

Octobre 2018

# Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise

**HCGE**  
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise



# Sommaire

<b>Préface .....</b>	<b>5</b>
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE Activités 2018 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....</b>	<b>7</b>
1. Missions.....	8
2. Composition et gouvernance .....	8
3. Activités de suivi du Code et auto saisines.....	9
3.1. Séances du Haut Comité .....	9
3.2. Consultations par les sociétés .....	9
3.3. Auto saisines au titre de l'application du Code.....	9
3.4. Publicité des saisines et « name and shame » .....	10
4. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité dans les auto-saisines en 2017-2018 .....	11
4.1. Structure de la gouvernance .....	11
4.2. Rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux.....	12
4.3. Composition du Conseil.....	15
4.4. Pratiques du conseil .....	18
4.5. Application de la recommandation “Appliquer ou expliquer” .....	19
5. Travaux et réflexions du Haut Comité sur des thématiques de gouvernement d'entreprise. ....	20
5.1. Contacts extérieurs .....	20
5.2. Contribution du Haut Comité à la consultation publique préalable à la révision du Code intervenu en juin 2018 .....	21
5.3. Communication extérieure du Haut Comité .....	21
5.4. Bilan des résolutions d'assemblée « Say on pay » et thématiques des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.....	21
5.5. Politique de diversité.....	23
5.6. Dissociation des fonctions de président et de directeur général .....	23
5.7. Communication avec les actionnaires.....	23
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES25</b>	
<b>Méthodologie .....</b>	<b>26</b>
1. Mode de direction.....	27
1.1. Mode de direction adopté .....	27
1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration .....	28
2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent.....	28
3. Conseil d'administration ou de surveillance .....	31
3.1. Nombre d'administrateurs .....	31
3.2. Indépendance des administrateurs.....	31
3.3. Liens d'affaires significatifs.....	37

3.4.	Informations sur les administrateurs .....	40
3.5.	La proportion de représentants des salariés dans les conseils .....	41
3.6.	Rémunération des membres du conseil.....	41
3.7.	Durée et échelonnement des mandats des administrateurs.....	43
3.8.	Informations sur les séances du conseil.....	45
3.9.	Évaluation du conseil.....	46
3.10.	Réunion des mandataires sociaux non exécutifs .....	50
3.11.	Règlement intérieur .....	50
4.	Comités du conseil .....	51
4.1.	Comité d'audit.....	51
4.2.	Comité des rémunérations.....	54
4.3.	Comité des nominations .....	58
5.	Diversité.....	61
5.1.	La proportion de femmes au sein des conseils .....	61
5.2.	La proportion des femmes au sein des comités exécutifs .....	63
6.	Nombre de mandats.....	64
7.	Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés.....	65
8.	Contrat de travail et mandat social.....	66
9.	La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	68
9.1.	Obligation de conservation d'actions.....	69
9.2.	Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	71
9.3.	Options de souscription ou d'achat d'actions.....	78
9.4.	Actions de performance .....	83
9.5.	Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non concurrence et rémunérations exceptionnelles .....	88
9.6.	Retraites .....	92
9.7.	Tableau récapitulatif des avantages des dirigeants mandataires sociaux .....	94
	<b>Annexe 1 Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1er avril 2018.....</b>	<b>95</b>
	<b>Annexe 2 Liste des sociétés non incluses dans l'étude .....</b>	<b>96</b>

## Préface

Ce cinquième rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise couvre la période de septembre 2017 à septembre 2018. Il fait suite aux rapports d'activité publiés chaque année par Haut Comité depuis octobre 2014 et reflète les transformations qui ont affecté son activité et le contexte dans lequel celle-ci s'exerce.

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, dont les membres exercent leur mandat à titre bénévole et en toute indépendance a pour mission de s'assurer de l'application par les sociétés cotées qui s'y réfèrent du Code de gouvernement d'entreprise (ci-après le Code) mis en place par l'Afep et le Medef et notamment de l'application effective de la règle fondamentale « appliquer ou expliquer » sur laquelle repose ce Code.

A ce titre, le Haut Comité peut, d'une part, être saisi par les conseils sur toute disposition ou interprétation liée au Code, et d'autre part, s'autosaisir s'il constate après examen de la communication financière d'une société qu'elle n'applique pas une ou plusieurs recommandations du Code sans explication suffisante. Un courrier de demande d'éclaircissement est alors adressé à la société concernée.

En application de la politique de communication exposée dans ses précédents rapports, renforcée par les nouvelles dispositions du Code, le Haut Comité se réserve le droit de rendre publique la saisine des sociétés qui n'ont pas fourni d'explications satisfaisantes à la suite de l'un de ses courriers.

Cette année, le Haut Comité a constaté la poursuite de l'amélioration de la conformité des sociétés françaises se référant au Code qui se traduit notamment par une meilleure prise en compte des recommandations émises par le Haut Comité qui fait suite à une intensification de son activité de suivi et, au-delà des aspects formels de cette conformité, par des pratiques de gouvernance parmi les plus satisfaisantes en Europe.

Dans ce contexte de maturité de la gouvernance des sociétés du SBF 120, un accent tout particulier a été donné aux actions de suivi et de contrôle des sociétés, avec pour objectif de détecter et de réagir plus rapidement, le cas échéant, en cas de manquements et de déviations avérés aux recommandations du Code. Par ailleurs, il a poursuivi ses actions pédagogiques notamment à l'égard des nouveaux entrants dans le SBF 120 et des sociétés en deçà du SBF 120 mais qui se réfèrent au Code.

Cette année, le Haut Comité a retenu comme priorité de son action quelques thèmes sur lesquels demeurent des marges de progrès et qui s'avèrent particulièrement sensibles en termes sociétaux notamment les rémunérations et la diversité au sein des organes de gestion et de direction générale.

De façon générale, le Haut Comité considère qu'au-delà d'un suivi attentif de l'application du Code, son action doit porter sur le « gouvernement d'entreprise » et contribuer au développement des bonnes pratiques dans ce domaine. Il a souhaité, cette année, mettre en place des outils de communication et renforcer sa visibilité notamment. Dans ce contexte, un site internet a ainsi été mis en place en début d'année 2018 afin de mieux faire connaître les missions, la composition et les travaux du Haut Comité et faciliter sa saisine.

Plus globalement, le Haut Comité souhaite s'inscrire pleinement dans les réflexions en cours sur la gouvernance et les missions des entreprises notamment à l'occasion des débats sur le projet de loi Pacte. Il a pour ambition d'être un acteur incontournable dans la définition et la mise en œuvre d'un modèle exemplaire et exigeant de gouvernance.

Michel Rollier  
Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise



# **1<sup>ERE</sup> PARTIE**

## **ACTIVITÉS 2018 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

## 1. Missions

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) est à la fois gardien du respect de l'application du code Afep-Medef (§ 27.2 du Code) et force de proposition de ses évolutions. Il a été constitué lors de la révision du Code de 2013.

Selon le Code, le HCGE a pour missions :

*« - d'assurer le suivi de l'application des principes posés par le présent code. À ce titre, il peut, d'une part, être saisi par les conseils sur toute disposition ou interprétation liée au code (par exemple, la qualification d'administrateur indépendant), et d'autre part, s'autosaisir s'il constate qu'une société n'applique pas l'une des recommandations du code sans explication suffisante aux fins de saisine du conseil de cette société. En cas d'auto saisine, la société répond dans un délai maximum de deux mois à la lettre du Haut comité. À défaut de réponse dans ce délai, elle s'expose à ce que la saisine soit rendue publique.*

*Si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle mentionne dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite ;*

*- de proposer à l'Afep et au Medef des mises à jour du code au regard de l'évolution des pratiques et des recommandations qu'il a pu formuler aux entreprises à l'occasion de sa mission de suivi de l'application du code.*

*Le Haut Comité publie chaque année un rapport d'activité. »*

## 2. Composition et gouvernance

Le Haut Comité, est constitué, à la date du présent rapport, de quatre personnalités, exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives dans des groupes de taille internationale (dont le Président), et de trois personnalités qualifiées représentant les investisseurs et/ou choisies pour leurs compétences en matière juridique et de déontologie. Ces personnalités ont été nommées pour une durée de trois ans, renouvelable une fois, avec un mécanisme d'échelonnement. La composition actuelle du Haut Comité figure sur le site [www.hcge.fr](http://www.hcge.fr).

L'année écoulée a vu des changements notables dans la composition du Haut Comité. Il a ainsi accueilli en début d'année 2018, deux nouveaux membres Jean-Luc Bélingard et Vincent Strauss en remplacement de Denis Ranque et Paul-Henri de la Porte du Theil à qui les membres du Haut Comité tiennent à rendre hommage en raison du rôle essentiel qu'ils ont joué dans sa mise en place.

À la suite de la révision du Code en juin dernier et afin de promouvoir une plus grande diversité des profils et des compétences au sein du Haut Comité, celui-ci sera désormais constitué de cinq personnalités compétentes, exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au présent code ce qui devrait permettre d'assurer un meilleur équilibre femmes et hommes au sein du Haut Comité, et de quatre personnalités qualifiées représentant les investisseurs et/ou choisies pour leurs compétences en matière juridique ou de déontologie soit un total de neuf membres. Le président demeure nommé parmi les cinq personnalités exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux.

Dans ce cadre, à compter du 1<sup>er</sup> novembre prochain à la suite du départ de Dominique de la Garanderie et de Michel Rollier dont les mandats viendront à expiration sans renouvellement possible, quatre nouveaux membres prendront leurs fonctions, Patricia Barbizet qui assurera la présidence, Marie-Claire Capobianco, Brigitte Longuet et Robert Peugeot.

Ces membres sont nommés pour une durée de trois ans, renouvelable une fois.

Par ailleurs, cette année, le Haut Comité a complété sa gouvernance interne par l'adoption et la mise en place d'un Règlement intérieur afin de fixer les principes directeurs de son fonctionnement notamment en termes d'indépendance, d'impartialité, de confidentialité et de prévention de conflit d'intérêts. Ce document est disponible sur le site internet du Haut Comité [www.hcge.fr](http://www.hcge.fr).

### **3. Activités de suivi du Code et auto saisines**

#### ***3.1. Séances du Haut Comité***

Le Haut Comité s'est réuni onze fois entre septembre 2017 et septembre 2018, avec un taux de participation de ses membres de 89 %. Entre les réunions, des échanges par courriel et des conférences téléphoniques ont été organisés en tant que de besoin.

#### ***3.2. Consultations par les sociétés***

Quelques demandes d'interprétation du code Afep-Medef ont été adressées au Haut Comité, soit directement auprès de son secrétaire général, soit par l'intermédiaire des Directions juridiques de l'AFEP et du MEDEF de façon le plus souvent informelle notamment sur des problématiques de rémunérations.

Le Haut Comité considère ce volet amont de son intervention comme particulièrement important et incite les sociétés à privilégier cette approche et à échanger avec lui notamment dans le cadre des évolutions de leur gouvernance. Cette démarche qui reste confidentielle permet d'éviter une intervention *a posteriori* toujours plus délicate.

#### ***3.3. Auto saisines au titre de l'application du Code***

Dans le cadre de sa mission de suivi de l'application des recommandations du Code, le Haut Comité dispose de la faculté de s'autosaisir de sa propre initiative s'il constate qu'une société n'applique pas l'une des recommandations sans explication suffisante.

Ce moyen d'action est essentiel pour s'assurer de l'amélioration de la gouvernance et de la diffusion des meilleures pratiques.

Il est rappelé que le Haut Comité intervient dans le cadre de ses missions de suivi sur la base d'un examen et d'une analyse en droit et au regard des règles du Code des seules informations publiques qui font l'objet d'une communication sur le site des sociétés ou après avoir constaté que des parties prenantes (salariés, association d'actionnaires, conseil en vote, etc.) ou la presse font état de présumées déviations au Code.

Par ailleurs, son action est limitée au périmètre des sociétés se référant au Code Afep-Medef et principalement aux sociétés du SBF 120 (cette année 104 sociétés) dont les rapports annuels sont systématiquement revus chaque année.

Depuis le mois d'octobre 2017, le Haut Comité est intervenu auprès des sociétés du SBF 120 selon les modalités suivantes :

- 1) Il a tout d'abord examiné les réponses qui avaient été apportées aux 23 courriers adressés en juillet 2017, relatifs au contenu de leur rapport annuel 2016.

Il a constaté avec satisfaction que toutes les sociétés à qui ces courriers avaient été adressés ont mis en œuvre les recommandations qui leur avaient été faites. Il a toutefois regretté que certains n'aient pas pris la peine de lui répondre, s'exposant ainsi à ce que la saisine du Haut Comité soit rendue publique.

Cet examen était d'autant plus important que parmi les 23 sociétés concernées, 6 avaient déjà fait l'objet d'un courrier en 2016, sur la base de leur rapport annuel 2015.

Ces courriers étant restés sans effet, le Haut Comité avait décidé de mentionner ces sociétés dans son rapport 2017.

- 2) Il a ensuite examiné avec attention les rapports annuels 2017. À l'issue de cet examen, 23 lettres ont été adressées à des sociétés du SBF 120 dont deux à des sociétés du CAC 40, signalant des déviations par rapport au Code, des insuffisances d'explications, ou appelant simplement l'attention sur des points significatifs.

Au 19 octobre, le Haut Comité avait reçu 19 réponses.

Le Haut Comité examinera l'ensemble des réponses reçues ou à recevoir et veillera à la qualité des réponses reçues.

- 3) Le Haut Comité a adressé en cours d'année 4 courriers à des sociétés pour leur signaler des manquements significatifs dont il avait pu avoir connaissance. Ces courriers ont essentiellement porté sur les modalités de rémunération dans le cas de départ de dirigeants mandataires sociaux. Les échanges qui ont eu lieu avec ces sociétés à la suite de ces courriers ont permis, dans la généralité des cas, de rechercher des solutions plus conformes aux dispositions du Code.

Enfin, comme les années précédentes, le Haut Comité a analysé selon la méthode simplifiée mise en œuvre depuis 2015, les rapports annuels de certaines sociétés faisant référence au code Afep-Medef non comprises dans l'échantillon de l'index SBF 120.

Cette analyse porte sur les sociétés de l'indice CAC All-Tradable ayant une capitalisation boursière supérieure à 200 millions d'euros soit 44 sociétés faisant référence au code Afep-Medef.

Le Haut Comité a axé ses interventions sur une approche pédagogique et d'accompagnement des sociétés qui ne respectent pas certaines dispositions du Code sans formuler d'explications satisfaisantes et a écrit à trois sociétés de l'échantillon pour leur signaler des défaillances en ce qui concerne notamment la proportion d'administrateurs indépendants au conseil et dans les comités, le fonctionnement des comités, la communication du tableau « Appliquer ou expliquer », ou sur des sujets de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux. Le Haut Comité poursuivra son action de sensibilisation des sociétés se référant au Code mais n'appartenant pas à l'index SBF 120.

### **3.4. *Publicité des saisines et « name and shame »***

Dans certains cas, le Haut Comité peut être amené à communiquer sur son intervention. Ces communications ne portent pas sur le contenu détaillé de ses avis.

Cette année, le Haut Comité a été conduit à publier deux communiqués de presse à l'occasion de l'assemblée générale de la société Carrefour. Les communiqués publiés sont en ligne sur son site.

D'autre part, le Haut Comité s'est toujours réservé la possibilité de recourir au « *name and shame* » en cas d'absence de réponse ou de réponses insatisfaisantes à ses observations. Cette faculté s'est trouvée renforcée dans leur nouvelle rédaction du Code.

Le Haut Comité a fait pour la première fois application de cette faculté dans son rapport 2017 en nommant six sociétés.

L'examen des réponses aux courriers adressés en 2018 pourra le cas échéant conduire à de nouvelles mentions.

## **4. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité dans les auto-saisines en 2017-2018**

En termes de méthodologie et comme en 2017, le Haut Comité a orienté ses priorités en 2018 sur les recommandations du Code pour lesquelles une marge de progrès significative est constatée.

Il est à noter que les travaux d'auto-saisine du Haut Comité s'appuient sur les documents de référence publiés pour l'exercice 2017 et sur les documents adressés aux actionnaires dans la perspective des assemblées générales du printemps 2018 en se fondant sur la version du code Afep-Medef de novembre 2016 en vigueur lors de la préparation de ces documents.

De façon générale, la Haut Comité constate, cette année encore, une amélioration constante des pratiques de gouvernance des sociétés et une prise en compte des recommandations du Haut Comité.

Il convient de noter deux constats récurrents sur les résultats constatés sur les sociétés du SBF 120 :

- La meilleure qualité de la gouvernance en moyenne des sociétés du CAC 40 par rapport à celles du SBF hors CAC ;
- L'effet des variations de périmètre, en effet il est constaté que la gouvernance des sociétés entrant dans le SBF 120 nécessite généralement une période d'adaptation aux recommandations du Code avec une mise à niveau progressive.

En règle générale, les sociétés apparaissent également de plus en plus sensibles aux réactions des actionnaires, des parties prenantes et de la presse et cherchent à expliquer et, le cas échéant, à amender leurs pratiques pour se conformer aux dispositions du Code et aux attentes des parties prenantes et notamment des investisseurs.

Pour 2018, les thématiques suivies sont articulées autour des cinq thèmes suivants : structure de la gouvernance, rémunérations, composition du conseil et enfin pratiques du conseil complétés par le suivi de l'application de la recommandation « appliquer ou expliquer ».

Dans le cadre de son suivi de l'application du Code, le Haut Comité a retenu quelques nouvelles priorités notamment sur les rémunérations et la diversité au sein des organes de gestion et de direction générale.

Les réflexions du Haut Comité sur certaines de ces thématiques figurent en Partie 5 de ce rapport.

### **4.1. Structure de la gouvernance**

La répartition entre les formes de sociétés est restée globalement stable entre les exercices 2016 et 2017 avec pour le SBF 120, 83,7% de sociétés anonymes à conseil d'administration, 12,5% de sociétés à directoire et conseil de surveillance, 3,8% de sociétés en commandite par actions.

Dans les sociétés à conseil d'administration la question de la dissociation des fonctions de président et de directeur général demeure un sujet récurrent et important notamment au regard des attentes des investisseurs anglo-saxons, il est constaté une légère croissance du mode de direction unifié pour le CAC 40 (61,8 % contre 58,8 % en 2016) et une stabilité au niveau du SBF 120 ( 51% pour 2016 et 2017), alors qu'un changement de mode de direction est intervenu en 2017 dans 4,8 % des sociétés du SBF 120 et 2,9 % au sein du CAC 40.

Le Haut Comité est resté vigilant sur les explications attendues des sociétés au titre de la « motivation » de leur choix, comme le recommande le § 2.3 du Code (présentation des mesures permettant d'assurer l'équilibre des pouvoirs, telles que présence d'un administrateur référent, réunions hors la présence des dirigeants exécutifs, rôle des comités, etc. dans les sociétés à unicité des fonctions) et sur les dévoiements éventuels (par exemple, maintien d'une rémunération disproportionnée pour le dirigeant exécutif devenu président « dissocié »)

Le Haut Comité, comme le Code, adopte une position de neutralité sur l'une ou l'autre des options mais reste attentif à l'application de la recommandation du Code (§ 3.2) précisant que « *En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, sont décrites* ». La totalité des sociétés, à une exception près, explicite la motivation de leur choix concernant le mode de gouvernance et un progrès très significatif a été enregistré sur ce point depuis l'année dernière. (Voir 2<sup>e</sup> partie, § 1.1, p. 27).

De façon plus générale, ce point important fait l'objet d'une réflexion suivie du Haut Comité développée au Point 5 du présent Rapport.

## **4.2. Rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux**

Le vote des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux, est régi par la loi avec un double mécanisme contraignant, *ex ante* depuis les assemblées générales de 2017 et *ex post* à compter des assemblées de 2018 en vertu des dispositions de la loi Sapin 2. Cette année 2018 a donc vu pour la première fois, la mise œuvre de l'ensemble du dispositif légal.

Au-delà de l'aspect strictement juridique du vote des actionnaires, le Haut Comité a examiné tout particulièrement la conformité aux dispositions du Code des dispositifs de rémunérations soumis aux assemblées relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. L'examen a porté sur l'évolution de la partie fixe, les indicateurs et modes de calcul des parts variables et des rémunérations long terme, la justification et la motivation du caractère exceptionnel de certaines rémunérations ainsi que le respect des conditions de versement des indemnités de départ et des clauses de non concurrence.

### **Rémunérations variables**

Sur ce sujet, le Haut Comité a souhaité appeler plus particulièrement l'attention des sociétés sur les modalités de détermination des rémunérations variables annuelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Pour mémoire, au titre de l'article 24.3.2 du code Afep-Medef, « *Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport annuel.*

*Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis. »*

Par ailleurs, l'article 25.2 du Code précise que le rapport annuel doit mentionner « *les règles d'attribution de la partie variable annuelle. Sans remettre en cause la confidentialité pouvant*

*s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette partie variable est établie et leurs poids respectifs, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints. Elle précise en outre, le cas échéant, si le versement de cette part variable annuelle est pour partie différé et indique les conditions et modalités de ce versement différé ; »*

L'attention du Haut Comité a été appelée par l'examen des rapports annuels des sociétés qui fait apparaître que ces dispositions sont appliquées de façon très hétérogène, les descriptions de ces modalités étant parfois extrêmement détaillées, dans d'autres cas, très succinctes. Par ailleurs, à l'occasion des assemblées générales de 2018, des associations d'actionnaires ont fait part de leurs demandes d'explications relayées par la presse ou se sont fait l'écho de questions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le Rapport 2017 de l'Autorité des Marchés Financiers avait également évoqué ce point en constatant « (...) que des précisions supplémentaires pourraient être apportées notamment en détaillant pour chaque objectif quantifiable, a minima, le niveau de réalisation atteint »

Le Haut Comité est conscient que la confidentialité sur les objectifs fixés aux dirigeants peut être invoquée notamment pour ne pas perturber la communication financière sur les objectifs de la société. Toutefois, le Haut Comité a constaté bien que l'article 25.2 du Code précise ne pas « *remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable* », que certaines sociétés fournissent à leurs actionnaires des informations détaillées sur ce point.

Le Haut Comité considère en effet qu'au titre de la mise en œuvre du Code, un minimum d'informations doit être communiqué notamment sur la nature des indicateurs, leur poids respectif et les modalités de constatation par le conseil du degré d'atteinte des performances conditionnant la rémunération variable.

Le Haut Comité a donc porté une attention particulière aux informations relatives aux différents indicateurs retenus par le conseil (quantifiables et qualitatifs), à leurs pondérations et aux détails donnés par le conseil sur le niveau de réalisation attendu et sur l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs fixés tant pour la fixation de la part variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux que pour les rémunérations variables à long terme.

