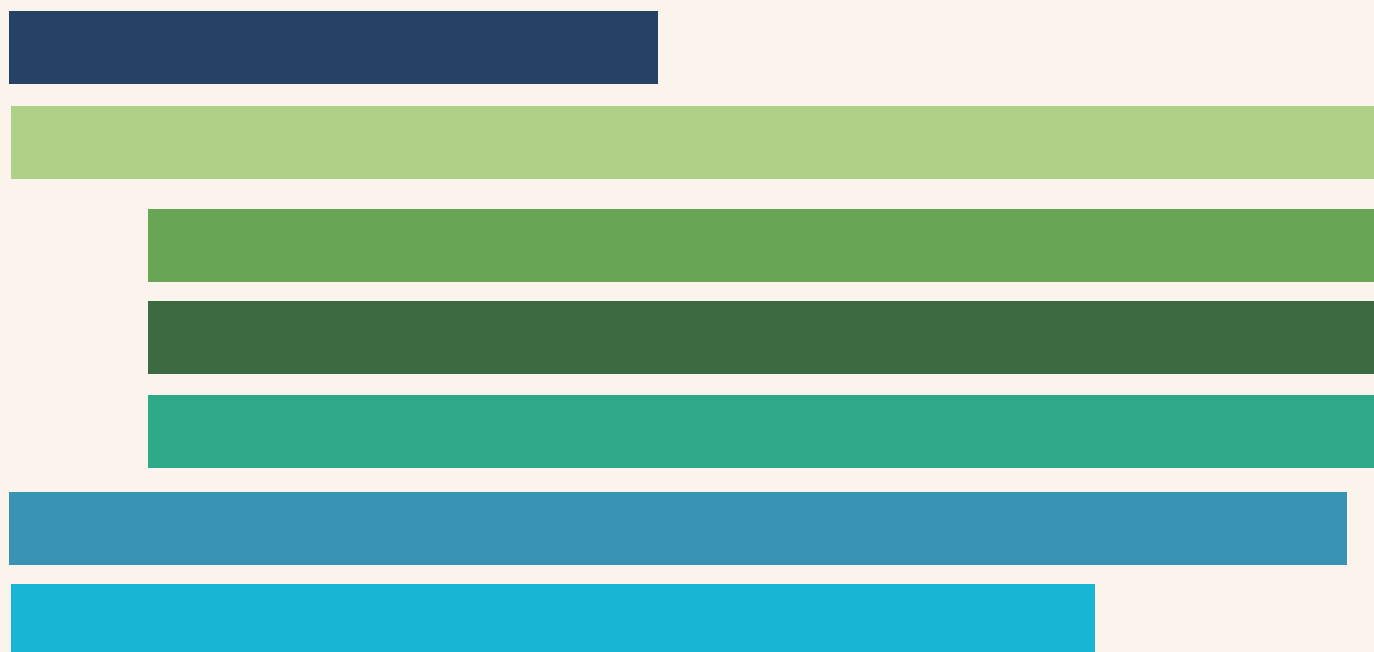
**Une majorité de sociétés déclarent des compétences RSE / développement durable
au sein de leurs conseils dans leurs DEU 2020**



Plus de la moitié des nominés AG 2021 ont suivi une formation en École de commerce ou Economie / Gestion



Base : 158 nominations AG 2021



Annexe

Composition du SBF 120 au 01.09.2021 (dont CAC 40)