Le Haut Comité estime que des marges de progrès existent sur ce point et incite les émetteurs à rechercher la meilleure façon de rendre compte des travaux du conseil sur les rémunérations variables et de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Haut Comité a constaté qu'un certain nombre de sociétés ne communiquait que des informations fragmentaires et a donc signalé à 17 sociétés que leurs présentations sur ces points auraient pu être plus détaillées.

### **Indemnités de départ et engagements de non concurrence**

Concernant d'autres aspects des thématiques de rémunérations, cette année, le Haut Comité a examiné tout particulièrement, cette année, les situations de changements de dirigeants mandataires sociaux et en particulier les modalités financières de départ notamment en cas de mise en œuvre d'indemnités de départ et d'accords de non concurrence. Un certain nombre de situations ont justifié une demande d'explications de la part du Haut Comité.

Des échanges de courriers sur ces thématiques sont notamment intervenus avec deux sociétés et la révision du Code de juin 2018 prend en compte les déviations constatées pour y remédier.

Concernant le cas de la société Carrefour, deux communiqués ont été publiés par cette société relatifs aux décisions de son conseil qui a pris en compte certaines observations du Haut Comité et a revu les modalités de l'engagement de non concurrence de l'ancien et du nouveau président directeur général.

### **Rémunérations exceptionnelles**

L'attention du Haut Comité a également été attirée par une décision du conseil d'administration d'une société qui a décidé d'attribuer à son directeur général, sous réserve d'un vote de l'assemblée générale en 2019, une prime exceptionnelle d'un montant très significatif pour rémunérer l'accompagnement et la préparation de la transition vers son successeur. Le montant de la prime pourra varier, sans autres précisions, selon l'atteinte pour partie d'un critère financier et pour partie de la performance. La rédaction ne permet pas d'identifier les critères évoqués, ni le détail et l'exigence des objectifs.

Par ailleurs, le Haut Comité considère que la préparation de la succession d'un dirigeant est une diligence du ressort du conseil et de son comité spécialisé et que le président se doit de préparer cette transition dans le cadre normal de l'exercice de son mandat. Une rémunération spécifique du dirigeant quittant ses fonctions pour rémunérer la préparation de sa transition paraît devoir nécessiter des explications complémentaires, ce type de rémunération qui ne peut être qualifiée d'exceptionnelle, n'étant pas prévu par le Code.

Le Haut Comité a noté que ce point illustre également, la nécessité pour le conseil d'administration de s'assurer de l'existence d'un plan de succession opérationnel (cf. ci-dessous en Point 2.3) et de veiller à la nature véritablement exceptionnelle des indemnités ainsi qualifiées.

Le Haut Comité a également ainsi examiné plus particulièrement cette année un certain nombre d'autres cas de rémunérations qualifiées d'exceptionnelles et notamment les motivations avancées et les modalités de versement. Il convient à cet égard de rappeler que l'article 24.3.4 du Code indique que « *Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent).* »

*Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement doit être explicitée. ».*

### **Régimes de retraites supplémentaires**

Concernant les informations relatives aux régimes de retraites supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux, le Haut Comité a noté une dégradation des statistiques concernant les trois recommandations examinées à savoir ; un périmètre du régime étendu à des bénéficiaires au-delà des dirigeants mandataires sociaux, la condition d'ancienneté d'un minimum de deux ans, la période de référence supérieure à un an et le pourcentage maximum du revenu de référence auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire qui ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (cf. 9.6 de la partie 2).

### **Jetons de présence**

Enfin, sur la part variable prépondérante liée à l'assiduité pour le calcul des jetons de présence, le Haut Comité a constaté que la plupart des sociétés avait désormais mis en place des règles de répartition des jetons de présence comportant une part variable prépondérante ainsi que cela est recommandé par le § 20.1 du Code. Le respect de cette recommandation progresse tant au niveau du SBF 120 (87,5 % en 2017 contre 82,7 % en 2016) qu'au niveau du CAC 40 avec 94,1 % au titre de 2017 contre 88,2 % pour 2016. L'importance de cette recommandation a été rappelée aux quelques sociétés concernées.

Le Haut Comité a constaté que les thématiques de rémunérations des dirigeants, au-delà de la mise en œuvre légale du « *Say and Pay* », restent un sujet encore largement du ressort du Code et sera particulièrement vigilant sur le respect des dispositions afférentes du Code.

De façon plus générale et au-delà du suivi des recommandations du Code, les réflexions du Haut Comité en matière de rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux sont précisées ci-dessous au Point 5.

### **4.3. Composition du Conseil**

#### **Diversité**

La loi encadrant la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils instituée par la loi du 27 janvier 2011 étant effective depuis 2017, le code Afep-Medef ne contient plus de dispositions relatives à ce point.

Néanmoins, le Haut Comité a continué d'observer l'application de ce texte pour les sociétés se référant au Code.

L'évolution de la composition des conseils dans ces sociétés se référant au code Afep-Medef est satisfaisante, puisque la proportion moyenne des femmes est en progression depuis l'année dernière avec 44,9 % pour les sociétés du SBF 120 et 46 % pour les sociétés du CAC 40 (voir 2<sup>ème</sup> partie, § 3.5 p. 41) à l'issue des assemblées générales de 2018. Le plancher de 40 % est respecté par 100% des sociétés du SBF 120 et du CAC 40.

Au-delà de ce volet, le Haut Comité a porté cette année une attention particulière à l'application de l'article 6.2 du code Afep-Medef, « *Chaque conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles). Il rend publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé* »

Le Haut Comité a constaté que cette recommandation n'était respectée que par 72,1 % des sociétés du SBF et par 79,4 % des sociétés du CAC 40, le document de référence d'un certain nombre de sociétés pour l'exercice 2017 ne mentionnant pas explicitement ces informations.

Ce point a été rappelé à 13 sociétés de l'échantillon.

Le Haut Comité, à cette occasion, leur a indiqué pour information, qu'une nouvelle recommandation du Code révisé en juin 2018 avait élargi les engagements des entreprises en matière de non-discrimination et de diversité puisqu'au titre de l'article 1.7 du Code révisé, une nouvelle mission appartient désormais au conseil « *Il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes* ». Ainsi pour amplifier la portée des engagements en matière de non-discrimination et de diversité, le conseil d'administration devra désormais s'assurer que les dirigeants mettent en œuvre une politique en ce domaine, qui vise notamment à une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes, ce qui concerne au-delà du conseil, les comités exécutifs et de direction et plus largement l'encadrement supérieur.

À noter que cette extension, reprise par le Code, de la politique de diversité du conseil vers les instances de direction générale constituait une proposition déjà formulée par le Haut Comité dans son rapport 2017.

Sur ce point, le Haut Comité a constaté que le comité exécutif ou de direction d'un nombre très significatif de sociétés comportait un nombre très réduit de femmes, voire dans certains cas, aucune femme, et a invité les sociétés concernées à prendre en compte cette nouvelle recommandation. En 2018, la proportion moyenne pour le SBF est de 16 % et de 20 % pour le CAC 40 et 23 sociétés du SBF 120 ne comptent aucune femme dans leur Comex ou Codir.

Cette recommandation très importante fera l'objet d'un suivi attentif par le Haut Comité dans les prochaines années.

### **Administrateurs salariés au conseil et au comité des rémunérations**

Ce sujet relève de la loi relative au dialogue social et à l'emploi du 17 août 2015 (dite Rebsamen) et n'a pas vocation à être suivi par le Haut Comité. Toutefois, à titre d'information, on peut noter que la participation des administrateurs représentant les salariés au conseil d'administration a poursuivi sa progression selon le calendrier fixé par la loi, et plus particulièrement au sein du CAC 40 avec un pourcentage de 91,2 % en 2017 à comparer avec 76,5 % en 2016 (Voir 2<sup>ème</sup> partie § 3.6 p. 41).

Concernant la participation des administrateurs salariés au comité des rémunérations, cette recommandation du Code est plus exigeante que la loi car l'article 7.1 du Code indique « *Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre* ».

Dans ces conditions le Haut Comité a poursuivi ces travaux de suivi de la conformité des sociétés à ces recommandations notamment la seconde qui figure dans le Code depuis novembre 2016.

Comme l'année dernière, le Haut Comité a noté une progression notable sur ce point en lien avec la présence de plus en plus importante d'administrateurs représentant les salariés.

Toutefois, le Haut Comité est intervenu, cette année, auprès de sept sociétés de l'échantillon pour demander des explications à l'absence d'administrateur salarié au sein de ce comité.

### **Proportions d'administrateurs indépendants dans le conseil et les comités**

Au sein des conseils, il est constaté que la quotité d'administrateurs indépendants reste stable à un niveau élevé, avec en 2017 pour les sociétés contrôlées 94,7% du SBF 120 et 100 % du CAC 40 respectent la recommandation du Code. Pour les sociétés non contrôlées, les pourcentages sont de 95,5 % pour le SBF 120 et 96,6 % pour le CAC.

Concernant les comités, le Haut Comité avait constaté que les proportions d'administrateurs indépendants recommandées par le Code pour les comités (2/3 au comité d'audit, majorité aux comités de rémunération et de nomination) semblaient plus difficiles à respecter que les proportions d'indépendants au sein du conseil lui-même (voir Rapport d'activité 2016, p. 12). Cette tendance persistante tend à se réduire sensiblement. (Voir 2<sup>ème</sup> partie, § 3.2-p. 31, § 4.1 p. 51, § 4.2 p. 54 et § 4.3 p. 58). Cette année voit une légère progression des administrateurs indépendants au niveau des comités d'audit avec 85,6 % en 2017 versus 81,7 % en 2016 pour le SBF 120 et 91,2 % pour 2017 versus 88,2 % en 2016 pour le CAC 40. La situation est plus contrastée pour le comité des rémunérations. La proportion de sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres de ce comité a très légèrement diminué. Ainsi, on constate que pour l'exercice 2017, 3 sociétés du CAC 40 ne suivent pas la recommandation et pour les sociétés du SBF 120, 15 n'appliquent pas la recommandation, contre 19 en 2016.

Toutefois, toutes les sociétés qui ne respectent pas ces proportions le signalent et présentent une justification, souvent liée à l'actionnariat mais les sociétés doivent poursuivre leurs efforts, notamment à l'occasion des renouvellements de mandats, pour rétablir les proportions requises. Le Haut Comité restera particulièrement vigilant sur ce point.

En revanche, le Haut Comité peut difficilement intervenir pour émettre une recommandation ou une opinion pour apprécier si une société est contrôlée ou non au sens du Code.

Le Haut Comité rappelle toutefois, qu'au titre de l'article 2.4 du Code, « *Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un groupe d'actionnaires agissant de concert), celui-ci assume une responsabilité propre à l'égard des autres actionnaires, directe et distincte de celle du conseil d'administration. Il veille avec une attention particulière à prévenir les éventuels conflits d'intérêts et à tenir compte de tous les intérêts.* ».

### **Indépendance et critères d'appréciation des « liens d'affaires significatifs »**

Concernant la qualification d'indépendance des administrateurs et l'examen des éventuels liens d'affaires significatifs, le Haut Comité a toujours insisté sur l'importance de préciser dans le rapport annuel les critères définis par le conseil d'administration ou de surveillance pour évaluer le caractère significatif ou non des relations d'affaires avec la société qu'entretiennent éventuellement ses membres susceptibles d'être considérés comme indépendants. La question des liens d'affaires semble désormais traitée par presque tous les conseils avec une situation stable puisque la mention des critères apparaît dans 98,1% des sociétés du SBF 120 en 2017 comme en 2016 et 97,1% sans changement entre 2016 et 2017 pour les sociétés du CAC 40.

Comme l'année précédente, les liens d'affaires significatifs sont parfois simplement cités dans une énumération des critères du code Afep-Medef, les intérêts n'étant pas toujours explicites.

Néanmoins, cette année, une évolution positive a été enregistrée puisque la précision des critères de significativité des liens d'affaires a progressé par rapport à l'année dernière de 70,6% à 75,7 % sur l'exercice 2017 pour le SBF 120 et de 84,8 % à 91,2 % en 2017 pour le CAC 40.

Le Haut Comité, comme les années précédentes, considère qu'il s'agit d'un sujet important et sensible sur lequel des progrès notables sont constatés mais où subsiste encore une marge de progrès.

Le Haut Comité a rappelé à un certain nombre de sociétés l'importance qu'il y a à mentionner dans le rapport annuel les critères utilisés (six sociétés cette année).

Il convient de noter le renforcement de la déontologie de l'administrateur sur le sujet des conflits d'intérêts puisque le Code révisé recommande, en cas de situation de conflit d'intérêts, que l'administrateur concerné, qui devait déjà s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante, s'abstienne également d'assister au débat.

### **Administrateur référent indépendant**

L'application de cette importante recommandation du Code relative à l'indépendance de l'administrateur référent a fait l'objet d'une revue attentive du Haut Comité. Il apparaît qu'au sein des sociétés du SBF 120 dotées d'un administrateur référent (33 sociétés), 29 sont qualifiés d'indépendants. Concernant le CAC 40 sur 17 administrateurs référents, 15 sont qualifiés d'indépendants. Le Comité a examiné les explications données dans les quelques cas exceptionnels d'administrateur référent non indépendant et a noté le cas d'un administrateur référent rémunéré pour des fonctions de conseils via une convention réglementée qui a été rejetée par les actionnaires en avril 2018.

Par ailleurs, le Haut Comité a poursuivi en 2018 sa réflexion sur cette thématique (cf. Point 5 ci-après).

#### **4.4. Pratiques du conseil**

##### **Plans de succession des dirigeants mandataires sociaux**

Les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux sont l'un des thèmes récurrents sur lesquels le Haut Comité a décidé, comme en 2017, de poursuivre son analyse des documents de référence et sur lequel il réitère ses recommandations (cf. ; Le Rapport 2017 page 16). Le § 16.2.2 du Code précise en effet que « *le comité de sélection ou des nominations (ou un comité ad hoc) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au conseil des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc* ».

Par rapport à 2017, une progression sensible a pu être constatée en 2018 puisqu'au sein du SBF 120, 80,4 % des sociétés mentionnaient la mise en place ou le suivi d'un plan de succession contre 71,8 % en 2016. Au niveau du CAC 40, la progression est également sensible car 88,2 % des sociétés mentionnent ce point contre 85,3 % en 2016.

Toutefois, le Haut Comité est intervenu auprès de 13 sociétés pour leur signaler qu'aucune information n'était fournie sur l'existence et la mise à jour par un comité spécialisé du conseil d'un tel plan.

L'actualité de l'année 2018 a mis en lumière des carences importantes en cette matière et a souligné l'importance cruciale pour le conseil d'administration de disposer d'un plan de succession à jour et opérationnel.

Il faut noter qu'un plan de succession doit également prendre en compte l'organisation et la composition des instances de directions générales qui sont des viviers en cas de recrutement interne et constituent des indicateurs significatifs sur la qualité de la réflexion et la mise en œuvre concrète d'une politique en la matière.

À titre d'exemple, le Haut Comité a ainsi suivi attentivement les processus de succession notamment de la Société Générale à la suite d'un contentieux qui l'a opposée à la justice américaine ou celui d'Air France.

De façon générale, le Haut Comité estime que les défaillances de préparation de succession ont des effets négatifs très importants sur les sociétés tant en matière de stratégie, de compétitivité, que de performance sociale et constituent une situation extrêmement préjudiciable pour la société, ses actionnaires, ses salariés et ses parties prenantes.

##### **Évaluation de la contribution individuelle des administrateurs**

Le Haut Comité a souligné dans son Rapport 2017 page 14 l'importance pour le bon fonctionnement du conseil de l'exercice d'évaluation et de son volet relatif à la contribution individuelle.

Comme l'année dernière, le Haut Comité a souhaité appeler l'attention des sociétés sur un aspect visé par le § 9.2 du code Afep-Medef relatif à l'évaluation du conseil d'administration, où il est précisé que l'un des trois objectifs visés par l'évaluation annuelle du conseil d'administration est « *d'apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil* ».

Figure dans la 2<sup>e</sup> partie du Rapport, une analyse de la mise en œuvre de cette disposition par les sociétés du SBF 120 (voir 2<sup>ème</sup> partie § 3.10 p. 50). Le taux de conformité relevé est encore faible mais tend à progresser car au niveau des sociétés du SBF 120 ayant procédé cette année à une évaluation formalisée soit 55 sociétés, 36 dont 22 sociétés du CAC 40 ont rapporté avoir introduit dans leur démarche un volet individuel.

Toutefois, le Haut Comité a signalé cette déviation à un certain nombre de sociétés de l'échantillon.

Le Haut Comité constate que ce volet individuel de l'évaluation progresse notamment par le biais de la pratique des évaluations formalisées dont la méthodologie inclut de plus en plus systématiquement cette analyse. À noter que la révision du Code en juin 2018 a accompagné cette tendance puisque dans un souci de transparence, le Code recommande désormais que le rapport sur le gouvernement d'entreprise rende compte du taux de participation de chaque administrateur aux séances du conseil et aux réunions des comités ce qui était déjà largement pratiqué.

À noter comme l'année dernière que les rapports annuels ne donnent pas toujours une information sur ce sujet, ni d'ailleurs sur les « *suites données à l'évaluation* » comme le recommande le § 9.3 du Code (voir 2<sup>ème</sup> partie § 3.10 p. 50).

#### **Réunions hors la présence des exécutifs**

La mise en œuvre de la recommandation d'organiser chaque année une réunion de membres du conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs se répand progressivement.

En 2018, une progression est constatée sur ce thème au sein du SBF 120 avec 62,5 % des sociétés ayant prévu une réunion des seuls administrateurs non exécutifs contre 60,6% en 2016 et une évolution encore plus marquée au sein du CAC 40 avec 91,2 % contre 76,5% au titre de 2016.

Le Haut Comité rappelle qu'il a donné des indications sur les modalités concrètes de ces réunions notamment dans son Rapport d'activités 2017.

Le Haut Comité a signalé ce point à sept sociétés de son échantillon.

#### **4.5. Application de la recommandation "Appliquer ou expliquer"**

En dernier lieu, le Haut Comité a examiné, comme chaque année, de façon détaillée les tableaux ou rubriques de conformité inclus dans les rapports annuels des sociétés notamment celles qui ont déclaré être en parfaite conformité avec les dispositions du Code sans aucune exception (voir 2<sup>ème</sup> Partie, § 6 p. 64). Le Code précise que « *les sociétés indiquent dans une rubrique ou un tableau spécifique les recommandations qu'elles n'appliquent pas et les explications afférentes* ». L'application rigoureuse de cette règle « *appliquer ou expliquer* » est particulièrement importante car elle constitue le fondement du droit souple. Les sociétés, doivent le cas échéant, fournir une explication pertinente et complète lorsqu'elles écartent une ou plusieurs dispositions. Il est également nécessaire que les explications en cas de déviations soient bien récapitulées dans ce tableau et non éparpillées au fil du rapport annuel.

En 2018, le Haut Comité est ainsi intervenu auprès de quelques sociétés qui ont ainsi déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du Code alors qu'en réalité, elles ont omis certaines déviations, pour leur rappeler les règles du Code. Cette situation a été constatée pour 3 sociétés du CAC 40 et 8 du SBF 120. Le Haut Comité restera vigilant sur ce point.

## **5. Travaux et réflexions du Haut Comité sur des thématiques de gouvernement d'entreprise.**

La fin de l'année 2017 et l'année 2018 ont été marquées par des réflexions nombreuses sur les thématiques de gouvernement d'entreprise tant en France autour de la préparation de la loi Pacte, de la révision du Code publiée le 21 juin 2018, mais également à l'international, avec le Financial Reporting Council, qui a présenté le 16 juillet 2018 son nouveau code de gouvernement d'entreprise, *the UK Corporate Governance Code*.

L'enjeu des réflexions et des travaux menés autour du projet de loi PACTE et des révisions du Code réside dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises et l'efficacité de leurs conseils mais également dans la mise en œuvre d'un gouvernement d'entreprise attractif auprès des investisseurs internationaux.

### **5.1. Contacts extérieurs**

En octobre 2017, le Président, en présence de l'ancien président Denis Ranque a présenté le rapport d'activités pour 2017 à l'occasion d'une conférence de presse. Le Haut Comité a souhaité renforcer sa visibilité et sa communication auprès des médias et des différents acteurs agissant en matière de gouvernance, le Président, le secrétaire général et des membres du Haut Comité ont participé à des auditions, conférences et séminaires divers portant sur des thématiques de gouvernement d'entreprise.

Durant cette période marquée par les réflexions des pouvoirs publics sur le Plan d'action en faveur de la croissance et de la transformation des entreprises (PACTE), le Haut Comité a participé à des réunions et a été auditionné par différents intervenants lors des travaux préparatoires du projet de loi PACTE sur l'action du Haut Comité et sur des thématiques de gouvernement d'entreprise.

Le Haut Comité a également reçu le Professeur Bertrand Fages, Professeur à l'École de droit de la Sorbonne, qui préside la Commission « Dialogue administrateurs-actionnaires » du Club des juristes ainsi que des membres de cette Commission afin de se voir présenter les recommandations de cette Commission. Ce travail devrait permettre d'approfondir cette thématique prise en compte dans la révision du Code de juin 2018 afin d'inciter les émetteurs à développer ce dialogue.

Par ailleurs, cette année, le Haut Comité, au-delà de ses travaux de suivi de l'application du Code, a souhaité élargir sa réflexion en les partageant sous forme d'échanges avec des personnalités autour de thématiques liées au gouvernement d'entreprise. Dans ce cadre, le Haut Comité a reçu Delphine Geny-Stephann, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances lors de l'une de ses séances afin de présenter les activités du Haut Comité et d'échanger sur le projet de loi Pacte et les orientations du gouvernement en ce domaine.

Enfin, tout en respectant, de part et d'autre, la confidentialité de leurs interventions auprès des sociétés et leur indépendance mutuelle, le Haut Comité et l'Autorité des Marchés Financiers ont poursuivi leurs contacts informels afin de partager leurs réflexions sur l'évolution des problématiques de gouvernement d'entreprise. Dans ce cadre, Robert Ophèle, Président de l'Autorité des Marchés Financier et Martine Charbonnier, Secrétaire générale adjointe ont également été invités à échanger avec les membres du Haut Comité lors d'une séance de travail.

À l'international, le HCGE suit attentivement les évolutions des codes de gouvernance notamment européens (UK Corporate Governance Code), et des contacts se sont poursuivis durant cette période avec ses homologues à l'étranger. Dans le cadre de ces relations, et comme chaque année, le Président participera à une réunion à Rome en novembre 2018 avec les présidents des comités chargés du suivi

des codes de gouvernement d'entreprise en Allemagne, Grande-Bretagne, Italie et aux Pays-Bas. En septembre 2018, la Suède a rejoint ce groupe.

Ces différents échanges ont permis au Haut Comité de mieux faire connaître ses missions et ses activités.

### **5.2. Contribution du Haut Comité à la consultation publique préalable à la révision du Code intervenue en juin 2018**

Le Haut Comité a participé activement à la consultation publique organisée par l'Afep et le Medef.

Il a formulé un certain nombre de propositions concernant la création de valeur à long terme et la RSE, les administrateurs salariés, l'organisation de la gouvernance et la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, la communication avec les actionnaires et la composition et les prérogatives du Haut Comité. Une part importante de ses observations a été totalement ou partiellement intégrée dans la nouvelle version du Code.

### **5.3. Communication extérieure du Haut Comité**

Le Haut Comité a souhaité que l'année 2018 soit marquée par un développement accru de sa présence et de sa notoriété parmi les acteurs de la gouvernance d'entreprises et notamment, au-delà des sociétés se référant au Code, auprès des pouvoirs publics, de la presse économique ou du grand public, des associations représentant les actionnaires ou les administrateurs et l'Université.

Dans ce cadre, le HCGE a ouvert en mars 2018 son site internet. Nouvel outil de communication, le site [www.hcge.fr](http://www.hcge.fr) a pour vocation de mieux faire connaître, en toute transparence, l'organisation, les missions, les actions et les positions du Haut Comité. À travers cette plateforme simple d'utilisation, des informations utiles relatives au Haut Comité telles que sa composition, ses rapports annuels, le code Afep-Medef, ainsi que ses communiqués de presse sont désormais facilement accessibles en ligne. Les versions anglaises du Code et des rapports d'activité y sont également proposées. Enfin, ce site donne des informations utiles pour contacter le Haut Comité via une adresse mail dédiée.

L'ouverture de ce site a facilité les contacts avec les professionnels et les médias et permis ainsi de mieux faire connaître le HCGE et ses travaux.

En dernier lieu, le Haut Comité rappelle que les réponses aux consultations des sociétés, ainsi que les avis donnés de sa propre initiative, notamment à la suite de l'examen systématique des rapports annuels par le Haut Comité, sont adressées aux présidents des conseils ou, le cas échéant, des comités sur une base confidentielle. Comme le Haut Comité l'a exposé à plusieurs reprises, cette confidentialité est une condition nécessaire à l'efficacité de son rôle de prévention. Il est à noter, qu'en tout état de cause, les sociétés qui reçoivent les avis du Haut Comité sont libres de les rendre publics.

### **5.4. Bilan des résolutions d'assemblée « Say on pay » et thématiques des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**

La loi du 9 décembre 2016, dite loi Sapin 2, a considérablement modifié le cadre juridique en imposant un vote contraignant *ex ante* et *ex post* et ce pour toutes les sociétés cotées.

Même si désormais les modalités d'approbation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux relèvent de dispositions légales, le Haut Comité considère qu'il lui appartient encore d'assurer un suivi de cette thématique étroitement liée à la mise en œuvre du Code.

Lors des assemblées du printemps 2018, sur les 109 sociétés du panel, le taux d'approbation moyen pour les résolutions *ex ante* ont été de 88,89% en 2017 et de 88,53% pour les résolutions *ex post*. Globalement, les résolutions « *say on pay* » en 2017 avait recueilli 87,05 % de taux d'approbation.

À noter que si le taux d'approbation progresse des disparités importantes existent pour certaines situations spécifiques puisque des scores inférieurs à 80% ont été constatés en *ex ante* pour 16 sociétés et en *ex post* pour 17 sociétés.

Aucune résolution n'a été rejetée.

Le dispositif du « *say on pay* » paraît renforcer l'influence des investisseurs institutionnels et des « *proxy advisors* », et la fixation des rémunérations dépend largement du dialogue, voire de la négociation, avec ces deux catégories d'acteurs mais également de l'acceptabilité du montant de la rémunération par les salariés et plus généralement le corps social notamment au regard des performances économiques et sociales de l'entreprise.

Il est à noter que l'encadrement des rémunérations des dirigeants constitue indéniablement la première attente de la société civile en matière de gouvernement d'entreprise. Le dossier Carrefour faisant suite à d'autres de même nature cette année et les années précédentes, a mis en lumière l'émotion suscitée par cette question, émotion relayée par la presse, les pouvoirs publics et la sphère politique. Le suivi de l'application des règles de gouvernance en matière de rémunération constitue donc un enjeu majeur pour le Haut Comité.

Le Code révisé en juillet 2018 a pris en compte la nécessité de poursuivre cet encadrement. En matière de rémunération, des avancées complémentaires ainsi qu'un encadrement encore plus strict des clauses liées au départ des dirigeants ont ainsi été introduites. Le Code révisé renforce également l'encadrement des clauses de non-concurrence de manière à éviter des pratiques de contournement. En particulier, la conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant est exclue. Pour les clauses préexistantes, l'indemnité ne saurait être versée en cas de départ à la retraite et au-delà d'une limite d'âge que le Code fixe à 65 ans.

Au regard d'un certain nombre de situations ou d'explications peu satisfaisantes sur ces thématiques, le Haut Comité restera particulièrement vigilant sur l'évolution des rémunérations fixes et variables notamment en cas départ ou d'arrivée de dirigeants mandataires sociaux, sur la notion de rémunérations exceptionnelles et le respect des conditions relatives aux indemnités de départ et aux engagements de non concurrence et dont les modalités définies par le Code doivent être strictement respectées.

À noter que la pression médiatique notamment en matière de rémunérations, assortie d'une meilleure compréhension par la société civile des dispositifs souvent sophistiqués et complexes mis en place par certains émetteurs, constituent également un frein puissant aux dérives. La cohérence entre le vote *ex ante* et *ex post* sur une même rémunération à une année d'intervalle fait naître également des sujets de réflexions qui seront sans doute pris en compte lors de la transposition de la directive par ordonnance.

Par ailleurs, le Haut Comité rappelle, que le Code indique dans son article 25.1 que « *Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés*. Le Haut Comité a constaté, à plusieurs reprises, que la mise en ligne et les mises à jour de ces informations étaient inexistantes ou tardives et que l'accès à cette rubrique restait souvent difficile (onglet peu accessible, libellé sibyllin et rarement explicite). Le Haut Comité attire l'attention des sociétés sur l'importance d'une information transparente et facile d'accès sur les éléments de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

En dernier lieu, le Haut Comité considère que sur ces sujets, une coopération internationale est nécessaire entre instances de suivi des codes de gouvernement d'entreprise, quelques exemples de rémunérations versées par des sociétés dont le siège est à l'étranger et ne se référant pas au Code ont suscité des interrogations mais se sont avérés hors compétence du Haut Comité. Ce point a été relevé par le Haut Comité qui estime qu'une réflexion via l'Afep et le Medef sur application du Code doit être engagée dès lors qu'une société est cotée sur la place de Paris et /ou développe une partie significative de ses activités sur le territoire français.

Enfin, le Haut Comité regrette que ces thématiques de rémunérations très médiatisées occultent parfois les débats sur la gouvernance alors que bien d'autres thématiques très importantes mais peut être plus techniques font l'objet d'un intérêt moindre des administrateurs, des actionnaires et des parties prenantes.

### **5.5. Politique de diversité**

Comme indiqué dans la Partie 4 du Rapport, le Code a évolué en juin 2018 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes en deçà du conseil dans les instances dirigeantes des entreprises et ce point fera l'objet d'un suivi attentif. La loi a également traité ce sujet au titre de la loi du 5 septembre 2018 dont un article organise l'information sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de direction générale et sur les 10% de postes à plus forte responsabilité.

Ces points s'inscrivent plus généralement dans le développement de politiques de non-discrimination et de diversité et constituent des enjeux importants pour l'avenir.

### **5.6. Dissociation des fonctions de président et de directeur général**

La révision du code Afep-Medef en date de juin 2018 a confirmé sa neutralité sur le choix de la forme sociale ou d'un mode de direction (dissociation ou unicité des fonctions de président et de directeur général).

Le Haut Comité a poursuivi sa réflexion sur le choix entre unicité et dissociation des fonctions de Président et de Directeur général (cf. Rapport 2017 page 22) et considère, à ce stade, qu'il n'y a pas lieu de privilégier l'une ou l'autre des formules sous réserve que la formule retenue et les motivations soient bien portées à la connaissance des actionnaires et des tiers. Le Haut Comité a suivi attentivement les évolutions des débats sur ce sujet et les publications effectuées dans le courant de l'année 2018.

À noter que les investisseurs notamment anglo-saxons sont très majoritairement partisans de la dissociation Cette année, près d'un tiers des présidents directeurs généraux ont remis leur mandat en jeu et leur reconduction en qualité d'administrateur a été approuvée en moyenne à hauteur de 82,7 %. L'agence américaine de conseil en vote ISS, influente auprès des investisseurs, recommande systématiquement aux investisseurs de voter contre.

### **5.7. Communication avec les actionnaires**

Le Haut Comité a constaté que ce dialogue constitue une attente importante des actionnaires et se développe considérablement ces dernières années, non seulement via les directions spécialisées des relations investisseurs mais également via les secrétaires de conseil d'administration et, le cas échéant, certains administrateurs et ce très en amont des débats du conseil sur préparation des résolutions à soumettre à l'assemblée générale annuelle.

Le Haut Comité a noté que le Code révisé en juin 2018 avait pris en compte certaines observations formulées dans son Rapport 2017. En effet, afin de répondre aux demandes des actionnaires souhaitant un dialogue direct avec des membres du conseil d'administration notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise et accompagner dans le même temps le développement de cette pratique, le Code précise désormais qu'un tel dialogue peut être confié au président du conseil ou le cas échéant à l'administrateur référent, ces derniers devant rendre compte au conseil de leur mission.

Si la faculté d'une communication directe est posée dans son principe, ce qui constitue sans aucun doute une étape significative, le Haut Comité estime que la formulation du Code reste légèrement en deçà du code britannique qui invite le président à échanger avec les actionnaires importants, non seulement sur la gouvernance mais aussi la stratégie et la performance.

## **2<sup>EME</sup> PARTIE**

# **APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES**

## Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef comme leur code de référence<sup>1</sup>. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

- les sociétés étrangères ;
- les sociétés françaises ne se référant pas au code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

**Au total, 104 sociétés du SBF 120, dont 34 sociétés du CAC 40 à la date du 1<sup>er</sup> avril 2018, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 104 sociétés et par CAC 40 les 34 sociétés concernées.**

Les statistiques ont été établies sur la base des informations présentées dans les rapports annuels, complétées par des informations figurant sur le site des sociétés, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. Cette année, 58 sociétés, soit 55,77 % des sociétés, ont répondu à cette consultation.

Quatre sociétés faisant référence au code Afep-Medef ont quitté l'indice SBF 120 entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 1<sup>er</sup> avril 2018, et quatre sociétés y sont entrées. Certaines variations substantielles dans les statistiques, par rapport à l'exercice précédent, peuvent s'expliquer par la modification de la composition de cet indice.

Ce rapport analyse la mise en œuvre des différentes recommandations du code Afep-Medef dans sa version datant de novembre 2016 et donne des exemples de justifications fournies par les entreprises lorsqu'elles déclarent écarter certaines recommandations, ainsi que des exemples de bonnes pratiques. Le fait que ces explications soient reproduites dans le présent rapport n'implique pas qu'elles recueillent de ce fait l'approbation du Haut Comité.

---

<sup>1</sup> En application des articles L.225-37-4 et L.225-68 du Code de commerce, les sociétés cotées ont l'obligation de publier, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, une déclaration de gouvernement d'entreprise. Hors le cas où la société ne se réfère à aucun code de gouvernement d'entreprise, cette déclaration doit comporter la mention du code auquel elle se réfère volontairement et indiquer, le cas échéant, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

## 1. Mode de direction

### 1.1. Mode de direction adopté

Le choix entre la forme statutaire à directoire et conseil de surveillance (société « duale ») et la forme à conseil d'administration (société « moniste ») revient à l'assemblée générale. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction et de contrôle (Président-Directeur général ou Président et Directeur général) appartient au conseil d'administration.

Le code Afep-Medef précise que « *la formule retenue et les motivations sont portées à la connaissance des actionnaires et des tiers.* » (§ 2.3).

#### Répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	51,0 %	51,0 %	58,8 %	61,8 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	29,8 %	32,7 %	26,5 %	23,5 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	15,4 %	12,5 %	11,8 %	11,8 %
Société en commandite par actions	3,8 %	3,8 %	2,9 %	2,9 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Les variations entre l'exercice 2016 et l'exercice 2017, concernant la répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés, s'expliquent principalement par l'évolution de l'échantillon des sociétés étudiées.

#### Changement du mode de direction

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2017	
Changement du mode de direction intervenu en cours d'année	4,8 %	2,9 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés expliquant le choix de mode de gouvernance	98,1%	99 %	100 %	100 %

Comme lors du rapport précédent, on note de nouveau une progression du nombre de sociétés du SBF 120 expliquant leur choix de mode de gouvernance, puisque 103 sociétés du SBF 120 ont intégré cette recommandation en 2017.

## 1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration

Le code Afep-Medef précise que « les sociétés à conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de président et de directeur général. [...] Lorsque le conseil décide la dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, sont décrites. » (§ 2.2).

Toutes les sociétés à conseil d'administration qui ont fait le choix de la dissociation des fonctions de président et de directeur général indiquent les missions confiées au président du conseil d'administration, soit 34 sociétés du SBF 120 dont 8 du CAC 40.

## 2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent

Le code Afep-Medef recommande que « lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent ou de vice-président, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, sont décrites dans le règlement intérieur. » (§ 6.3).

En outre, le code Afep-Medef précise également qu'« il est recommandé que l'administrateur référent soit indépendant. » (§ 6.3).

### Informations sur le nombre de sociétés ayant mis en place un administrateur référent au sein de leur conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions et ayant mis en place un administrateur référent	49,1 %	50,9 %	65 %	61,9 %
dont sociétés indiquant les missions et prérogatives qui lui sont confiées	100 %	100 %	100 %	100 %

Au cours de l'exercice 2017, 33 sociétés du SBF 120 dont 17 sociétés du CAC 40 (tous modes de gouvernance confondus) ont fait le choix de se doter d'un administrateur référent ou d'un vice-président à qui ont été confiées des missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires.

Plus précisément, on constate que sur les 53 sociétés du SBF 120 ayant opté pour l'unicité des fonctions, 27 ont nommé un administrateur référent. S'agissant du CAC 40, sur les 21 sociétés ayant fait le choix d'unifier les fonctions de président et de directeur général, 13 ont désigné un administrateur référent. Il est intéressant de constater que certaines sociétés ayant un autre mode de gouvernance (présidence de conseil d'administration dissociée, conseil de surveillance) ont cependant trouvé utile de désigner un administrateur (ou membre du conseil de surveillance) référent.

Enfin, toutes les sociétés ayant mis en place un administrateur référent ont indiqué ses missions et prérogatives.

## Sociétés ayant confié la mission d'administrateur référent à un administrateur indépendant

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant mis en place un administrateur référent indépendant	93,7 %	87,9 %	93,7%	88,2 %

Parmi les sociétés ayant mis en place un administrateur référent, 29 du SBF 120 dont 15 du CAC 40 ont confié cette mission à un administrateur indépendant. Ces chiffres sont stables par rapport à l'exercice 2016, puisque 30 sociétés du SBF 120 dont 15 du CAC 40 avaient choisi un administrateur indépendant.

**Les extraits ci-dessous sont issus des rapports annuels des sociétés qui ont mis en place un administrateur référent.**

### AXA :

« À la suite de la décision de séparer les fonctions de Président et de Directeur Général, le Conseil d'Administration a choisi de maintenir la fonction d'Administrateur Indépendant Référent notamment en raison de la qualification d'administrateur non-indépendant du Président du Conseil d'Administration.

L'Administrateur Indépendant Référent est appelé à suppléer le Président du Conseil d'Administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. Il préside les réunions du Conseil d'Administration en l'absence du Président.

Il a notamment pour mission, en cas de besoin, d'être le porte-parole des administrateurs indépendants auprès du Président du Conseil d'Administration et porte à son attention les éventuelles situations de conflits d'intérêts qu'il aurait identifiées. En lien avec le Président du Conseil, il examine les ordres du jour des réunions du Conseil d'Administration et s'assure de la qualité de l'information fournie aux membres du Conseil.

Plus particulièrement, l'Administrateur Indépendant Référent peut réunir les membres du Conseil d'Administration hors la présence du Président et de la Direction Générale, notamment pour examiner la performance et la rémunération du Président et préparer sa succession. Il peut également demander, à tout moment, au Président la convocation du Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

L'Administrateur Indépendant Référent rend compte de son action à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Au cours de l'exercice 2017, M. X, qui exerce également la fonction de Président du Comité de Rémunération et de Gouvernance, a notamment :

- entretenu un dialogue régulier, d'une part avec le Président du Conseil d'Administration, et d'autre part avec la Direction Générale (i.e. le Directeur Général et les Directeurs Généraux Adjointes) ;
- été fortement impliqué dans la préparation des réunions du Conseil d'Administration en lien avec le Président du Conseil d'Administration et la Direction Générale ;
- conduit le processus de sélection (en France et à l'étranger) des futurs membres du Conseil d'Administration et de ses Comités ;
- été très étroitement associé à l'organisation de l'autoévaluation périodique du Conseil d'Administration, en lien avec le Président du Conseil ;
- contribué à la communication vis-à-vis des actionnaires notamment sur les sujets liés à la gouvernance et à la rémunération des dirigeants.

Il a rendu compte de son activité devant l'Assemblée Générale des actionnaires du XX avril 2017.»

**RENAULT :**

« Le Conseil d'administration doit, dans le prolongement de la décision de concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, nommer parmi les membres du Conseil un « administrateur référent ».

Le rôle de l'administrateur référent consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants. Il effectue également la liaison entre le Président-Directeur général et les administrateurs indépendants.

L'administrateur référent est nommé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants. L'administrateur référent est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur, mais le Conseil d'administration peut mettre fin à tout moment à sa mission.

La fonction d'administrateur référent ne peut pas être exercée pendant plus de quatre années consécutives.

Les missions de l'administrateur référent sont :

- conseiller le Président du Conseil d'administration et les Présidents de chacun des comités ;
- veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des Conseils d'administration. Il est également le point de contact privilégié des administrateurs indépendants ;
- gérer et prévenir les conflits d'intérêts ;
- veiller au respect du règlement intérieur ;
- se prononcer sur les projets d'ordre du jour du Conseil d'administration ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général ; il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation de la performance du Président-Directeur général et la fixation de la rémunération de ce dernier ;
- convoquer le Conseil d'administration en cas de circonstances exceptionnelles, après avoir requis l'avis de l'ensemble des Présidents de comités ;
- rencontrer de façon régulière des responsables du Groupe ;
- rendre compte de son activité dans le Document de référence.

L'administrateur référent peut également être membre d'un ou plusieurs comités spécialisés du Conseil. Il peut aussi assister aux réunions des comités spécialisés dont il n'est pas membre. »

### 3. Conseil d'administration ou de surveillance

#### 3.1. Nombre d'administrateurs<sup>2</sup>

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Nombre moyen d'administrateurs	12,8	13	14,3	14,4
Nombre moyen d'administrateurs, sans les administrateurs salariés ou représentant les actionnaires salariés	11,5	11,4	12,5	12,3

Comme au cours de l'exercice 2016, les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 ont compté de 7 à 21<sup>3</sup> membres. Malgré la nomination de nouvelles administratrices et l'introduction d'administrateurs représentant les salariés, on constate que l'évolution du nombre moyen d'administrateurs reste assez limitée. Ceci est conforme à la volonté des conseils de maintenir un nombre restreint d'administrateurs pour préserver leur bon fonctionnement.

#### 3.2. Indépendance des administrateurs

##### Nombre d'administrateurs indépendants

Pour l'exercice 2017, comme l'année précédente, toutes les sociétés étudiées publient la liste nominative de leurs administrateurs indépendants.

##### Les critères d'indépendance

Le code Afep-Medef souligne que « la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 8.5 et arrêtée par le conseil ». En outre, il est prévu que « les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires. » (§ 8.4).

Toutes les sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance).

Par ailleurs, toutes les sociétés étudiées se réfèrent explicitement à la définition d'administrateur indépendant posée par le Code. Cependant, certaines sociétés ont écarté un ou plusieurs des six critères d'incompatibilité avec l'indépendance cités par le Code :

- Le critère d'ancienneté de plus de 12 ans a été écarté en 2017 par 23 sociétés du SBF 120 (22,1%) dont 12 sociétés du CAC 40 (35,3%), ces chiffres sont similaires à ceux de l'exercice 2016 ;

---

<sup>2</sup> On entend ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance.

<sup>3</sup> Une seule société, en raison d'un statut dérogatoire, a un conseil d'administration de 21 membres.

- Le critère selon lequel l'exercice d'un mandat dans une autre société du groupe fait obstacle à la qualification d'administrateur indépendant a été écarté en 2017 par 5 sociétés du SBF 120 contre 9 sociétés en 2016. Plus spécifiquement, 1 société du CAC 40 a écarté ce critère, contre 2 en 2016.

Sur ce dernier point, le Haut Comité souhaite rappeler que cette qualification est difficile à justifier, en raison d'un risque « structurel » de conflits d'intérêts entre sociétés au sein d'un même groupe. A minima, il faut préciser que l'intéressé s'abstiendra de participer aux délibérations du conseil de la maison-mère qui pourraient affecter les intérêts de la filiale, comme certaines sociétés l'ont indiqué.

Trois sociétés ont soit proposé d'autres critères d'indépendance, soit renforcé les critères existants :

- Une société (**ELIOR GROUP**) considère que « *recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la société ou du groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'option sur action ou toute autre formule de rémunération liée à la performance* » fait obstacle à la qualité d'administrateur indépendant ;
- Une société (**L'AIR LIQUIDE**) choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef, en estimant que « *les anciens salariés ou dirigeants de la Société ne peuvent être considérés comme indépendants même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans* » ;
- Une société (**HERMES INTERNATIONAL**) estime qu'un membre du conseil de surveillance ne peut être considéré comme indépendant s'il est « *associé ou membre du Conseil de gérance [d'une société qui est elle-même associée commanditée de la société]* ».

**Les extraits ci-dessous sont issus des rapports annuels des sociétés qui ne retiennent pas certains critères du code Afep-Medef afin de déterminer la qualité d'administrateur indépendant.**

1) Exemples de sociétés qui se justifient de ne pas retenir le critère selon lequel il ne faut pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

**SODEXO :**

« La durée des mandats d'administrateur de Mme X et M. Z a dépassé 12 ans le X XX 2017.