ACCOR, AIR FRANCE KLM, AIR LIQUIDE, AIRBUS GROUP, ALBIOMA, ALSTOM, ALTEN, AMUNDI, APERAM, ARCELOR MITTAL, ARKEMA, ATOS SE, AXA, BIC, BIOMERIEUX SA, BNP PARIBAS, BOLLORE, BOUYGUES, BUREAU VERITAS, CAPGEMINI, CARREFOUR SA, CASINO GUICHARD-PERRACHON, CGG, CNP ASSURANCES, COFACE, COVIVIO, CREDIT AGRICOLE SA, DANONE, DASSAULT AVIATION, DASSAULT SYSTEMES SA, DBV TECHNOLOGIES, EDENRED, EDF, EIFFAGE SA, ELIOR, ELIS, ENGIE, ERAMET, ESSILORLUXOTTICA, EURAZEO, EUROFINS SCIENTIFIC, EURONEXT, EUROPCAR MOBILITY GROUP, EUTELSAT COMMUNICATIONS, FAURECIA, FNAC DARTY, GECINA, GETLINK, GROUPE ADP, GTT GAZTRANSPORT & TECHNIGAZ SA, HERMES INTERNATIONAL, ICADE, ILIAD, IMERYYS, IPSEN, IPSOS, JCDECAUX SA, KERING, KLEPIERRE, KORIAN, L'ORÉAL, LA FRANÇAISE DES JEUX, LAGARDÈRE SCA, LEGRAND S.A, LVMH, MAISONS DU MONDE, MCPHY ENERGY S.A., MERCIALYS, METROPOLE TV, MICHELIN, NATIXIS, NEOEN, NEXANS, NEXITY, ORANGE, ORPEA, PERNOD RICARD, PLASTIC OMNIUM, PUBLICIS GROUPE SA, REMY COINTREAU SA, RENAULT, REXEL, RUBIS, SAFRAN, SAINT GOBAIN, SANOFI, SARTORIUS STEDIM BIOTECH, SCHNEIDER ELECTRIC, SCOR SE, SEB SA, SES SA, SOCIETE GENERALE, SODEXO, SOITEC SA, SOLUTIONS 30, SOLVAY SA, SOPRA STERIA Group, SPIE, STELLANTIS, STMICROELECTRONICS, SUEZ, TECHNIP ENERGIES, TECHNIPFMC, TELEPERFORMANCE, TELEVISION FRANCAISE 1 (TF1), THALES, TALENERGIES SE, TRIGANO, UBISOFT ENTERTAINMENT, UNIBAIL RODAMCO - WESTFIELD, VALEO, VALLOUREC, VALNEVA, VEOLIA ENVIRONNEMENT, VERALLIA, VINCI, VIRBAC, VIVENDI, WENDEL, WORLDLINE

IFA

Créé en 2003, l'IFA – Institut Français des Administrateurs- est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités.

Dans un rôle d'accompagnement, d'information, de formation et en tant qu'acteur de référence des principes de bonne gouvernance, l'IFA promeut une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.

www.ifa-asso.com

Karine Dognin-Sauze

Directrice générale

Ildo Mpindi

Directeur pôle Contenus Gouvernance

Institut Français des Administrateurs

11 bis rue Portalis

75008 Paris

Tél. : 01 80 05 62 31

Karine.dognin-Sauze@ifa-asso.com

Ildo.mpindi@ifa-asso.com

Ethics & Boards

Ethics & Boards est la première dataplace européenne indépendante dédiée à la Gouvernance d'Entreprise.

Expert à 360° des solutions de gouvernance basées sur l'agrégation et la structuration de 250+ points de données par conseil, sur sa composition, sa diversité, son fonctionnement, la rémunération de ses dirigeants ainsi que sur les autres matérialités d'une gouvernance durable, Ethics & Boards fournit à l'ensemble des parties prenantes des clés de lecture transparente de la conformité et des risques, qui facilite l'évaluation de la gouvernance et des membres du conseil et la définition de stratégies de gouvernance.

Ethics & Boards est partenaire data de plusieurs institutions publiques et pour des prix ou baromètres de références, comme le Palmarès de la Féminisation des Instances Dirigeantes co-créé avec le gouvernement français en 2013, le Baromètre bi-annuel de la Composition des Conseils avec l'IFA depuis 2017, ou encore partenaire méthodologique de 3 Grands Prix du Gouvernement d'Entreprises de l'AGEFI depuis 2017.

www.ethicsandboards.com

Juliette Li

Chief Analyst

Ethics & Boards

52 Boulevard Malesherbes

75008 Paris

Tél. : 01 45 61 66 54

E-mail : jl@ethicsandboards.com

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'IFA





WWW.IFA-ASSO.COM