Mme X est une experte confirmée en matière de diversité, ainsi que sur d'autres sujets en Ressources Humaines. Elle a contribué de manière significative aux discussions en lien avec ces sujets au sein du Conseil d'Administration. Sa bonne connaissance du Groupe lui a permis depuis plusieurs années, de présider les Comités des Nominations et des Rémunérations. Par ailleurs, Mme X possède la double nationalité américaine et britannique.

M. Z est un expert financier et a contribué de manière significative aux discussions des différents sujets, notamment concernant les finances, les acquisitions, la fiscalité, l'analyse des risques et le contrôle interne au sein du Conseil d'Administration. Sa bonne connaissance du Groupe lui a permis de présider le Comité d'Audit depuis plusieurs années.

Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont ont toujours fait preuve Mme X et M. Z lors des débats et décisions du Conseil ainsi que leur capacité à exprimer leurs convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances. Il a considéré que leurs personnalités, leur leadership et leur engagement étaient autant de gages de leur indépendance d'esprit.

Prenant en considération tous ces éléments, le Conseil d'Administration considère d'une part que la contribution apportée au Conseil d'Administration par Mme X et M. Z est importante et constructive et que d'autre part, la liberté de jugement constitue le critère essentiel de l'indépendance d'un administrateur. Leurs expériences sont par ailleurs essentielles compte tenu du renouvellement récent et important des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent beaucoup à la continuité des débats du Conseil d'Administration et contribuent à mettre les décisions en perspectives.

Ainsi le Conseil d'Administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à douze ans le mandat d'administrateur et qualifie Mme X et M. Z comme administrateurs indépendants. »

-----

**RENAULT :**

« Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Y au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef, révisé en novembre 2016.

À cette occasion, le Conseil a constaté que M. Y remplit l'ensemble des critères d'indépendance édictés par le code Afep-Medef, à l'exception de celui relatif à la durée du mandat. En effet, le code Afep-Medef recommande de ne plus considérer comme indépendants les administrateurs dont le mandat excède douze années.

Le Conseil a néanmoins considéré que ce critère devait être écarté s'agissant de M. Y.

M. Y n'exerce pas de fonction, exécutive ou non, dans une société que la Société consolide. Par ailleurs, il n'est ni salarié, ni dirigeant mandataire social exécutif, ni administrateur d'une société que la Société consolide.

De plus, M. Y, personnalité de premier plan du monde économique, exerce des fonctions de direction dans de grands groupes internationaux, sans lien significatif avec la Société, qui garantissent son indépendance professionnelle et financière à l'égard de la Société.

En outre, les différents mandats d'administrateur exercés par M. Y lui offrent un recul et une vision stratégique qui enrichissent les débats du Conseil d'administration de la Société.

L'objectivité et l'indépendance d'esprit dont M. Y a toujours fait preuve lors des séances du Conseil d'administration, ainsi que sa capacité à défendre ses points de vue avec force et conviction, ont été saluées par les autres membres du Conseil et lui ont d'ailleurs valu d'être nommé à la présidence du Comité des nominations et de la gouvernance.

Par ailleurs, M. Y a acquis, au cours de ses mandats successifs d'administrateur de la Société, une connaissance approfondie du Groupe et une expérience indiscutable qui lui permettent d'appréhender les enjeux auxquels la Société et le Groupe sont confrontés, d'en apprécier toute la portée et de contribuer ainsi efficacement aux travaux du Conseil d'administration, dans le seul intérêt du Groupe.

Pour toutes ces raisons, le Conseil d'administration a conclu à l'indépendance de M. Y.

Le Conseil a constaté, lors de sa séance du 15 février 2018, que le taux d'indépendance du Conseil restait, en tout état de cause, supérieur à 50 %, même en retirant cet administrateur de la liste des indépendants.

Le Conseil se conforme donc à la recommandation § 8.3 du code Afep-Medef (taux d'indépendance : 66,7 % en incluant M. Y et 60 % en l'excluant).

Enfin, il est rappelé que le mandat de M. Y arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du XX 2018 et ne sera pas renouvelé. Cette situation est donc temporaire. »

-----

**SANOFI :**

« Le Conseil d'administration ne suit pas de manière littérale la recommandation selon laquelle l'exercice de mandats pendant plus de douze années consécutives constitue ipso facto un élément suffisant pour qualifier un administrateur de non indépendant.

L'influence du temps sur les relations avec la Société et sa Direction Générale est donc un critère qu'il faut évaluer au cas par cas et non de manière mécanique. Ce n'est qu'à l'issue de la revue de tous les éléments qu'un administrateur peut être qualifié d'indépendant ou de non indépendant.

Si l'ancienneté au sein d'un Conseil peut, dans certains cas, être associée à une perte d'indépendance, dans d'autres cas, elle peut donner une plus grande capacité de questionnement de la Direction Générale et être accompagnée d'une plus grande indépendance d'esprit.

En réponse à une question du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise posée en 2014, le

Conseil d'administration a expliqué qu'il considérait que son Comité des nominations et de la gouvernance était mieux placé que quiconque pour apprécier le comportement et donc la situation réelle d'indépendance d'un administrateur.

Le Conseil considère qu'il ne s'agit en aucun cas d'arbitrer entre compétence et indépendance mais bien de vérifier la volonté et la capacité d'un administrateur à se forger sa propre opinion, demander des précisions et questionner les choix de la Direction Générale. En conséquence, le Conseil d'administration explicite les cas spécifiques qui se présentent à lui.

Le Conseil précise néanmoins que le mandat de l'administrateur indépendant siégeant au Conseil depuis plus de 12 ans arrive à échéance à la prochaine assemblée générale et que celui-ci ne sera pas proposé au renouvellement. »

2) Exemples de sociétés qui écartent le critère lié à l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une société du groupe<sup>4</sup>.

**CNP ASSURANCES :**

« Le conseil estime que l'exercice de ce mandat par un administrateur indépendant participe au bon fonctionnement du conseil car il lui est utile, compte tenu des enjeux importants de cette filiale pour la Société, de bénéficier régulièrement d'un point de vue complémentaire sur l'activité déployée en Amérique latine.

Conformément au guide d'application du code Afep-Medef publié en décembre 2016, il est convenu que M.X s'abstiendra de participer aux décisions du conseil d'administration de la Société sur lesquelles un conflit d'intérêts entre la Société et cette filiale pourrait être identifié, si par impossible, une telle éventualité venait à se produire. »

-----  
**BOLLORE :**

« L'exercice d'un autre mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

Le Conseil estime que le Groupe, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international.

Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.

La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensable aux implantations à l'international.

La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe.

Par ailleurs, les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société mère et au sein de sa filiale sont invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la société mère en cas de conflit d'intérêts entre celle-ci et la filiale. »

**Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants**

Le code Afep-Medef souligne que « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées<sup>5</sup>, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » (§ 8.3).

Depuis le premier rapport sur l'application du Code, la proportion de sociétés respectant ces minima n'a cessé d'augmenter. Ainsi, on constate que pour l'exercice 2017, sociétés contrôlées et non

---

<sup>4</sup> Voir la position du Haut Comité sur cette question dans son Rapport d'activité 2015, p. 19.

<sup>5</sup> Au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

contrôlées confondues, 99 sociétés du SBF 120 et 33 sociétés du CAC 40 respectent cette recommandation, soit respectivement 95,2 % et 97,1 % des sociétés.

#### Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein de l'indice SBF 120

SBF 120	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	40	38,5 %	38	36,5 %
Sociétés non contrôlées	64	61,5%	66	63,5 %

#### Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein du CAC 40

CAC 40	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	5	14,7 %	5	14,7 %
Sociétés non contrôlées	29	85,3 %	29	85,3 %

#### Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants préconisée pour les sociétés contrôlées

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
92,5 %	94,7 %	100 %	100 %

Comme en 2016, toutes les sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation. Quant au SBF 120, 94,7 % des sociétés contrôlées, soit 36 sociétés sur 38, appliquent la recommandation selon laquelle « dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers » ; cette proportion s'établissait à 52% en 2007 et à 88,4 % en 2015, ce qui témoigne d'une tendance générale d'amélioration constante du suivi de cette recommandation.

#### Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants préconisée pour les sociétés non contrôlées

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
95,3 %	95,5 %	96,6 %	96,6 %

95,5 % des sociétés non contrôlées du SBF 120, soit 63 sociétés sur 66, appliquent la recommandation selon laquelle « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle ». Ces proportions confirment l'amélioration continue du respect de cette recommandation.

S'agissant des sociétés non contrôlées du CAC 40, 96,6%, soit 28 sociétés sur 29, appliquent cette recommandation en 2017.

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui écartent la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le code Afep-Medef.**

1) Sociétés contrôlées écartant cette proportion

**AEROPORTS DE PARIS :**

« Selon le code Afep-Medef, le conseil d'administration de la Société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La Société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation.

La dérogation à cette recommandation s'explique notamment par la détention majoritaire du capital par l'État :

- L'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 :
  - Réserve un siège à l'administrateur représentant l'État, nommé par arrêté,
  - Permet à l'État de proposer des administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires. Cinq administrateurs ont été proposés par l'État, ils représentent les intérêts de l'État en sa qualité d'actionnaire (article 6 III de l'ordonnance précitée). Ces derniers ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance du code Afep-Medef, auquel la Société se réfère, dès lors que l'État contrôle la Société,
  - Réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le code Afep-Medef ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants) ;
- Les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi lesquels 4 administrateurs ne répondent pas aux critères d'indépendance du code Afep-Medef ».

-----  
**SOITEC :**

« Avec 3 administrateurs satisfaisant aux conditions d'indépendance visées au paragraphe 8 du code Afep-Medef sur un total de 12 administrateurs, la part des administrateurs indépendants s'élève à 25 %.

Quand bien même la qualité du Conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués (ainsi qu'exposé au paragraphe 8.1 du code Afep-Medef), la Société poursuit continuellement l'objectif d'augmenter la part des administrateurs indépendants au sein de son Conseil d'administration.

À cette fin, depuis le début du précédent exercice 2016-2017, elle oriente ses recherches de candidats futurs en ce sens, tout en veillant à respecter l'équilibre souhaitable de sa composition notamment en termes de compétences et de diversité, ainsi que les stipulations du pacte d'actionnaires relatives à la composition du Conseil d'administration. »

2) Sociétés non contrôlées écartant cette proportion

**ALTRAN TECHNOLOGIES :**

« La Société, qui compte 40 % d'administrateurs indépendants, ne se conforme pas entièrement aux recommandations du code Afep-Medef qui préconisent qu'ils représentent la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Toutefois, dans la mesure où tant le Comité d'audit que le Comité des nominations et des rémunérations sont présidés par un administrateur indépendant et que les deux tiers de leurs membres sont des administrateurs indépendants, cette proportion ne porte pas atteinte au bon fonctionnement du Conseil d'administration. »

**BOUYGUES :**

« Selon le paragraphe 8.3 du code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Dans les sociétés contrôlées (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés, ainsi que les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

En réponse à une remarque du Haut comité de gouvernement d'entreprise sur ce point, M.Y avait attiré son attention sur le fait que la société n'est pas "contrôlée" au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, mais que son capital n'est pas non plus "dispersé". [...] Le Conseil porte par ailleurs une grande attention à la qualité des administrateurs indépendants proposés au vote de l'assemblée générale. Le conseil d'administration estime donc que la proportion de 45,5 % d'administrateurs indépendants est adaptée à la structure du capital de la Société et suffisante pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêts, et assurer une bonne gouvernance de la société. »

3) Sociétés qui indiquent qu'elles se conformeront à cette recommandation

**SOITEC :**

« Ainsi, au 31 mars 2018, et toujours à ce jour, la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève à 25 %.

De ce fait, la Société n'est pas en conformité avec la recommandation figurant au paragraphe 8.3 du code Afep-Medef selon laquelle la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

La Société poursuit l'objectif d'augmenter la proportion d'administrateurs indépendants au sein de son Conseil d'administration. À cette fin, depuis le début du précédent exercice 2016-2017, le Conseil d'administration oriente ses recherches de candidats futurs en ce sens, tout en veillant à respecter l'équilibre souhaitable de sa composition notamment en termes de compétences et de diversité, ainsi que les stipulations du pacte d'actionnaires applicables en la matière. »

-----  
**BOUYGUES :**

« Le Conseil a néanmoins pour objectif que sa composition respecte les équilibres souhaités par le code Afep-Medef. Il veillera, au fur et à mesure de l'arrivée à échéance des mandats en cours, à faire évoluer sa composition afin d'atteindre une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants. »

### ***3.3. Liens d'affaires significatifs***

Au § 9.4, le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur. Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, il ne faut pas « être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement<sup>6</sup> significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ». De plus, le Code précise que « l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel » (§ 8.5.3).

---

<sup>6</sup> Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

### Mention des liens d'affaires

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés mentionnant des liens d'affaires	98,1 %	98,1 %	97,1 %	97,1 %

### Parmi les sociétés mentionnant des liens d'affaires, mention des critères de significativité de ces derniers

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation de liens d'affaires significatifs ou non	70,6 %	75,7 %	84,8 %	91,2 %

Pour respecter cette exigence du code Afep-Medef, 103 sociétés du SBF 120 (contre 102 en 2016) et 33 sociétés du CAC 40 (comme en 2016) ont signalé que leur conseil avait examiné si ses membres entretenaient des liens d'affaires avec la société. Parmi ces sociétés faisant ainsi mention de liens d'affaires, 78 des sociétés du SBF 120 (contre 72 en 2016) et 31 sociétés du CAC 40 (contre 28 en 2016) précisent les critères ayant conduit à l'appréciation de la significativité ou non de ces liens.

#### Extraits issus des rapports annuels de sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation des liens d'affaires significatifs.

##### 1) Sociétés ayant conclu à l'indépendance des administrateurs concernés

###### **REXEL :**

« La situation de M.X, et notamment le caractère significatif ou non des relations d'affaires existant entre la société et le groupe Z, a notamment été analysée. À la suite de cette analyse, il a été conclu par le Conseil d'administration, au vu du rapport établi par le Comité des nominations, à l'absence de lien d'affaires significatif existant entre la société et le groupe Z compte tenu :

- du faible pourcentage que représentent les honoraires du groupe Z par rapport au chiffre d'affaires consolidé de la Société (0,005 % en 2017) ;
- de la nature des missions fournies par le groupe Z à la Société. Ces missions de conseil financier ne relèvent pas du domaine d'intervention de M.X au sein du groupe Z.
- Elles ne sont pas fournies par les départements ou services qui relèvent de sa responsabilité et M.X n'est pas informé au sein du groupe auquel il appartient des travaux menés au bénéfice de la Société compte tenu des murailles de Chine nécessairement mises en place ; et
- enfin, la société ne travaille pas à la date du présent document de référence sur des opérations de croissance externe avec le groupe Z.

###### **IPSOS :**

« Deux des administrateurs externes, Monsieur Y et Madame Z, exercent leurs principales fonctions dans des établissements bancaires avec lesquels le groupe entretient des relations d'affaires, respectivement la Société A et la Société B.

L'indépendance de chacun de ces administrateurs implique que la relation d'affaires qu'entretient le groupe avec l'établissement bancaire au sein duquel il exerce ses fonctions ne soit pas considérée comme « significative » pour l'une ou l'autre des parties, c'est-à-dire pour le groupe ou pour la banque. Une relation qui serait significative pour l'une ou l'autre des parties serait en effet porteuse de conflits d'intérêts et rendrait donc impossible la qualification d'indépendant.

Concernant Monsieur Y, chef économiste chez la Société A, le Conseil d'administration, s'appuyant sur les travaux du Comité des nominations et des rémunérations, a relevé qu'en 2016, le courant d'affaires avec cette banque, qui fait partie des banques de financement du Groupe, a représenté seulement 1% de la totalité de la part d'endettement du Groupe. Il s'agit donc d'un volume extrêmement bas, étant précisé que sept autres établissements ou groupes bancaires ont une part qui dépasse 5%. En conséquence, le Conseil considère que cette relation d'affaires ne peut être considérée comme significative pour le Groupe. Réciproquement, les rémunérations perçues par la Société A dans le cadre de ces financements représentent une partie tout à fait infime de son chiffre d'affaires et ne créent pas de relation de dépendance vis à vis du Groupe. La relation d'affaires ne peut donc pas non plus être considérée comme significative pour la banque. Enfin le Conseil a relevé l'existence au sein de de la Société A d'une « muraille de Chine » en conséquence de laquelle Monsieur Y ne saurait être impliqué dans des relations commerciales avec le Groupe. En conséquence le Conseil d'administration considère que cette relation d'affaires n'est significative pour aucune des parties et que Monsieur Y demeure éligible à la qualification d'administrateur indépendant.

Concernant Madame Z, responsable de la Société B en Chine, l'analyse du Conseil d'administration, s'appuyant sur les travaux du Comité des nominations et des rémunérations, a été la suivante. Le volume de crédits accordés par la Société B au Groupe au cours de l'exercice 2017 a représenté 9% de l'endettement total du Groupe. Si cette part est en augmentation de 3 points par rapport à 2016, elle reste cependant relativement faible et à des niveaux comparables à ceux de sept autres banques ou groupes bancaires partenaires dont la part dépasse 5%. Aussi le Conseil a relevé que pour son financement, le groupe recourt à un ensemble d'instruments qui font intervenir un large panel d'établissements financiers internationaux. Cette possibilité de diversifier ses sources de financement, dans un contexte très concurrentiel, exclut une relation de dépendance du groupe à l'égard de la Société B ou de toute autre banque, le Groupe travaillant au total avec plus de 80 banques à travers le monde.

Réciproquement, les rémunérations perçues par la Société B dans le cadre de ces financements représentent une partie tout à fait infime de son chiffre d'affaires et ne créent pas de relation de dépendance vis-à-vis du Groupe. Enfin la muraille de Chine qui existe au sein du groupe bancaire constitue une mesure de prévention supplémentaire de tout conflit d'intérêt. En conséquence le Conseil d'administration considère que la relation d'affaires n'est significative pour aucune des parties et que Madame Z demeure éligible à la qualification d'administrateur indépendant. Ainsi, à la date du présent rapport, le Conseil d'administration du Groupe compte dix membres, dont un administrateur représentant les salariés, ce qui porte le taux d'indépendance du Conseil d'administration à 55% »

## 2) Société ayant conclu à la non-indépendance des administrateurs concernés

### **DANONE :**

« Le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné spécifiquement les relations d'affaires entretenues par la société avec la société X, qui figure parmi les banques auxquelles la société a recours de façon régulière. Bien que Madame Y n'ait pas de pouvoir décisionnel sur les contrats conclus entre les deux groupes et ne perçoive pas de rémunération liée à ces contrats, le Conseil a estimé que ces relations d'affaires pouvaient potentiellement créer une situation de conflit d'intérêts, en raison de la nature même de la relation d'affaires, la société étant une banque à laquelle la société recourt régulièrement, notamment en matière de financement. Le Conseil a donc décidé de considérer Madame Y comme Administrateur non indépendant.

Dans ce cadre, il est rappelé que le Conseil a mis en place, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, différentes mesures afin d'assurer que de potentiels conflits d'intérêts liés aux fonctions de Madame Y soient maîtrisés par la société, notamment :

(i) abstention systématique de Madame Y de participer aux débats et au vote de toute délibération susceptible de la mettre dans une situation de conflit d'intérêts même potentiel, (ii) mention expresse dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale de sa qualification

d'Administrateur non indépendant et de l'existence du conflit d'intérêts potentiel la concernant, (iii) pour toute convention nouvelle entre la société et la société X qui, du fait de sa nature et/ou de son montant, constituerait une convention réglementée : transparence totale sur les conditions de rémunération de la société X par la société, et soumission au vote des actionnaires – par une résolution séparée – lors de l'Assemblée Générale suivante, et (iv) absence d'implication de Madame Y dans la négociation et la mise en œuvre des conventions conclues entre la société et la société X.»

### **3.4. Informations sur les administrateurs**

Le code Afep-Medef prévoit que « le rapport annuel indique précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur [...]. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce, et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil » (§13.3). Le Code précise également qu'« une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae » (§13.4) doit figurer en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur et que le nombre d'actions de la société concernée que détient personnellement chaque administrateur, doit figurer dans le rapport annuel (§ 19).

Les tableaux suivants indiquent la proportion des sociétés faisant figurer dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise ces informations sur les membres du conseil d'administration ou de surveillance.

#### **Informations sur les administrateurs**

Sociétés précisant dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
- la date de début du mandat	97,1%	100%	97 %	100 %
- la date de fin de mandat	100 %	100 %	100 %	100 %
- l'âge des administrateurs	100 %	100 %	100 %	100 %
- la nationalité des administrateurs	100 %	100 %	100 %	100 %
- la principale fonction exercée	100 %	100 %	100 %	100 %
- les mandats et autres fonctions exercés dans d'autres sociétés	100 %	100 %	100 %	100 %
- le nombre d'actions détenues par chaque administrateur	99 %	99 %	100 %	100 %
- la notice biographique des administrateurs	100 %	100 %	100 %	100 %

Les sociétés étudiées affichent un très haut taux de conformité à cette recommandation, en particulier les sociétés du CAC 40 qui l'ont toutes appliquée.

### **3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils**

Au titre de la représentation des salariés dans les conseils, on distingue :

- Les administrateurs représentant les actionnaires salariés en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce ;
- Les administrateurs représentant les salariés en vertu d'autres dispositions (notamment la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi et la loi pour le dialogue social et l'emploi).

#### **Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend des représentants des salariés**

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend :	SBF 120		CAC 40	
	Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2017	Assemblée 2018
- uniquement des administrateurs représentant les salariés	32 (30,8 %)	45 (43,3 %)	11 (32,4 %)	16 (47,1 %)
- uniquement des administrateurs représentant des actionnaires salariés	8 (7,7 %)	1 (1 %)	3 (8,8 %)	0 (0 %)
- à la fois des administrateurs représentant les actionnaires salariés et des administrateurs représentant les salariés	17 (16,3 %)	24 (23,1 %)	12 (35,3 %)	15 (44,1 %)
<b>TOTAL</b>	<b>55 (52,9 %)</b>	<b>70 (67,3 %)</b>	<b>26 (76,5 %)</b>	<b>31 (91,2 %)</b>

Pour rappel, depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2017, la loi du 17 août 2015 pour le dialogue social et l'emploi (dite loi Rebsamen) est applicable. Cette loi a vocation à permettre une plus large mise en œuvre de la représentation des salariés. Ainsi, elle a notamment abaissé le seuil de déclenchement de 5000 salariés à 1000 salariés. L'application de la loi au 1<sup>er</sup> Janvier 2017 à certaines entreprises explique donc l'évolution positive de la proportion d'administrateurs représentant les salariés. On constate notamment que 64 des 104 sociétés du SBF 120 sont soumises aux articles L.225-27-1 ou L.225-79-1 du Code de commerce, contre 48 en 2016. S'agissant du CAC 40, on dénombre 30 sociétés sur 34 soumises à ces dispositions, contre 24 en 2016.

Par ailleurs, au sein des sociétés accueillant des administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires salariés, ces derniers sont en moyenne au nombre de 2,1 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et de 2,3 administrateurs pour les sociétés du CAC 40. Rapportées à l'ensemble des sociétés, et donc y compris à celles qui n'accueillent aucun administrateur salarié au sein de leur conseil, ces moyennes s'élèvent à 1,4 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et à 2,1 administrateurs pour les sociétés du CAC 40.

### **3.6. Rémunération des membres du conseil**

Le code Afep-Medef recommande : « les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs sont exposés dans le rapport annuel. » (§ 20.4).

### Informations sur le montant des jetons de présence

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
- indiquant le montant global	100 %	99 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	100 %	100 %	100 %	100 %

Dans la continuité des exercices précédents, toutes les sociétés du CAC 40 ont appliqué cette recommandation au titre de l'exercice 2017. S'agissant du SBF 120, la légère baisse s'explique par l'évolution de l'échantillon des sociétés étudiées.

Par ailleurs, le code Afep-Medef mentionne que « *le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante* » (§20.1). Il considère que « *la participation des administrateurs à des comités spécialisés peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence* » (§ 20.2).

### Informations sur les règles de répartition des jetons de présence

Sociétés ayant :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
- présenté les règles de répartition des jetons de présence	99 %	97,1 %	100 %	100 %
- mis en place une part variable prépondérante	82,7 %	87,5 %	88,2 %	94,1 %

Pour l'exercice 2017, trois sociétés n'ont pas précisé les règles de répartition des jetons de présence. Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on note une augmentation de la proportion de sociétés ayant adopté la recommandation. Ainsi, on constate que 91 sociétés du SBF 120 (contre 86 en 2016) et 32 sociétés du CAC 40 (contre 30 en 2016) appliquent cette recommandation. Les résultats enregistrés sur ce dernier point pour l'exercice 2017 font apparaître une marge de progression non négligeable.

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui ne conditionnent pas l'attribution de jetons de présence à l'assiduité de leurs membres.**

**REXEL :**

« Lors de sa réunion du 13 février 2018, le Conseil d'administration a confirmé qu'indépendamment de leur qualité d'administrateur, chaque administrateur est également membre d'un ou de deux Comités à l'exception de .X, en raison de sa qualité de Directeur Général. En outre, les administrateurs, dont beaucoup résident à l'étranger, font preuve d'une grande disponibilité pour assister aux différentes réunions du Conseil d'administration et des Comités. Ainsi, en 2017, le Conseil d'administration s'est réuni 12 fois, le Comité d'audit et des risques 4 fois, le Comité des nominations et des rémunérations 5 fois puis, après la scission de ce dernier, le Comité des nominations s'est réuni 2 fois, et le Comité des rémunérations 3 fois. Le Conseil d'administration a en conséquence estimé qu'il n'était pas nécessaire de revoir la part variable des jetons de présence qui tient déjà compte de la participation effective des administrateurs aux séances des Comités. »

**EDF :**

« Des règles de répartition spécifiques ont été adoptées, qui tiennent compte en particulier du niveau de responsabilités et du temps consacré par les administrateurs à leurs fonctions. Si la part variable de la rémunération versée à titre de jetons de présence qui rémunère la présence effective des administrateurs n'est pas prépondérante, la Société estime qu'elle est néanmoins significative, dans la mesure où elle représente 50 % de l'enveloppe totale des jetons de présence et, comme le recommande le code Afep-Medef, qu'elle est adaptée au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. »

En annexe du code Afep-Medef, une recommandation indique qu' « *afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'Afep et le Medef recommandent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé d'adopter une présentation sous forme de tableaux* ». Concernant les jetons de présence, il s'agit du tableau n°3 du code Afep-Medef.

Toutes les sociétés, tant du SBF 120 que du CAC 40, ont adopté cette présentation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2017.

### **3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs**

Le code Afep-Medef précise que « *la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts<sup>7</sup>, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat* » (§13.1). Par ailleurs, « *l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs* » (§ 13.2).

#### **Informations sur la durée et l'échelonnement des mandats des administrateurs**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés indiquant la durée du mandat dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Durée moyenne du mandat	3,7	3,6	3,7	3,7
Sociétés dont la durée du mandat est inférieure ou égale à 4 ans	98,1 %	98,1 %	100 %	100 %
Sociétés ayant mis en place un processus d'échelonnement	89,4 %	93,3 %	94,1 %	97,1 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont précisé la durée des mandats de leurs administrateurs.

Le code Afep-Medef recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. Comme pour l'exercice 2016, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation et seules 2 sociétés du SBF 120 ont choisi d'écarter ce principe.

La durée moyenne du mandat des administrateurs reste stable ; quant à l'échelonnement des mandats, la proportion de sociétés appliquant cette recommandation a augmenté. Ainsi, 97 des

<sup>7</sup> En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

sociétés du SBF 120 (contre 93 en 2016) et 33 des sociétés du CAC 40 (contre 32 en 2016) suivent la recommandation du Code.

**Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs  
pour les sociétés du SBF 120**

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	1	37	64	1	1
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	34,6 %	63,5 %	1 %	1 %

**Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs  
pour les sociétés du CAC 40**

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	11	23	0	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	32,4 %	67,6 %	0 %	0 %

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui écartent la recommandation sur la durée du mandat des administrateurs ou celle relative à la mise en place d'un processus d'échelonnement des mandats.**

**1) Exemple d'une société qui justifie d'écarter la recommandation sur la durée du mandat**

**AEROPORTS DE PARIS :**

« Le mandat des administrateurs de la Société excède la durée de quatre ans fixée par le code Afep-Medef. En effet, en application de l'article 7 du décret n°83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration de la Société, élus le 20 mai 2014 par les salariés et nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a été fixée à cinq ans. Par cohérence, l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du conseil d'administration, a décidé de fixer la durée du mandat des administrateurs à 5 ans. »

**2) Exemple d'une société qui écarte la recommandation sur l'échelonnement des mandats**

**SOITEC :**

« Les mandats de 10 administrateurs sur 12 arriveront simultanément à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice en cours à clore le 31 mars 2019.

Cette concomitance des dates des mandats des administrateurs est due aux événements suivants, tous intervenus au cours du même exercice social (2016-2017) :

- nécessité de féminiser le Conseil d'administration ayant entraîné la nomination de trois nouvelles administratrices le 11 avril 2016 ;
- signature d'un pacte d'actionnaires ayant entraîné la nomination de quatre nouveaux administrateurs le 2 mai 2016 ;
- réduction de la durée des mandats des administrateurs de 4 ans à 3 ans décidée le 25 juillet 2016 ayant entraîné l'expiration du mandat d'un administrateur et son renouvellement à la même date.

En vue de cette échéance, le Comité des Nominations est chargé d'identifier des pistes de réflexion quant à l'évolution de la composition du Conseil d'administration et à l'instauration d'un meilleur échelonnement des mandats des administrateurs. »

3) Exemple d'une société qui indique qu'elle se conformera à cette recommandation

**SOPRA STERIA GROUP :**

« La durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur désignation pour une durée inférieure, ont été approuvées à 85,8 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 27 juin 2014. Le renouvellement échelonné des mandats présenterait l'avantage d'associer évolution et continuité de la représentation des actionnaires et fait l'objet d'une résolution soumise à l'approbation des actionnaires. La durée de six ans permet le renouvellement des mandats par 1/3 tous les deux ans et correspond ainsi aux besoins actuels de la Société.

Il sera demandé à l'Assemblée générale du 12 juin 2018 d'approuver la modification de l'article 14 des statuts de la Société organisant le renouvellement échelonné des mandats tous les deux ans et maintenant à cette fin leur durée à six ans. »

### **3.8. Informations sur les séances du conseil**

Le code Afep-Medef indique que « le nombre des séances du conseil d'administration [...] tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le rapport annuel, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions. » (§ 10.1).

#### **Informations sur les séances du conseil**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,5	8,8	8,2	9,2
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation	91,6 %	91,9 %	92,4 %	93,4 %

Comme lors de l'exercice précédent, toutes les sociétés du SBF 120 ont indiqué le nombre de séances du conseil dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. Ainsi, on note que les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 21 fois, tandis que les conseils des seules sociétés du CAC 40 se sont réunis entre 5 et 20 fois.

Enfin, contrairement à l'an passé, toutes les sociétés de l'échantillon indiquent le taux de participation de leurs membres aux séances du conseil.

### 3.9. Évaluation du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que « le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du conseil) » (§ 9.1).

Par ailleurs, le Code précise que « l'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration débat sur son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ;
- les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci » (§ 9.3).

#### Évaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant procédé à une évaluation du conseil :	98,1 %	97,1 %	100 %	100 %
- dont sous forme de point à l'ordre du jour	46,1 %	45,5 %	48,5 %	35,3 %
- dont sous forme d'évaluation formalisée	53,9 %	54,5 %	51,5 %	64,7 %

Les chiffres sont restés stables, ainsi l'ensemble des sociétés du CAC 40 ont continué de procéder à une évaluation du conseil. Quant aux sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40, seules 3 sociétés ne procèdent pas à cette évaluation.

On constate que la proportion de sociétés ayant procédé à une évaluation formalisée a augmenté par rapport aux sociétés ayant mis en place une évaluation sous la forme d'un point à l'ordre du jour, tant pour les sociétés du SBF 120 que pour les seules sociétés du CAC 40. Cette évolution n'est pas anormale, puisqu'il faut rappeler que le Code ne recommande cette évaluation formalisée qu'au moins tous les trois ans, ce qui se traduit par des chiffres non mécaniquement comparables d'une année sur l'autre.

#### Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
96,1 %	96 %	97 %	97,1 %

La proportion de sociétés ayant publié dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise les conclusions de ces évaluations ainsi que les suites données est quasi-similaire à l'exercice 2016. On constate ainsi que 97 sociétés du SBF 120 et 33 sociétés du CAC 40 ont publié ces informations.

**Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des informations fournies par les sociétés sur les suites données à l'évaluation.**

**VALEO :**

« Une procédure d'évaluation du Conseil d'administration concernant ses modalités de fonctionnement, de composition et d'organisation est menée chaque année. Cette évaluation vise notamment à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, vérifier que les débats du Conseil d'administration sont convenablement organisés et menés ainsi que d'apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration.

L'évaluation du Conseil d'administration est réalisée, soit sur la base d'un questionnaire détaillé adressé à chaque administrateur dont les réponses font l'objet d'une synthèse analysée par le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et discutée lors d'une séance du Conseil d'administration, soit sur la base d'une étude menée avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisés.

Cette évaluation ayant été réalisée par un cabinet extérieur lors du précédent exercice, il a été décidé de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration pour l'exercice 2017 en interne. L'évaluation a été menée entre fin 2017 et début 2018 par l'Administrateur Référent, avec le concours du secrétaire du Conseil d'administration, au moyen d'un questionnaire adressé à chaque administrateur afin notamment de recueillir leur appréciation sur le fonctionnement du Conseil d'administration et leurs suggestions pour améliorer celui-ci. Parmi les sujets traités figuraient, notamment, le fonctionnement, la structure, la gouvernance, la composition et les missions du Conseil d'administration, l'information des administrateurs, le choix des sujets traités, la qualité des débats, la participation ainsi que le fonctionnement général des comités.

La synthèse d'évaluation a été examinée par le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise lors de sa séance du 13 février 2018, puis présentée et discutée lors de la séance du Conseil d'administration du 22 février 2018.

L'évaluation révèle que les administrateurs sont unanimement satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration qui a parfaitement su évoluer afin de prendre en compte les points d'amélioration soulevés lors de la dernière évaluation. La maturité, le dynamisme et la qualité de la gouvernance au sein de la Société ont été soulignés. Les administrateurs ont d'ailleurs réitéré leur satisfaction quant au rôle joué par l'Administrateur Référent qui participe au bon équilibre de cette gouvernance. L'évaluation a également révélé que la succession et le renouvellement du Conseil d'administration ont été habilement préparés. D'une manière générale, la qualité des échanges et l'existence d'une véritable écoute au sein du Conseil d'administration permettent de préserver une grande qualité des débats. Les administrateurs ont en outre très majoritairement apprécié le fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration ainsi que le travail d'équipe efficace réalisé au sein de ces comités. Le séminaire stratégique, au cours duquel les débats ont été nombreux, de qualité et les intervenants bien choisis, a par ailleurs apporté un véritable éclairage sur les débats menés au sein du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a continué de s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition. Il est proposé de continuer à encourager la mixité ainsi que la diversité des profils et des compétences. L'arrivée de nouveaux administrateurs a également démontré l'importance d'encadrer l'accueil et la formation qui leur sont réservés. Des recommandations variées ont en outre été émises tant sur les aspects organisationnels que sur les sujets que le Conseil d'administration souhaite voir traités en priorité. »

-----  
**ATOS SE :**

« Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Conseil d'Administration effectue depuis 2009 une évaluation annuelle formalisée, sous la supervision de son Administrateur

Référent, M.X. Pour l'exercice 2017, le Conseil, lors de sa séance du 23 octobre 2017, a décidé de procéder à l'évaluation formalisée dans les mêmes conditions qu'au cours des années précédentes. L'évaluation formalisée menée sur les travaux du Conseil et de ses Comités au cours de l'exercice 2017 a permis d'approfondir l'appréciation des travaux effectués tant au sein du Conseil que des Comités, s'agissant des conditions dans lesquelles les réunions sont préparées en particulier au sein des Comités (ces derniers faisant l'objet également d'une évaluation).

L'étude a été conduite selon la procédure suivante :

- sous la direction de l'Administrateur Référent, chaque administrateur répond à un questionnaire qui lui est adressé individuellement, avec la possibilité d'entretiens individuels avec l'Administrateur Référent. Le questionnaire porte notamment sur les sujets suivants :
- la pertinence de la composition du Conseil et des Comités ;
- la pertinence de l'ordre du jour et des informations fournies à cet égard, ainsi que le temps consacré à des sujets spécifiques ;
- la pertinence des moyens fournis aux Comités afin de mener à bien leur mission ;
- la qualité des recommandations formulées par les Comités ;
- la qualité des procès-verbaux des réunions ;
- les documents/informations que les administrateurs souhaitent recevoir ;
- le caractère satisfaisant de la participation effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil ;
- les améliorations à apporter.
- à l'issue de ces travaux, un point a été inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 18 décembre 2017 afin de rapporter les conclusions de cette évaluation, et de mener une réflexion sur les points d'amélioration à retenir.

La tonalité de l'évaluation est, comme les années précédentes, très positive. Il ressort des analyses de l'Administrateur Référent, partagées avec l'ensemble des administrateurs, les points suivants :

- les administrateurs ont considéré comme pleinement satisfaisante la diversité de la composition du Conseil, avec une proportion très satisfaisante de femmes (5/11, soit 45% des membres du Conseil jusqu'à décembre 2017, et 6/12, soit 50% depuis cette date) et d'administrateurs ayant une nationalité non française (6/11, soit 55% des membres du Conseil jusqu'à décembre 2017 et 6/12, soit 50% depuis cette date). Ils ont également tous estimé que la diversité des compétences des administrateurs était appropriée au sein du Conseil ;
- ils se sont félicités de l'examen en 2017 des questions relatives à la stratégie, à la croissance et au positionnement la Société au regard de la concurrence, comme ils l'avaient souhaité l'an dernier ; ils ont estimé qu'il y avait avantage à ce qu'un tel exercice soit reconduit l'an prochain, par exemple à l'occasion de l'organisation d'une ou deux journées portant spécifiquement sur quelques enjeux stratégiques (intelligence artificielle, Quantum Learning Machine, cybersécurité) y compris, si possible, dans des géographies autres que la France, représentant des enjeux importants pour le Groupe ;
- le fonctionnement du Conseil et de ses Comités est très positivement apprécié, les administrateurs ayant souligné de façon générale la grande qualité de la documentation préparatoire ; ils ont souhaité que les enjeux de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise pour lesquels la Société bénéficie d'une très large reconnaissance depuis plusieurs années et notamment en 2017 (DJSI World et Europe et Ecovadis niveau « Gold ») fassent, comme en 2017, l'objet de discussions approfondies en Conseil en 2018.

En plus d'être abordé par le biais du questionnaire (notamment dans le cadre de l'évaluation de la participation effective de chaque administrateur) l'évaluation de l'action de la Direction Générale est intervenue deux fois en 2017, au cours des réunions du Conseil d'Administration ayant statué en février et en juillet sur la réalisation des critères de performance de la rémunération variable du Président-Directeur général, s'agissant respectivement du deuxième semestre 2016 et du premier semestre 2017.»

## Évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs aux travaux du conseil

Le code Afep-Medef précise que l'un des objectifs de l'évaluation vise à « *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil* » (§9.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant mis en place une évaluation de la contribution individuelle effective	59,8 %	65,4 %	76,5 %	77,3 %

Lors de son rapport d'activité d'octobre 2017, le Haut Comité avait porté une attention particulière à ce point, en rappelant l'importance de la mise en place de méthodologies d'évaluation permettant d'évaluer la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil. Pour l'exercice 2017, on constate que sur les 55 sociétés du SBF 120 ayant mis en place une évaluation formalisée, 36 ont apprécié la contribution effective. Concernant le CAC 40, sur les 22 sociétés ayant mis en place une évaluation formalisée, 17 ont suivi cette recommandation.

**Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des extraits de rapport sur le gouvernement d'entreprise de sociétés appliquant la recommandation relative à la contribution effective des administrateurs**

**DANONE :**

« À l'occasion de l'évaluation collective du Conseil, le cabinet de conseil spécialisé a procédé à une revue de la contribution individuelle des Administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités de laquelle il est ressorti que l'engagement, l'assiduité et la préparation des Administrateurs sont élevés et traduisent une forte adhésion de l'ensemble du Conseil aux valeurs et au projet de la Société avec une forte capacité à challenger et à contribuer aux discussions du Conseil. À l'occasion de cette revue, il a été évoqué le besoin éventuel de renforcer, dans le futur, la composition du Conseil avec des profils venant du retail et/ou de la grande consommation et ayant une expérience soit américaine, soit asiatique. »

**AXA :**

« En 2017, l'exercice d'auto-évaluation a été conduit en interne et chaque administrateur (à l'exception du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général) a répondu par écrit à un questionnaire et s'est entretenu avec le Président du Conseil d'Administration, qui a ainsi pu recueillir leur avis sur la participation et la contribution de chacun des autres membres du Conseil à ses travaux. Les conclusions relatives à la contribution personnelle de chaque administrateur ont ensuite été transmises par le Président à chacun des membres du Conseil au cours d'entretiens individuels »

### 3.10. Réunion des mandataires sociaux non exécutifs

Le code Afep-Medef recommande « d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. » (§ 10.3).

#### Sociétés ayant prévu une réunion des mandataires sociaux non exécutifs

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Tenue d'une réunion hors dirigeants mandataires sociaux exécutifs	60,6%	62,5%	76,5%	91,2%

Comme pour l'exercice 2016, les proportions de sociétés ayant mis en œuvre cette recommandation ne cessent d'augmenter. Ainsi, on constate que 65 sociétés du SBF 120 et 31 des sociétés du CAC 40 ont mis en place une réunion hors la présence de dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

### 3.11. Règlement intérieur

Le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§ 1.3 du Code), notamment afin d'examiner et de décider des opérations stratégiques (§ 3.2).

#### Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
99 %	100 %	100 %	100 %

Désormais toutes les sociétés de l'échantillon se sont dotées d'un règlement intérieur.

#### Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les rapports annuels

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Publié en intégralité	71,8 %	71,8 %	76,5%	79,4%
Synthèse publiée	28,2 %	28,2 %	23,5 %	20,6 %

La proportion de sociétés qui publient en intégralité leur règlement intérieur, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise ou sur leur site institutionnel, a augmenté pour les sociétés du CAC 40 et est resté stable pour les sociétés du SBF 120.

Néanmoins, le Code laisse également la possibilité de publier le règlement intérieur « *en tout ou en partie* » (§ 1.3), ce que 29 sociétés du SBF 120 et 7 des sociétés du CAC 40 ont choisi.

## Contenu du règlement intérieur du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que le règlement intérieur doit préciser : « *les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise* » (§ 3.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	95,1 %	98,1 %	94,1 %	97,1 %

La proportion de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil a augmenté puisque 102 sociétés (contre 98 en 2016) appliquent cette recommandation, dont 33 sociétés pour le seul CAC 40. La publication de cette information est particulièrement importante pour les sociétés pratiquant l'unicité des fonctions de président et de directeur général, car elle correspond à un élément de contre-pouvoir significatif.

## 4. Comités du conseil

### 4.1. Comité d'audit

Le code Afep-Medef indique que « *chaque conseil se dote d'un comité d'audit dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels* » (§ 15). Toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation qui est également une obligation légale.

#### Composition du comité

En 2017, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4,1 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,6 pour celles du CAC 40 ; ces moyennes étaient respectivement de 4,1 et de 4,4 membres en 2015. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 3 à 6 pour les sociétés du CAC 40, et de 3 à 7 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

En outre, on note que toutes les sociétés du SBF 120 indiquent la composition nominative de leur comité d'audit.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise que le comité d'audit « *ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social* » (§ 15.1). Au cours de l'exercice 2017, toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation.

#### Proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef indique que « *la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 15.1).

## Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant au moins deux tiers d'administrateurs indépendants dans leur comité	81,7 %	85,6 %	88,2 %	91,2 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	75,3 %	76,5 %	83,6 %	82,5 %

Entre les deux exercices, la proportion des sociétés appliquant la recommandation relative au pourcentage d'administrateurs indépendants a évolué à la hausse. Ainsi, on constate que pour l'exercice 2017, 15 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas la recommandation contre 19 en 2016. Quant aux sociétés du CAC 40, 3 sociétés ne suivent pas la recommandation, contre 4 en 2016.

**Les extraits ci-dessous donnent des exemples de justifications fournies par des sociétés qui écartent la proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, prévue par le code Afep-Medef.**

**L'OREAL :**

« Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5 hors administrateurs représentant les salariés). Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme X. Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de la Société et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. [...]

Par ailleurs, il est rappelé que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé qu'« un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant » (Rapport octobre 2014) »

-----  
**NATIXIS :**

« Le comité d'audit de la Société n'a pas dans sa composition deux tiers de membres indépendants, comme recommandé par le code Afep-Medef, afin d'assurer en son sein une représentation des différentes composantes de son actionnaire de référence. Le respect à la lettre des recommandations du code Afep-Medef sur la composition du comité d'audit exigerait des administrateurs indépendants de la Société qu'ils participent à plus de 3 comités spécialisés, au risque de dégrader la qualité des travaux des comités compte tenu de la charge de travail induite. Pour ces raisons, la Société privilégie un équilibre des collègues d'administrateurs au sein des comités, par ailleurs systématiquement présidés par un administrateur indépendant. »

## Activité du comité d'audit

Le code Afep-Medef précise que « *le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le rapport annuel, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions* » (§ 10.1).

### Informations sur les séances du comité d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,2	5,4	5,4	5,7
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	97,1 %	97,1 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	94 %	93 %	94 %	92 %

Comme pour l'exercice 2016, toutes les sociétés ont précisé le nombre de séances de leur comité d'audit au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, on constate que les comités d'audit des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 9 fois ; quant aux seules sociétés du CAC 40, les comités d'audit se sont réunis entre 4 et 11 fois. Enfin, la quasi-totalité des sociétés, à l'exception de 2 sociétés du SBF 120, ont précisé dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation moyen des membres aux séances de leur comité d'audit.

## Compétence des membres

Le code Afep-Medef précise que « *les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable* » (§ 15.1).

Toutes les sociétés étudiées respectent cette recommandation et donnent une indication sur la compétence financière ou comptable de leurs membres.

## Méthodes de travail

Le code Afep-Medef souligne que « *dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, le comité<sup>8</sup> entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques* » (§ 15.2). Il est également précisé que « *le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte*

---

<sup>8</sup> Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission

de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux [...] Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne » (§ 15.3).

#### Informations sur les audits réalisés par le comité d'audit

Sociétés faisant état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise d'une :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
- audition des commissaires aux comptes	100 %	100 %	100 %	100 %
- audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie	99 %	99 %	100 %	100 %
- audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques	100 %	100 %	100 %	100 %

En 2017, le taux de conformité aux recommandations relatives aux audits par le comité est stable.

Le code Afep-Medef indique également que « l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues » (§15.2).

#### Information sur la présentation du directeur financier sur l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation du directeur financier	98,1 %	99 %	100 %	100 %

Le taux de conformité à cette recommandation a très légèrement évolué pour les sociétés du SBF 120, seule une société ne s'y conforme pas ou a omis de préciser qu'elle l'appliquait.

Le code Afep-Medef précise également que « le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin » (§ 16.3). En 2017, le taux de conformité sur ce point a légèrement diminué, puisque pour les sociétés du SBF 120, il s'élève à 95,2 % (contre 94,2 % en 2016), tandis que pour le CAC 40, la proportion est de 100 % (contre 97,1 % en 2016).

## 4.2. Comité des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande aux sociétés cotées de se doter d'un comité des rémunérations (§ 17).

#### Sociétés indiquant l'existence d'un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
99 %	99 %	100 %	100 %

### Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Nombre moyen de membres	4,1	4,2	4,5	4,8
Présence d'administrateurs exécutifs	0 %	0 %	0 %	0 %

Comme lors de l'exercice 2016, seule une société du SBF 120 n'a pas mis en place un comité des rémunérations.

Quant au nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations, il est resté stable et n'a que très légèrement évolué. Ainsi, on constate que le nombre de membres varie entre 3 et 8 pour les sociétés du CAC 40 et entre 2 et 7 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

Le code Afep-Medef souligne que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 17.1). Contrairement à l'exercice 2016 durant lequel toutes les sociétés se sont conformées à cette recommandation ; en 2017, une seule société a choisi de ne pas suivre cette recommandation. Pour autant, il ne s'agit pas d'un recul, puisque cette société est nouvelle dans l'échantillon des sociétés étudiées.

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des rémunérations en indiquent la composition nominative.

### Présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations	65 %	61 %	75 %	67 %

Enfin, le code Afep-Medef recommande « *qu'un administrateur salarié en soit membre* » (§ 17.1). Cette recommandation s'applique aux sociétés ayant au sein de leur conseil un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés sur l'exercice 2017, 64 sociétés du SBF 120 et 30 sociétés du CAC 40 étaient dans cette situation. Sur ce panel, 39 des sociétés du SBF 120 (contre 31 en 2016) et 20 des sociétés du CAC 40 (contre 18 en 2016) respectent cette recommandation.

## Proportion d'administrateurs indépendants

Selon le code Afep-Medef, le comité des rémunérations doit « être composé majoritairement d'administrateurs indépendants » (§17.1). Par ailleurs, le code recommande « que le président du comité soit indépendant » (§ 17.1).

### Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	88,3 %	85,4 %	97,1 %	97,1 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	77 %	74,3 %	86,8 %	82,4 %
Sociétés dont le comité des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant	94,2 %	97,1 %	100 %	100 %

La proportion de sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres du comité a très légèrement diminué. Ainsi, on constate que pour l'exercice 2017, une société du CAC 40 ne suit pas la recommandation, quant aux sociétés du SBF 120, 15 n'appliquent pas la recommandation, contre 12 en 2016.

Enfin, les sociétés du CAC 40 se conforment toutes à la recommandation consistant à nommer un président de comité indépendant, et seules 4 sociétés du SBF 120 (contre 6 en 2016) ne suivent pas cette recommandation.

**Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par des sociétés qui écartent la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants au sein du comité des rémunérations.**

-----  
**METROPOLE TV :**

« Jusqu'au 25 avril 2017 et la perte d'indépendance de M. X, le Comité des Rémunérations et des Nominations était composé majoritairement d'administrateurs indépendants (2/3).

Depuis cette date il est composé de deux membres dont un indépendant. À l'occasion du renouvellement d'une partie des membres du Conseil lors de la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra le XX XX 2018, la société s'attachera à respecter de nouveau cette recommandation.

Dans l'intervalle la société retient que le taux de 50% ne constitue pas une « déviation grave » à la recommandation Afep-Medef selon le Haut Comité de Gouvernement d'entreprise (HCGE). »

-----  
**KLEPIERRE :**

« Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont deux indépendants, soit un ratio de membres indépendants de 50 %. Le Comité est présidé par un membre indépendant.

À ce titre, il est rappelé que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé, dans son rapport d'octobre 2014, qu'un Comité des rémunérations comportant deux membres sur quatre reste conforme à l'esprit du Code dès lors qu'il est présidé par un membre indépendant.

Enfin, afin de renforcer la conformité de la Société à l'esprit du code Afep-Medef, il a été conféré au Président du Comité, un vote prépondérant en cas de partage des voix au sein du Comité. »

## Activité du comité des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande « l'inclusion dans le rapport annuel d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé » (§14.2).

### Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	99 %	100 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de séances du comité	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,6	4,5	5	4,4
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation des membres aux séances du comité	98 %	99 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	95,3 %	95,9 %	95,5 %	95,4 %

S'agissant de la publication du taux de participation moyen aux séances du comité des rémunérations, toutes les sociétés du CAC 40 indiquent cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise et seule 1 société du SBF 120 y déroge (contre 3 en 2016).

### Possibilité pour le comité de solliciter des études techniques externes

Le code Afep-Medef prévoit la possibilité pour les comités du conseil et notamment le comité en charge des rémunérations de pouvoir « solliciter des études techniques externes » (§14.3).

On constate que pour l'exercice 2017, 84 sociétés du SBF 120 (contre 74 en 2016) offrent cette possibilité à leur comité, dont 31 sociétés du CAC 40 (contre 27 en 2016).

### 4.3. Comité des nominations

Le code Afep-Medef indique que « *chaque conseil constitue en son sein un comité des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations* » (§ 16).

#### Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations	99 %	99 %	100 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité des nominations distinct du comité des rémunérations	29,8 %	36,5 %	52,9 %	58,8 %

Comme lors de l'exercice 2016, toutes les sociétés ont mis en place un comité des nominations, à l'exception d'une société.

Pour l'exercice 2017, 38 des 104 sociétés du SBF 120 (contre 31 en 2016) disposent d'un comité des nominations distinct du comité des rémunérations, tout comme 20 des 34 sociétés du CAC 40 (contre 18 en 2016).

#### Composition du comité des nominations

Toutes les sociétés du SBF 120 et toutes les sociétés du CAC 40 qui ont un comité des nominations distinct indiquent le nombre de membres de ce comité. En 2017, les comités des nominations se composent en moyenne de 4,08 membres pour les 38 sociétés du SBF 120 concernées, et de 4 membres pour les 20 sociétés du CAC 40 concernées (contre respectivement 3,97 et 3,83 membres pour l'exercice 2016). Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités des nominations varie de 3 à 6 pour les sociétés du CAC 40, et de 2 à 7 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

#### Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	61,3 %	71,1 %	66,7 %	75 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	65 %	66 %	71,7 %	71,3 %

Le code Afep-Medef recommande que le comité de sélection soit composé « *majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§ 16.1). En 2017, le taux de conformité de cette recommandation a très nettement augmenté, puisque parmi les sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct, 27 des 38 sociétés du SBF 120 (contre 19 des 31 en 2016) concernées s'y conforment et il en est de même pour 15 des 20 sociétés du CAC 40 (contre 12 des 18 en 2016).

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des nominations distinct publient la liste nominative des membres du comité dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise 2017.

## Informations sur l'activité des comités des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	100 %	100 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de séances du comité	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	3,9	4	4,1	4,2
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation aux séances du comité	96,8 %	100 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	96,5 %	93,6 %	97 %	94,9 %

S'agissant des sociétés du SBF 120 ayant un comité des nominations distinct, toutes fournissent un rapport retraçant l'activité du comité.

Par ailleurs, on note que toutes les sociétés précisent le nombre de séances tenues et le taux de participation aux séances du comité des nominations.

### Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique que « *le dirigeant mandataire social exécutif<sup>9</sup> est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations* » (§ 17.1).

90,2 % des sociétés du SBF 120 et 91,2 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité des nominations au cours de l'exercice 2017. Ces chiffres sont en nette évolution par rapport à l'an passé, puisque 92 sociétés du SBF 120 (contre 79 en 2016) dont 31 sociétés du CAC 40 (contre 26 en 2016) suivent cette recommandation.

<sup>9</sup> Cette recommandation s'applique aux président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

## Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Code préconise que « le comité des nominations (ou un comité ad hoc) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission » (§16.2.2).

### Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession	71,8 %	80,4 %	85,3 %	88,2 %

Dans ses rapports d'activités 2016 et 2017, le Haut Comité a porté son attention sur les plans de succession et a notamment rappelé l'importance qu'ils revêtent (voir, rapport 2016, p. 11 et § 2.2 du rapport 2017). On constate que ce message a été entendu, puisque 82 sociétés du SBF 120 (contre 74 en 2016) et 30 des sociétés du CAC 40 (contre 29 en 2016) déclarent avoir adopté cette recommandation.

Toutefois, certaines sociétés se contentent de préciser que l'un des comités du conseil est chargé de la mise en place et du suivi du plan de succession, sans pour autant faire état de la mise en œuvre effective de cette mission dans le rapport d'activité du comité ou plus largement au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par des sociétés qui ont mis en place un plan de succession pour leur dirigeant-mandataire social exécutif.**

**MICHELIN :**

« Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance examine périodiquement les plans de succession et de carrière des dirigeants du Groupe, Gérants et membres actuels ou pressentis du Comité Exécutif, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise et, en ce qui concerne les Gérants, de faire connaître son appréciation sur le candidat dont la nomination est proposée à l'Assemblée des actionnaires.

Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations, sous l'animation de sa Présidente, Membre Référent du Conseil, à analyser les revues d'évaluation des personnes-clés effectuées par la Direction avec l'assistance d'un cabinet extérieur, avec qui il a eu des échanges de qualité et a pu en apprécier pleinement les travaux. »

**SCHNEIDER ELECTRIC S.E. :**

« Le comité a fait rapport au conseil de sa revue du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. »

**SODEXO :**

« Le Comité des Nominations s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016-2017 pour étudier notamment la nomination d'une administratrice indépendante, le plan de succession du Directeur Général, les plans de succession des membres du Comité Exécutif du Groupe, la formation des administrateurs représentant les salariés, la composition des comités du Conseil d'Administration (notamment la désignation d'administrateur indépendant à la présidence de ces Comités), et les propositions de candidature au mandat d'administrateur.»

## 5. Diversité

### 5.1. La proportion de femmes au sein des conseils

Pour mémoire, en avance sur la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Copé-Zimmermann, le code Afep-Medef recommandait jusqu'à sa révision de novembre 2016, qu'à l'issue de la saison des assemblées générales 2016, le conseil d'administration soit composé d'au moins 40% de femmes. Cette recommandation a été supprimée lors de la révision de novembre 2016, puisque la loi précitée a pris le relais. En effet, elle a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à l'obligation de respecter la proportion des membres du conseil de surveillance de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 40 %<sup>10</sup>.

Pour autant, le Haut Comité porte une attention particulière au sujet et a souhaité relever de nouveau cette année les données statistiques, au regard de l'importance des thématiques de diversité dans la composition du Conseil et des progrès constatés depuis quelques années. Pour mémoire, en 2012, le pourcentage de femmes dans les conseils du SBF 120 était de 21,9 % et de 25,2 % pour le CAC 40.

#### Proportion de femmes au sein des conseils après les assemblées (hors administrateurs élus par les salariés)

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2016	Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2016	Assemblée 2017	Assemblée 2018
39,1 %	43,6 %	44,9 %	42,6%	44,1%	46%

La proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance ne cesse de croître.

#### Sociétés respectant le plancher de 40 %<sup>11</sup> de femmes préconisé pour la composition des conseils d'administration ou de surveillance

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2016	Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2016	Assemblée 2017	Assemblée 2018
54,8 %	98 %	100 %	73,5 %	100 %	100 %

On constate donc une progression notable entre 2016 et 2018. Cette évolution nette est notamment le fruit de la recommandation du Code jusqu'à sa révision de novembre 2016.

Par ailleurs, le Code recommande à chaque conseil de s'interroger « sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, , expériences internationales, expertises...). Il rend publics dans le rapport annuel les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en ces matières. » (§6.2)

<sup>10</sup> À l'exception des conseils composés au plus de huit membres, pour lesquels l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

<sup>11</sup> V. note 10

Pour la première fois, le Haut Comité a souhaité évaluer la mise en œuvre de cette recommandation par les sociétés.

**Sociétés mentionnant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités**

	Exercice 2017	
	SBF 120	CAC 40
Sociétés mentionnant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités	72,1 %	79,4 %

On constate que pour l'exercice 2017, 75 sociétés du SBF 120 suivent la recommandation dont 27 sociétés du CAC 40.

**Les extraits ci-dessous reprennent les explications données par les sociétés concernant les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et des comités.**

**DANONE :**

« Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à sa composition, notamment afin d'assurer la promotion de sa diversité et de celui de ses Comités. En effet, cette diversité est essentielle pour le Conseil car elle est source de dynamisme, créativité et performance et permet d'assurer la qualité des débats et des décisions du Conseil. Pour ce faire, il a mis en place une politique de composition des organes de gouvernance visant une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'âge, d'ancienneté du Conseil, mais également la promotion d'une diversité des cultures, des compétences, des expériences et des nationalités. En particulier, le Conseil s'assure que les compétences de ses membres sont variées, en adéquation avec les orientations stratégiques long-terme, couvrent aussi bien l'industrie de la grande consommation, l'industrie agroalimentaire, la nutrition, la gouvernance, la direction opérationnelle des sociétés, l'expérience internationale, la finance, les fusions-acquisitions et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Le Conseil porte également une attention particulière à la complémentarité des profils, mais aussi à leur pertinence par rapport à la stratégie de la Société et à l'équilibre entre les Administrateurs les plus anciens et ceux récemment nommés qui permet de combiner dynamisme et expérience du Conseil. Par ailleurs, la diversité de la composition du Conseil est également assurée par la durée des mandats (3 ans) et l'échelonnement de leurs dates d'échéances. Enfin, le Conseil examine de manière régulière sa composition et celle de ses Comités, et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible ».

**SCHNEIDER ELECTRIC S.E. :**

« Le conseil d'administration attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses comités. Il s'appuie notamment sur les travaux du comité de gouvernance et des rémunérations, qui examine régulièrement et propose aussi souvent que les circonstances l'exigent, les évolutions souhaitables de la composition du conseil d'administration et de ses comités en fonction de la stratégie du Groupe.

Ainsi, en application des dispositions de son règlement intérieur, le conseil d'administration veille, dans les propositions qu'il fait et les décisions qu'il prend, à :

- refléter l'internationalisation des activités du Groupe et de son actionariat grâce à la présence en son sein d'un nombre significatif de membres de nationalité étrangère ;
- préserver l'indépendance du conseil au travers de la compétence, la disponibilité et le courage de ses membres ;
- poursuivre son objectif de diversification de la composition du conseil conformément au principe légal de recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au

sein du conseil ;

- s'associer les compétences nécessaires au développement et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ;
- maintenir la représentation des actionnaires salariés et des salariés du Groupe conformément aux dispositions des articles 11.3 et 11.4 des statuts ;
- préserver la continuité du conseil en procédant à intervalle régulier au renouvellement d'une partie de ses membres, au besoin en anticipant des fins de mandat.
- Sur les 13 administrateurs composant le conseil d'administration :
  - 6 ont une compétence financière ou comptable ;
  - 7 ont une expertise industrielle ;
  - 4 ont une compétence digitale ;
  - 5 ont une connaissance approfondie du marché États-Unis ;
  - 3 ont une connaissance approfondie du marché Asie.

Un administrateur, Mme X, représente les actionnaires salariés conformément aux dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce. Elle a été nommée par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition du conseil de surveillance des FCPE.

Un administrateur, M.Z, représente les salariés conformément aux dispositions de l'article L 225-27-1 du Code de commerce. Il a été désigné par l'organisation syndicale la plus représentative au niveau du Groupe en application de l'article 11.4 des statuts de la société.

Sept administrateurs, soit 54 % des administrateurs, sont d'origine ou de nationalité autre que française (allemande : M.A qui a également la nationalité française ; américaine : Mme B et Mme C ; canadienne : M. S ; chinoise : Mme E ; suisse : M. F et M. G). Au 31 décembre 2017, sur un total de 12 administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), 5 femmes siègent au conseil d'administration soit une proportion de 42 %. De plus, 2 comités sur 4 sont présidés par une femme : le comité d'audit et des risques (Mme H) et le comité des ressources humaines et RSE (Mme J) ».

## ***5.2. La proportion des femmes au sein des comités exécutifs***

Depuis la révision du Code en juin 2018, il est également recommandé que le conseil s'assure « *que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.* » (§1.7)

Cette recommandation sera mise en place pour l'exercice 2018, mais comme explicité dans la première partie du rapport (§5.5, p. 23), le Haut Comité a souhaité évaluer la féminisation de l'instance dirigeante se situant au niveau « N-1 » par rapport à la direction générale

### **Proportion de femmes au sein de l'instance dirigeante N-1 de la direction générale**

	Exercice 2017	
	SBF 120	CAC 40
Proportion de femmes au sein de l'instance dirigeante N-1 de la direction générale	16 %	20 %

On note que le taux de féminisation est très faible, puisque pour un nombre moyen de 9,30 personnes au sein du COMEX/CODIR des sociétés du SBF 120, on compte 1,63 femmes. Concernant le CAC 40, on compte 10,65 personnes et 2,06 femmes. Parmi les sociétés étudiées, 23 n'ont pas nommé de femme au sein de l'instance concernée.

## 6. Nombre de mandats

Le code Afep-Medef précise qu'un « dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères<sup>12</sup>. » (§ 18.2).

### Informations sur le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / président du directoire / gérant

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés indiquant le nombre de mandats extérieurs au groupe dans des sociétés cotées	100 %	100 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe	98,1 %	99 %	97,1 %	97,1 %

Toutes les sociétés du SBF 120 indiquent en 2017 dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de mandats extérieurs au groupe du directeur général / président-directeur général / président du directoire dans des sociétés cotées. Ainsi, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,60 mandat pour les sociétés du SBF 120 et de 0,74 mandat pour les sociétés du CAC 40. Ces chiffres étaient respectivement de 0,65 et de 0,61 mandat en 2016.

À noter, la différence d'assiette entre le Code qui prend en compte les sociétés cotées françaises ou étrangères et la loi du 6 août 2015 (dite « loi Macron ») qui ne fait référence qu'aux sociétés anonymes de droit français.

### Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / président du directoire / gérant des sociétés du SBF 120

Exercice 2017					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	56,7 %	28,8 %	12,5 %	1,9 %	0 %

<sup>12</sup> La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations.

Exercice 2016					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	56,7 %	28,8 %	11,5 %	2,9 %	0 %

**Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe  
par le DG / PDG / président du directoire / gérant des sociétés du CAC 40**

Exercice 2017					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	50 %	29,4 %	17,6 %	2,9 %	0 %

Exercice 2016					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	50 %	38,2 %	8,8 %	2,9 %	0 %

Dans 59 des sociétés du SBF 120, le directeur général / président-directeur général / président du directoire n'exerce pas de mandat à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées. Il en est de même pour 17 des sociétés du CAC 40.

On note, que pour l'exercice 2017, il reste une société du CAC 40 où la limitation à deux mandats extérieurs prévue par le Code n'est pas respectée. Pour mémoire, cette situation est interdite par la loi du 6 août 2015 (loi dite Macron), du moins en ce qui concerne les mandats détenus dans des sociétés anonymes françaises.

## **7. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés**

Le code Afep-Medef précise que « les sociétés cotées qui se réfèrent au présent code de gouvernement d'entreprise font état de manière précise, dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et fournissent une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles » (§ 27.1).

**Informations sur le nombre de sociétés indiquant, à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique, les recommandations du code Afep-Medef écartées**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef écartées	97,1 %	98,1 %	94,1 %	97,1 %

Au cours de l'exercice 2017, 98,1 % des sociétés du SBF 120 (soit 102 sociétés) indiquent à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef qu'elles écartent. Parmi les 102 sociétés du SBF 120, 94 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Au sein du CAC 40, 97,1 % des sociétés (soit 33 sociétés) ont mis en place une rubrique ou un tableau spécifique. Parmi ces 33 sociétés, 30 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations.

On note néanmoins que certaines sociétés ont déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du Code alors qu'en réalité, elles ont omis certaines déviations. En outre, d'autres sociétés qui ont publié un tableau ou une rubrique spécifique, ont omis d'indiquer certaines déviations au Code, fournissant ainsi une liste non exhaustive des recommandations écartées.

## **8. Contrat de travail et mandat social**

Le code Afep-Medef indique qu'« *il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée* » (§ 21).

Par ailleurs, l'AMF considère que « *l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant. Cependant l'AMF considère que la simple mention générale de l'ancienneté et de la situation personnelle n'est pas une explication suffisante au regard du principe appliquer ou expliquer. Il est recommandé que la société apporte des explications circonstanciées relatives à la situation personnelle du dirigeant concerné. Dans ce cas l'AMF recommande que la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail)* »<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Recommandation n°2012-02 « Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code Afep-Medef, Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF. », 2.1.4 p.10.

**Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux<sup>14</sup>  
du SBF 120**

	PDG	DG	Pt du directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	54	33	13	4	104
Absence de contrat de travail	45	26	11	4	86
Existence d'un contrat de travail	9	7	2	0	18
dont expliqués	9	6	2	0	17

Au cours de l'exercice 2017, 82,7 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 80,6 % en 2016, 83,8% en 2015. Par conséquent, 17,3 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail ; des explications sont fournies dans 94,4 % de ces situations.

**Informations sur le sort des contrats de travail  
des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40**

	PDG	DG	Pt du directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	21	8	4	1	34
Absence de contrat de travail	18	5	4	1	28
Existence d'un contrat de travail	3	3	0	0	6
dont expliqués	3	3	0	0	6

Lors de l'exercice 2017, 82,4 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 82,3 % en 2016, 80 % en 2015. Par conséquent, 17,6 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail ; des explications sont fournies dans toutes ces situations.

**Les extraits ci-dessous reprennent les explications de sociétés pour lesquelles les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas prévu de mettre fin à leur contrat de travail.**

« À l'occasion de la nomination de M. X en qualité de Directeur général de la société Y. à compter du [...] 2015, le Conseil d'administration a autorisé, dans sa séance du [...] 2015, le maintien de son contrat de travail puis sa suspension lors de sa prise de fonction.

La suppression de son contrat de travail aurait pour effet de le priver des droits attachés à l'exécution de son contrat de travail progressivement constitués au cours de ses 33 années de parcours professionnel au sein du Groupe et, en particulier, des avantages acquis au titre de l'ancienneté et des années de service, notamment en matière d'avantages long terme - comme la participation à des régimes collectifs -, ainsi que du droit à des indemnités de départ. Ces indemnités ne sauraient, en tout état de cause, dépasser, dans leur globalité, deux années de rémunération brute conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

<sup>14</sup> La notion de « principaux dirigeants mandataires sociaux » utilisée dans le présent rapport recouvre les fonctions de président-directeur général, de directeur général d'une société anonyme à conseil d'administration, de président du directoire, de directeur général unique d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance ou de gérant d'une société en commandite par actions.

Le Conseil estime que ce dispositif est pertinent s'agissant de l'accès à de hautes responsabilités de collaborateurs du Groupe ayant significativement contribué à son développement, favorisant ainsi un management durable des ressources humaines du Groupe. »

« Le Conseil a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat. De plus, le Conseil a décidé de supprimer toute indemnité en cas de cessation du mandat social. Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de Monsieur X et, à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de la Société Y a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que Monsieur X, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez la Société Y. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie Monsieur X à la Société Y, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. En effet, l'AMF considère qu'une Société respecte le code Afep-Medef lorsqu'elle justifie le maintien du contrat de travail de son dirigeant par son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle (Rapport 2014 de l'AMF sur le Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants). »

## 9. La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux

Le code Afep-Medef précise que :

*« Dans la détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les conseils et comités prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes suivants :*

*– exhaustivité : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;*

*– équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise;*

*– comparabilité : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;*

*– cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;*

*– intelligibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;*

*– mesure : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise.*

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme et exceptionnelles. » (§ 24.1.2).

Le Code préconise en outre d'utiliser onze tableaux de synthèse sur la politique de rémunération, les critères de détermination de la part variable ou les caractéristiques complètes des plans d'options passés (Annexe 3)<sup>15</sup>.

### **9.1. Obligation de conservation d'actions**

Le Code de commerce prévoit, en ce qui concerne les attributions d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, que les conseils doivent soit décider que les options ne peuvent être levées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de levées d'options qui doivent être conservées jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-185 al.4). De la même manière, en cas d'attribution gratuite d'actions, les conseils doivent soit décider que les actions gratuites ne peuvent être cédées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qui doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-197-1 II al.4).

Par ailleurs, le code Afep-Medef formule la recommandation suivante qui s'ajoute à l'obligation légale : « *Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat. Le conseil peut retenir différentes références, par exemple :*

- la rémunération annuelle ;
- un nombre d'actions déterminé ;
- un pourcentage de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction, s'il s'agit d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance ;
- une combinaison de ces références.

*Tant que cet objectif de détention d'actions n'est pas atteint, les dirigeants mandataires sociaux consacrent à cette fin une part des levées d'options ou des attributions d'actions de performance telle que déterminée par le conseil. Cette information figure dans le rapport annuel de la société » (§ 22).*

L'obligation de conservation doit donc être mise en œuvre indépendamment de l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ce qui a été strictement apprécié lors de la revue de l'exercice 2017. Toutes les sociétés du panel ont donc été prises en compte (y compris celles n'ayant procédé à aucune attribution).

<b>Obligation de conservation des actions au nominatif</b>			
<b>SBF 120</b>		<b>CAC 40</b>	
<b>Exercice 2016</b>	<b>Exercice 2017</b>	<b>Exercice 2016</b>	<b>Exercice 2017</b>
88,3 %	90 %	97 %	94,1 %

<sup>15</sup> Les tableaux en annexe du Code figurent également dans le document de l'AMF : « Position-recommandation AMF n° 2009-16 – Guide d'élaboration des documents de référence ».

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés qui appliquent la recommandation sur l'engagement de conservation des actions en la rattachant à l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance.**

**KORIAN :**

« L'article 1.6.2 du Règlement intérieur prévoit que toutes les actions détenues par les administrateurs, en ce compris le Président du Conseil d'administration, doivent être inscrites au nominatif. Monsieur X détient à ce jour 1 239 actions toutes inscrites au nominatif. Les plans d'intéressement long terme mis en place par la Société, dont bénéficie la Directrice générale et qui représentent la majeure partie des actions qu'elle détient, contiennent de telles obligations de conservation au nominatif. Madame Y détient à ce jour 13 088 actions de la Société Z toutes inscrites au nominatif. »

-----

**SAFRAN :**

« Conformément à l'article 11.1 du règlement intérieur du Conseil, l'obligation de détention est considérée comme satisfaite par la détention de parts de fonds commun de placement d'entreprise du Groupe investis en actions de la Société Y, dès lors que le nombre de parts de fonds détenues est équivalent à au moins 500 actions de la Société Y. Cette règle est complétée par l'article 11.2 du règlement intérieur, prévoyant qu'en cas d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, ces derniers devront conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un pourcentage significatif de ces actions de performance ou des actions acquises ou émises au résultat des levées d'options, fixé par le Conseil d'administration.

Il est rappelé que le Président du Conseil et le Directeur Général ont précédemment été salariés du Groupe. Ils ont, dans ce cadre, acquis des parts – et/ou placé leur intéressement et leur participation dans des parts – de fonds commun de placement d'entreprise du Groupe (FCPE) investis en actions Safran et complété pour certains d'entre eux ces investissements en participant à l'opération [...] Sharing 2014. »

-----

**SOITEC :**

« Le Conseil d'administration n'a pas formellement fixé de quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions. Néanmoins, à ce jour, Monsieur X détient au nominatif 13 122 actions de la Société. Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, concernant les actions ordinaires dont il pourrait bénéficier en cas de réalisation des conditions prévues au plan d'attribution gratuite d'actions de préférence mis en place le 26 juillet 2016 par le Conseil d'administration, ce dernier a décidé que 10 % desdites actions devront être conservées au nominatif par Monsieur X jusqu'à la cessation de ses fonctions de Directeur général au sein de la Société. Enfin, le Règlement intérieur du Conseil d'administration stipule que les administrateurs, à l'exception des administrateurs salariés élus, fassent en sorte de détenir un nombre significatif d'actions de la Société, fixé à 100 actions, inscrites en compte nominatif. »

**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société ayant écarté l'engagement de conservation des actions en raison de la participation du dirigeant au capital de la société.**

« Eu égard au rôle de fondateur de Monsieur X et à sa participation au capital (plus de 8 % des droits de vote), le Conseil n'a pas jugé utile de lui imposer une obligation de conservation, au nominatif, d'une quantité minimum d'actions. »

**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société ayant écarté l'engagement de conservation des actions en raison de l'absence de plan d'options d'actions et/ou d'actions de performance**

« Les statuts de la Société fixent à 200 actions la détention minimale d'actions de la Société par un administrateur. La décision d'acquérir des actions supplémentaires relève des administrateurs à titre individuel.

À ce titre, le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général qui est également administrateur remplissent ces exigences statutaires.

Dans la mesure où l'exigence de détention minimale d'actions est d'origine statutaire, il n'y a pas de réexamen du nombre minimum d'actions à détenir à chaque renouvellement de mandat.

Aucune disposition supplémentaire particulière n'a été prévue pour les dirigeants mandataires sociaux. Une telle disposition est en effet inutile dans la mesure où aucune option de souscription ou d'achat d'actions ou action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux et, pour le dirigeant mandataire social exécutif, une part significative de sa rémunération dépend et/ou est indexée à la performance de la société Y. »

## **9.2. Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux**

### **Rémunération fixe**

Le code Afep-Medef rappelle que la rémunération fixe « ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long. Si toutefois l'entreprise fait le choix d'une évolution annuelle de la rémunération fixe, cette évolution doit être modérée et respecter le principe de cohérence mentionné au § 24.1.2. En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées. » (§ 24.3.1).

<b>Rémunération fixe</b>			
<b>Indication de la règle d'évolution (ou, à défaut, indication de la date de la dernière révision)</b>			
<b>SBF 120</b>		<b>CAC 40</b>	
<b>Exercice 2016</b>	<b>Exercice 2017</b>	<b>Exercice 2016</b>	<b>Exercice 2017</b>
100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont indiqué les règles qu'elles appliquent pour l'évolution de la rémunération fixe des principaux dirigeants mandataires sociaux, les raisons pour lesquelles elles avaient révisé celle-ci, ou la date de la dernière révision.

**Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué une règle d'évolution de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux.**

**CAPGEMINI :**

« La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et, en conformité avec le code Afep-Medef, est revue après plusieurs années. La rémunération fixe de Monsieur X a bénéficié d'une augmentation en 2008 et n'a été revue qu'en 2013 (+ 10 %) consécutivement à l'élargissement de ses responsabilités d'une part, et à la forte croissance et à l'internationalisation du Groupe d'autre part, pour rester inchangée depuis. »

-----

**TOTAL S.A :**

« Le Conseil d'administration a décidé de maintenir le traitement de base annuel (rémunération fixe) de M. X au titre de ses fonctions de président-directeur général pour l'exercice 2018, à 1 400 000 euros (montant inchangé par rapport à la part fixe due au titre de l'exercice 2017). Le positionnement de la rémunération fixe du président-directeur général a été fixé au regard des responsabilités assumées et en tenant compte de niveaux de rémunération pratiqués pour les dirigeants de sociétés comparables (notamment des sociétés du CAC 40). »

**Partie variable annuelle de la rémunération**

Pour l'exercice 2017, 92,3 % des sociétés du SBF 120, dont 97,1 % des sociétés du CAC 40, prévoyaient le versement d'une partie variable à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Lors de l'exercice précédent, cette proportion était de 92,1 % pour les sociétés du SBF 120 et de 100% pour le CAC 40.

**Critères**

Le code Afep-Medef précise que « *Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elles dépendent de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise.*

*Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le sur le gouvernement d'entreprise.*

*Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis.*

*Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il faut éviter les révisions trop fréquentes.*

*Les critères **quantifiables**, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants. S'il est retenu, le cours de bourse ne doit pas constituer le seul critère quantifiable et peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices).*

*Les critères **qualitatifs** doivent être définis de manière précise. Au sein de la rémunération variable annuelle, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative. » (§ 24.3.2).*

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Indication des critères de détermination de la partie variable (quantifiables et/ou qualitatifs)	100 %	93,8 %	100 %	97 %
Information sur l'application des critères	95,8 %	95,8 %	100 %	97 %

90 sociétés du SBF 120 dont 32 sociétés du CAC 40 prévoyant une partie variable indiquent les critères permettant de la déterminer. La société du CAC 40 concernée n'a effectivement pas mentionné le détail des critères pour des raisons de confidentialité.

En ce qui concerne l'information sur l'application des critères, c'est-à-dire le compte rendu de l'examen fait par le conseil des résultats effectifs au regard des critères de performance préétablis :

- Parmi les 33 sociétés du CAC 40 ayant attribué une rémunération variable annuelle :
  - 27 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères quantifiables et le niveau d'atteinte global ou ventilé des critères qualitatifs ;
  - 3 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantifiables et critères qualitatifs ;
  - 1 société invoque la confidentialité ;
  - 1 société fournit une information incomplète sur l'examen des critères ;
  - 1 société a déterminé cette rémunération au prorata de la présence effective du dirigeant au sein de la société en raison de son départ en cours d'exercice.
  
- Parmi les 63 sociétés du NEXT 80 ayant attribué une rémunération variable annuelle :
  - 45 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères quantifiables et le niveau d'atteinte global ou ventilé des critères qualitatifs ;
  - 11 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantifiables et critères qualitatifs ;
  - 5 sociétés invoquent la confidentialité ;
  - 2 sociétés fournissent une information incomplète sur l'examen des critères.

**Exemple emprunté à une société ayant indiqué le détail des critères et le niveau de réalisation requis.**

**ACCORD :**

*Détail des objectifs quantitatifs et qualitatifs*

Détail des objectifs quantitatifs	Poids du critère	En % de la rémunération fixe annuelle		
		Min	Cible	Max <sup>(1)</sup>
Résultat d'exploitation (EBITDA) vs budget 2018	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs budget 2018	25 %	0 %	25 %	40 %
Positionnement du TSR Accor vs autres sociétés du CAC40	10 %	0 %	10 %	16 %
Positionnement du TSR Accor vs celui de 8 pairs hôteliers	10 %	0 %	10 %	16 %
Expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE	10 %	0 %	10 %	16 %
<b>Total quantitatifs</b>	<b>80 %</b>	<b>0 %</b>	<b>80 %</b>	<b>128 %</b>

*(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.*

Détail des objectifs qualitatifs	Poids du critère	En % de la rémunération fixe annuelle		
		Min	Cible	Max <sup>(2)</sup>
Mise en place de l'organisation post-Booster	10 %	0 %	10 %	12 %
Climat social	10 %	0 %	10 %	12 %
<b>Total qualitatifs</b>	<b>20 %</b>	<b>0 %</b>	<b>20 %</b>	<b>24 %</b>
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (MONTANT PLAFONNÉ)</b>		<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>150 % <sup>(3)</sup></b>

*(2) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.*

*(3) Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % de la rémunération fixe.*

**Exemples empruntés à des sociétés ayant écarté partiellement l'application des critères de performance.**

**LVMH :**

« La rémunération versée au Président-directeur général comprend une partie variable annuelle qui repose à parts égales sur l'atteinte d'objectifs quantifiables d'une part, qualitatifs d'autre part. Les critères quantifiables sont de nature financière et portent sur l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe, de son résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash-flow) par rapport au budget, chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. Les critères qualitatifs ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. L'appréciation de la performance a fait l'objet d'une évaluation du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations. Compte tenu du choix fait d'une stabilité de la rémunération fixe, le plafond de la partie variable est fixé à 250 % de la rémunération fixe pour le Président-directeur général. Le versement au Président-directeur général de la partie variable annuelle de sa rémunération est désormais conditionné à l'approbation préalable de son montant par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires. »

-----

**SOITEC :**

« Lors de sa réunion en date du [...] 2018, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations réuni la veille, le Conseil d'administration a fixé la part variable de la rémunération de Monsieur X pour l'exercice 2017-2018 à 124,29 % de la part fixe.

Ce quantum de 124,29 % a été calculé en fonction de l'atteinte d'objectifs tous quantifiables, savoir :

- des objectifs financiers représentant un poids de 75 % sur l'ensemble des objectifs permettant d'évaluer le quantum de la part variable : ont été mesurés le niveau de chiffre d'affaires, l'EBITDA

en valeur absolue, le niveau de trésorerie et le niveau de frais généraux, administratifs et commerciaux à la date du 31 mars 2018 ; et

- des objectifs stratégiques, représentant un poids de 25 % sur l'ensemble des objectifs permettant d'évaluer le quantum de la part variable : a été évaluée la réalisation, au cours de l'exercice 2017-2018, de contributions identifiées comme leviers principaux de la croissance de la Société. »

-----

**REMY COINTREAU :**

« Au cours de l'exercice 2017/2018, le conseil, sur la recommandation du comité Nomination-Rémunération, a revu les critères quantitatifs et qualitatifs et a retenu les éléments suivants :

- CRITÈRES QUANTITATIFS

Quatre critères de performance quantitatifs liés à la performance financière représentant 50 points du bonus cible, tels que pour l'exercice 2017/2018 :

- le résultat opérationnel consolidé ;
- la génération de trésorerie ;
- le résultat net consolidé ;
- le ROCE (rentabilité des capitaux engagés).

Chaque critère a un poids spécifique déterminé chaque année par le conseil d'administration sur proposition du comité Nomination-Rémunération.

- CRITÈRES QUALITATIFS

Cinq critères qualitatifs liés à la qualité managériale et entrepreneuriale représentant 50 points du bonus cible, tels que pour l'exercice 2017/2018 :

- optimiser/adapter le réseau de distribution à la stratégie définie ;
- diversifier et enrichir le portefeuille de marques par des acquisitions ciblées ;
- favoriser la diversité au sein du Groupe et développer un plan de succession robuste ;
- atteindre les objectifs quantitatifs en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale ;
- contribuer par ses actions au rayonnement du Groupe en France et à l'international.

Chaque critère a un poids spécifique déterminé chaque année par le conseil d'administration sur proposition du comité Nomination-Rémunération.

La performance de la directrice générale de la société est appréciée annuellement par le conseil d'administration sur recommandation du comité Nomination-Rémunération. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du groupe. Pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'à l'issue de chaque exercice social. Le présent document mentionne en conséquence ceux relatifs à l'exercice 2017/2018. »

-----

**Exemple emprunté à une société ayant écarté partiellement l'application des critères de performance pour des raisons de confidentialité.**

**ERAMET :**

« Au cours de la réunion du [...] 2018 le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et après validation par le Comité d'audit des éléments financiers, a arrêté le montant de la rémunération variable de Monsieur X versée prorata temporis (5/12es) au titre de l'exercice 2017 à 452 124 euros (soit 96 % de sa rémunération variable maximale).

La part variable est fondée sur quatre objectifs, dont le choix et la pondération ont été proposés par le Comité des rémunérations et approuvés par le Conseil d'administration du [...] 2017. Ces objectifs sont, jusqu'au [...] 2017, sur la base des résultats 2017 en année pleine :

- (i) l'amélioration du cash-cost de la SLN ;
- (ii) les résultats financiers du Groupe (Résultat Opérationnel Courant et de la trésorerie nette) ;

- (iii) les résultats sécurité (taux de fréquence des accidents) ;
- (iv) les résultats « managériaux » liés à la période de transition du 23 février 2017 au 23 mai 2017 aux fins d'assurer une bonne prise de fonction du Directeur Général Délégué.

Le niveau de réalisation requis pour chacun de ces critères est établi de manière précise en début d'exercice, mais ne saurait être rendu public pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires.

La part variable ne peut dépasser 140 % de la rémunération fixe annuelle brute pour le Président-Directeur Général. En 2017, la part des objectifs quantitatifs représentait 60 % de la rémunération variable annuelle totale maximale. »

### Relation de la partie variable à la partie fixe et mesure de la partie qualitative de la partie variable

Le code Afep-Medef préconise que « le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur proportionné à cette partie fixe » (§ 24.3.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	96,8 %	92,6 %	100 %	93,9 %
Indication de la limite de la partie qualitative	97,7 %	96,5 %	100 %	96,8 %

31 sociétés du CAC 40 ont indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable, et elles sont 30 à avoir indiqué la limite fixée à la part qualitative de la rémunération variable.

### Partie variable pluriannuelle ou différée de la rémunération

Il convient de distinguer les rémunérations variables pluriannuelles des rémunérations variables annuelles différées, à l'instar du guide d'application du code Afep-Medef (les sociétés pouvant mettre en œuvre cumulativement chacun des deux mécanismes).

Alors que l'on constatait au fil des ans une augmentation du nombre de sociétés attribuant ce type de rémunération (25 en 2014 et 26 en 2015), depuis l'exercice 2016 cette forme de rémunération a diminué, avec seulement 21 sociétés ayant attribué une rémunération variable pluriannuelle et / ou différée en 2016<sup>16</sup>, et 22 en 2017 :

- 8 sociétés du SBF 120 (dont 4 du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable différée, 7 d'entre elles relevant du secteur bancaire ou financier ;
- 16 sociétés du SBF 120 (dont 8 sociétés du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable pluriannuelle ;
- 2 sociétés (dont 1 du CAC 40 relevant du secteur bancaire et financier) ont à la fois une rémunération variable différée et une rémunération variable pluriannuelle.

<sup>16</sup> Ces rémunérations variables pluriannuelles ou différées ont soit été mises en place en 2017, soit instaurées au cours d'un exercice antérieur mais avec un plan qui se poursuit en 2017.

Il est à noter que parmi les sociétés du SBF 120 attribuant une rémunération variable pluriannuelle ou différée, la totalité indiquent les critères quantifiables et/ou qualitatifs permettant de déterminer ces rémunérations (sous réserve des impératifs de confidentialité pour les critères qualitatifs).

Par ailleurs, 50 % des sociétés du SBF 120, attribuant des rémunérations variables pluriannuelles et/ou différées, précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux. Cette proportion s'élève à 44,4 % pour les sociétés du CAC 40.

Enfin, 90 % des sociétés concernées du SBF 120 et 85,7 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le conseil examine les critères lors du versement.

### Conventions de prestation de services

Le code Afep-Medef dispose qu'une : « une information très complète est donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée » (§ 25).

Dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise de 2013 l'AMF mentionne « Outre les recommandations déjà émises dans le cadre du rapport du groupe de travail sur les assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées et publiées dans la recommandation AMF n° 2012-05, l'AMF recommande aux sociétés :

- lorsqu'il existe une convention de prestation de services conclue directement ou indirectement entre la société cotée et un dirigeant, d'indiquer très clairement si cette convention prévoit des prestations de services liées aux fonctions du dirigeant et de mentionner les sommes facturées à ce titre ;
- d'insérer dans la partie relative aux rémunérations du document de référence un renvoi au rapport des commissaires aux comptes qui décrit ces conventions ;
- de décrire chaque année dans leur document de référence les prestations effectivement réalisées dans le cadre de cette convention de prestation de services en indiquant pour chacune de ces prestations le montant facturé à la société ».

En application de ces recommandations, 6 sociétés du SBF 120 (4 sociétés du NEXT 80 et 2 sociétés du CAC 40), ont indiqué que tout ou partie de la rémunération de leur dirigeant mandataire social provenait d'une autre société du groupe en application d'une convention de prestation de services.

### Utilisation des tableaux de synthèse standardisés

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<p><i>Tableau 1</i></p> <p>Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social</p>	99 %	98 %	100 %	97 %

102 sociétés du SBF 120 et 33 sociétés du CAC 40 ont exposé le tableau 1 selon la présentation standardisée figurant en annexe du code Afep-Medef<sup>17</sup>. Ces chiffres sont légèrement inférieurs à ceux de l'exercice précédent.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 2</i> Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	100 %	98 %	100 %	100 %

102 sociétés du SBF 120 et toutes les sociétés du CAC 40 ont présenté le tableau 2.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 10</i> Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social	99 %	90 %	100 %	92 %

27 des 30 sociétés concernées du SBF 120 et 11 des 12 sociétés du CAC 40 ont présenté le tableau 10.

### **9.3. Options de souscription ou d'achat d'actions**

#### **Attribution des options de souscription ou d'achat d'actions**

7,1 % des sociétés du NEXT 80 (soit 5 sociétés) et 17,6 % des sociétés du CAC 40 (soit 6 sociétés) ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, ce qui fait un total de 11 sociétés et une moyenne de 10,6 % pour le SBF 120. Le nombre de sociétés ayant attribué des options de souscription ou d'achat d'actions est stable par rapport à l'exercice 2016 (11 sociétés).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Attribution d'options	10,7 %	10,6 %	17,6 %	17,6 %

<sup>17</sup> Le tableau 1 présente le total des rémunérations dues au titre de l'exercice et la valorisation des options et actions de performance ; le tableau 2 détaille les rémunérations en numéraire (fixe, variable, exceptionnelle et jetons de présence) et les avantages en nature.

### Politique d'attribution

Le code Afep-Medef préconise que « *L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache.* » (§ 24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017		Exercice 2017	
Politique d'attribution	100 %		100 %	

Toutes les sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent la politique d'attribution des options d'actions à leurs dirigeants.

### Valorisation des options d'actions

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les options d'actions « *selon la méthode retenue pour les comptes consolidés* » (§24.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017		Exercice 2017	
Valorisation des options d'actions	90,9 %		100 %	

Toutes les sociétés du CAC 40 valorisent les options d'actions attribuées à leurs dirigeants conformément aux recommandations du Code et 10 des 11 sociétés du SBF 120 concernées respectent cette préconisation.

### Attribution aux mêmes périodes calendaires

Le code Afep-Medef préconise de « *procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année.* » (24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Attributions aux mêmes périodes calendaires	100 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2017, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 ayant attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social ont procédé à des attributions aux mêmes périodes calendaires. Ont été prises en compte non seulement les sociétés ayant indiqué explicitement qu'elles appliquaient cette règle, mais aussi celles pour lesquelles la périodicité peut être constatée dans le tableau historique des attributions.

### Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux (§ 25.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	70 %	90,9 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, 10 des 11 sociétés du SBF 120 concernées et la totalité des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

### Opérations de couverture des risques

Le code Afep-Medef révisé en novembre 2016 indique que « *les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration* » (§ 24.3.3).

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
81,2 %	81,8 %	100 %	100 %

Cette recommandation introduite en 2013 (qui s'applique aussi aux actions de performance) est plus exigeante que celle qui figurait dans la précédente version du Code, en ce qu'elle vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture. Il est à noter que 9 des 11 sociétés du SBF 120 concernées et toutes les sociétés du CAC 40 indiquent que leurs dirigeants se sont conformés à cette recommandation.

Plus précisément :

- Parmi les 5 sociétés du NEXT 80 attribuant des options de souscription ou d'achat, 3 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options de souscription ou d'achat d'actions et 1 société interdit strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque.
- Toutes les sociétés du CAC 40 attribuant des options de souscription ou d'achat d'actions, indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options.

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés appliquant la recommandation sur l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture.**

**BUREAU VERITAS :**

« En sus de l'interdiction mentionnée dans les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance, le Directeur Général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à

des instruments de couverture des actions qu'il détient dans la Société pendant toute la durée de son mandat social. Il est également soumis aux fenêtres négatives et périodes d'abstention. »

-----  
**COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN :**

« Le Président-Directeur Général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options, sur les actions de performance ou sur les unités de performance dont il a été ou sera bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le Président-Directeur Général. »

-----  
**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société mentionnant seulement l'interdiction de recourir à des opérations de couverture.**

**LVMH :**

« La Charte du Conseil d'administration interdit en outre aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des opérations de couverture de leur risque sur leurs options d'achat ou de souscription et sur leurs actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil. »

**Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux**

**Conditions de performance**

Le code Afep-Medef préconise que les plans « *doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence... S'il est retenu, le cours de bourse peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices). Lorsque cela est possible et pertinent, ces conditions de performance internes et relatives sont combinées.* » (§ 24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés qui ont attribué des options d'actions à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice des options.

**Périodes d'interdiction d'exercice**

Le code Afep-Medef préconise de fixer des périodes précédant la publication des comptes pendant lesquelles les options ne peuvent être exercées : « *Des périodes précédant la publication des comptes annuels et intermédiaires doivent être fixées, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible. Il appartient au conseil d'administration ou de surveillance de fixer ces périodes et, le cas échéant, de déterminer la procédure que doivent suivre les bénéficiaires avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice.* » (§ 24.3.3)

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise a eu l'occasion de commenter cette règle en ces termes « *Certaines sociétés ont argué que cette règle n'aurait pas véritablement de sens en ce qui concerne les levées d'options « simples », c'est-à-dire non suivies immédiatement de la vente des actions issues de cette levée. Le Haut Comité considère que cette position est acceptable, puisque c'est la plus-value de*

cession qui est le plus susceptible d'être affectée par des variations rapides du cours de l'action. Il rappelle cependant qu'il s'agit d'une disposition visant à protéger les sociétés et leurs dirigeants eux-mêmes contre les risques liés à la réglementation des manquements et délits d'initiés. C'est aux conseils qu'il revient d'apprécier le degré de rigueur qu'ils veulent appliquer à l'encadrement des opérations portant sur les options. En tout état de cause, ils doivent présenter clairement les règles retenues »<sup>18</sup>.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Périodes d'interdiction d'exercice des options	90,9 %	100 %	100 %	100 %

L'ensemble des sociétés du SBF 120 attribuant des options fixent des périodes d'interdiction d'exercice. Parmi ces sociétés, une seule exclut toutefois la mise en œuvre de cette recommandation pour les opérations de levée simple, c'est-à-dire des levées d'options qui ne sont pas suivies d'une vente.

**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société excluant cette recommandation pour les opérations de levée simple.**

**AXA :**

« Selon le code Afep-Medef, des périodes précédant la publication des comptes doivent être fixées pendant lesquelles l'exercice des options n'est pas possible (« périodes sensibles »). Les périodes sensibles sont déterminées par application des dispositions du Code de Déontologie Professionnelle du Groupe selon lesquelles ces périodes débutent généralement 30 jours avant la publication des résultats annuels ou semestriels et 15 jours avant la publication de l'information financière trimestrielle. Au cours des périodes sensibles, le Code de Déontologie Professionnelle du Groupe permet l'exercice d'options de la Société Y mais interdit la vente d'actions acquises à la suite de l'exercice d'options (opérations de « levée-vente »). En conséquence, les bénéficiaires d'options peuvent exercer leurs options à leur prix d'exercice prédéterminé à tout moment mais ne peuvent vendre les actions de la Société Y (ou prendre part à des transactions sur les titres de la Société Y) issues de l'exercice d'options au cours de périodes sensibles (ou d'autres périodes au cours desquelles les bénéficiaires pourraient être en possession d'informations matérielles non publiques). Il convient de noter que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise dans son Rapport Annuel [...] 2014 a considéré que cette position était acceptable. »

**Utilisation des tableaux standardisés**

Le code Afep-Medef préconise l'utilisation de tableaux standardisés relatifs à l'attribution et à la levée d'options par les dirigeants mandataires sociaux pendant l'exercice (Annexe 3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 4</i> Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	100 %	96 %	100 %	100 %

<sup>18</sup> Rapport d'activité d'octobre 2014 p.28

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 5</i> Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	100 %	95 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 8</i> Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	98 %	97 %	100 %	96 %

### Sous-plafond d'attribution d'options

Le code Afep-Medef révisé en novembre 2016 précise qu'il « *appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.* » (§24.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sous-plafond d'attribution	81,8 %	81,8 %	100 %	83,3 %

9 sociétés sur les 11 ayant procédé à des attributions d'options au cours de l'exercice 2017 ont prévu un sous-plafond d'attribution d'options. Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les avis de convocation soit dans le document de référence.

### 9.4. Actions de performance

61,5 % des sociétés du SBF 120 et 73,5 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2017.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Attribution d'actions de performance	66 %	61,5 %	73,5 %	73,5 %

## Politique d'attribution

Le code Afep-Medef préconise que « *L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache.* » (§ 24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017		Exercice 2017	
Politique d'attribution	100 %		100 %	

La totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent la politique d'attribution des actions de performance à leurs dirigeants.

## Valorisation des actions de performance

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les actions de performance « *selon la méthode retenue pour les comptes consolidés* » (§24.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017		Exercice 2017	
Valorisation des actions de performance	98,4 %		96 %	

Toutes les sociétés du SBF 120, à l'exception d'une société du CAC 40 donne des informations sur la valorisation des actions de performance attribuées à leurs dirigeants.

## Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux (§ 25.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	85,1 %	71,9 %	88 %	84 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 46 des 64 sociétés du SBF 120 concernées et 21 des 25 sociétés du CAC 40 concernées précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

## Opération de couverture des risques

Le code Afep-Medef révisé en novembre 2016 indique que « *les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les*

actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration » (§ 24.3.3).

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
54,4 %	65,6 %	68 %	76 %

Cette recommandation (qui s'applique aussi aux options d'actions) est plus exigeante que celle qui figurait antérieurement dans le Code, en ce qu'elle vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture interdite par la société à ses dirigeants mandataires sociaux. Il est à noter que 65,6 % des sociétés du SBF 120 et 76 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leurs dirigeants se sont conformés à cette recommandation.

Cependant, plusieurs sociétés indiquent dans leur document de référence que l'interdiction de recourir à des instruments de couverture de risques figure dans les plans d'attribution des actions de performance ou dans le règlement intérieur du conseil.

Interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
22,1 %	17,2 %	20 %	20 %

Plus précisément :

- Parmi les 39 sociétés du NEXT 80 attribuant des actions de performance, 23 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 6 sociétés interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 10 sociétés ne fournissent aucune information ;
- Parmi les 25 sociétés du CAC 40 attribuant des actions de performance, 19 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 5 sociétés interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 1 société ne fournit aucune information.

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés appliquant la recommandation sur l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture**

**INGENICO GROUP :**

« Par ailleurs, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, Monsieur X a pris l'engagement de ne pas utiliser d'instruments de couverture portant sur les actions de performance qui lui ont été attribuées ou qui lui seront attribuées par la Société dans le cadre de ses fonctions et ce tant qu'il détiendra un mandat social de dirigeant dans la Société. »

**TOTAL S.A :**

« Le Conseil d'administration a constaté qu'en application du règlement intérieur du Conseil applicable à chaque administrateur, le président-directeur général ne peut pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés, et a pris acte de l'engagement de Monsieur X de ne pas recourir à de telles opérations de couverture des actions de performance attribuées. »

-----  
**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société mentionnant seulement l'interdiction de recourir à des opérations de couverture**

**ATOS SE :**

« Il est demandé au Président-Directeur général, de prendre acte de l'interdiction faite par la Société de conclure toute opération financière de couverture sur les titres faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée de son mandat social ».

**Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux****Conditions de performance**

Le code Afep-Medef préconise que, lors des attributions, des conditions de performance soient fixées pour l'acquisition définitive des actions (§ 24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100%	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2017, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions, ces chiffres sont semblables aux deux exercices précédents.

**Utilisation des tableaux standardisés**

Le code Afep-Medef préconise l'utilisation de tableaux standardisés relatifs aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice et aux actions devenues disponibles (Annexe 3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 6</i> Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	100 %	99 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 7</i> Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social	100 %	95 %	100 %	100 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 9</i> Historique des attributions d'actions de performance	97 %	100 %	100 %	100 %

### Sous-plafond d'attribution d'actions

Le code Afep-Medef révisé en novembre 2016 précise qu'il « *appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.* » (§24.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Sous-plafond d'attribution	95,6 %	85,9 %	100 %	84 %

Parmi les 64 sociétés attribuant des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, 9 sociétés du SBF 120 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions de performance.

Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les avis de convocation soit dans le document de référence.

**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société écartant le vote en AG de sous-plafonds d'attribution d'options ou d'attribution d'actions.**

**JCDECAUX SA :**

« La Société a provisoirement écarté cette recommandation pour les raisons suivantes :

- le Président du Directoire et le Directeur Général ont renoncé à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société. Seuls MM. A, B, C et D sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant. A titre informatif, durant l'exercice 2017, 29 989 options de souscription d'actions ont été consenties aux membres du Directoire, représentant seulement 0,4 % du plafond global d'attribution fixé de 4 % du capital social au jour de la décision d'attribution du Directoire
- par ailleurs, les membres du Directoire n'ont pas bénéficié d'attribution d'actions gratuites depuis le début de leur mandat.

La Société entend mettre en œuvre cette recommandation lors de la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra le [...] 2018. »

**Exemple d'une société se conformant à cette obligation à compter de l'exercice 2018.**

**BUREAU VERITAS :**

« Bien que le plafond exprimé en pourcentage du capital des attributions d'options d'actions et d'actions de performance n'apparaisse pas dans les résolutions, le Conseil veille au bon équilibre de ces attributions par rapport au capital de la Société, à la rémunération du Directeur Général et au nombre total d'options d'actions et d'actions de performance attribuées. La Société se conformera à cette recommandation à l'occasion du renouvellement des résolutions d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance lors de l'Assemblée générale des actionnaires du [...] 2018. »

## 9.5. Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non concurrence et rémunérations exceptionnelles

### Indemnité de prise de fonctions

Depuis 2013, le code Afep-Medef indique qu'« une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif venant d'une société extérieure au groupe. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Il doit être explicité et son montant doit être rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé » (§ 24.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Indemnité de prise de fonctions	1,9 %	1 %	0 %	0 %

Pour l'exercice 2017, 1 société du NEXT 80 a versé une indemnité de prise de fonctions. Cette indemnité a pris la forme d'une attribution d'actions dont les 2/3 devront être conservées pendant toute la durée des fonctions du dirigeant mandataire social. Cette indemnité vise à compenser la perte des droits à rémunération de long terme attaché à l'ancien mandat de ce dernier.

### Indemnité de départ : départ contraint

Pour l'exercice 2017, 54,8 % des sociétés du SBF 120 et 50 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 52,4 % et 50 % pour l'exercice 2016).

Le code Afep-Medef préconise que les conditions de performance dont l'existence est imposée par le Code de commerce « doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ. Le Code précise également que « L'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle). » (§ 24.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Versement seulement en cas de départ contraint	92,6 %	89,5 %	94,1 %	94,1 %
Plafond de 2 ans de rémunération	100 %	100 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 51 des 57 sociétés du SBF 120 concernées et 16 des 17 sociétés du CAC 40 concernées indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint<sup>19</sup> pour tous les dirigeants bénéficiaires.

<sup>19</sup> La précédente version du Code n'autorisait une indemnisation qu'en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie, ce qui était plus restrictif.

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires.

**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société qui déroge à la définition des faits générateurs du versement de l'indemnité prévue par le Code.**

**METROPOLE TELEVISION :**

« Lors de sa réunion du [...] 2017, le Conseil de Surveillance a décidé de renouveler le mandat du Directoire pour une durée de trois années, soit jusqu'au [...] 2020. À cette occasion le Conseil de Surveillance a décidé de maintenir un mécanisme d'indemnisation en cas de cessation des fonctions de Monsieur X, pour quelque cause que ce soit.

Cet engagement ne trouvera néanmoins pas à s'appliquer en cas de révocation pour une faute lourde commise personnellement par Monsieur X à l'encontre des intérêts de la Société. En outre, le versement de cette indemnité de rupture restera soumis à la réalisation d'une condition de performance.

Cette décision est apparue justifiée au Conseil de Surveillance, eu égard (i) au caractère exceptionnel de la contribution de Monsieur X à la création de la Société [...], à la croissance et au développement continus de celle-ci et à la réalisation de performances ininterrompues depuis la création de la Société, (ii) à son acceptation de poursuivre son mandat, ainsi que (iii) aux engagements d'exclusivité et de non-concurrence susvisés souscrits par ce dernier. »

**Indemnité de départ : conditions de performance**

Le code Afep-Medef précise que les conditions de performance (prévues par la loi) « doivent être appréciées sur deux exercices au moins » (§24.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins	94,4 %	96,4 %	88,2 %	100 %

Concernant l'application des conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins 96,4 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 ont appliqué cette recommandation. 1 société du NEXT 80 ne renseigne pas ce point, et 1 autre applique cette recommandation de manière non conforme en retenant une appréciation des conditions de performance sur 12 mois glissants.

**Indemnité de départ : Informations sur le maintien des rémunérations de long terme**

Le code Afep-Medef recommande que les conditions financières du départ d'un dirigeant mandataire social soient détaillées de manière exhaustive. Notamment, la société doit indiquer ce qu'il advient « des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours ; » et « des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises ; » (§24.5.2).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2017	Exercice 2017
Informations sur le maintien des rémunérations de long terme	91,4 %	89,7 %

Sur les 29 sociétés du CAC 40 et les 48 du NEXT 80 qui ont mis en place des plans de rémunération de long terme, 3 sociétés du CAC 40 et 4 du NEXT 80 ne fournissent pas d'informations relatives au maintien ou non de ces rémunérations en cas de départ du dirigeant.

### Indemnité de non-concurrence

Pour l'exercice 2017, 31,7 % des sociétés du SBF 120 et 38,2 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation de fonctions.

Le code Afep-Medef précise que s'il existe une clause de non-concurrence en sus de l'indemnité de départ, l'indemnité qu'elle prévoit doit être comprise dans le plafond de deux ans de cette dernière (§ 24.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de deux ans de rémunération	96,8 %	100 %	92,3 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, mentionnent que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux années de rémunération.

Le code Afep-Medef indique que « *Le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.* » (§ 23.3).

81,82 % des sociétés du SBF 120 et 84,6 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre.

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés écartant la possibilité pour le Conseil de renoncer à la mise en œuvre de la clause de non-concurrence**

**EUTELSAT COMMUNICATIONS :**

« L'engagement de non-concurrence conclu avec Monsieur X ne prévoit pas la faculté pour le Conseil d'administration d'y renoncer au moment du départ du dirigeant.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de Gouvernance, de Sélection et des Rémunérations a considéré que, compte tenu du contexte très concurrentiel du secteur de la société il était très important pour la Société d'imposer un engagement de non-concurrence à Monsieur X. L'engagement de non-concurrence a été à la fois limité dans la durée (18 mois) et dans son montant (50 % de la rémunération fixe), ce qui est significativement en dessous du plafond fixé par le Code de Référence. »

-----

**TELEPERFORMANCE SE :**

« Le conseil d'administration, dans sa séance du [...] 2017, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a autorisé la modification de la convention de non-concurrence de Monsieur X, président-directeur général. Cette convention, conclue en 2006, modifiée par décisions du conseil des [...] 2011 et [...] 2011 a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires des [...] 2006 et [...] 2012. Dès l'origine, elle ne comportait pas de stipulation autorisant le conseil à renoncer à sa mise en œuvre, ce dernier ayant pour impératif de protéger les intérêts légitimes du groupe et de l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, actionnaires, partenaires). À l'occasion de la modification autorisée le [...] 2017, le conseil, poursuivant son

objectif de protection des intérêts du groupe et sa politique en la matière et dans le cas du dirigeant historique et fondateur du groupe, a décidé de ne pas introduire une telle faculté de renonciation. Lors de la même séance, le conseil a autorisé la conclusion d'une convention de non-concurrence entre la société et son directeur général délégué, Monsieur Y. Dans la continuité de sa politique en présence de dirigeants mandataires sociaux exécutifs du groupe, le conseil a décidé de ne pas introduire une telle faculté de renonciation.

Dans ces deux décisions, le conseil a estimé que l'activité du groupe, sa forte exposition à la concurrence et la sensibilité des informations connues des dirigeants exécutifs, requièrent une protection forte et une délimitation précise des activités que le dirigeant est ou non autorisé à exercer après son départ. Le conseil a donc souhaité que les obligations et engagements pesant sur les dirigeants concernés soient certains et engageants pour les deux parties. »

Enfin, le code Afep-Medef précise que « *La conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social alors qu'aucune clause n'avait été préalablement stipulée, doit être motivée.* » (§ 23.4).

Une seule société, appartenant au CAC 40, a conclu un tel accord au moment du départ de son dirigeant et l'a motivé conformément aux recommandations du Code. En 2016, cette situation n'avait concerné également qu'une société du SBF 120, société qui avait également motivé la conclusion de cet accord.

### **Rémunérations exceptionnelles**

Le code Afep-Medef dispose que « *Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent).*

*Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement doit être explicitée.* » (§24.3.4).

Au cours de l'exercice 2017, seules 5 sociétés du Next 80 et 1 société du CAC 40, ont attribué une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant mandataire social. Elles ont toutes motivé cette attribution.

#### **L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société motivant l'attribution d'une rémunération exceptionnelle à son dirigeant**

##### **PEUGEOT SA :**

« Par sa décision du [...] 2017, le Conseil de Surveillance a décidé d'attribuer une rémunération exceptionnelle à M. X, Président du Directoire ».

« Cette décision d'attribution d'une rémunération exceptionnelle dès 2017 est justifiée par sa contribution décisive à la réalisation d'un événement exceptionnel qui a intéressé le Groupe Y lors de cet exercice, soit l'élaboration du plan de redressement [...] de la Société Z, en seulement 100 jours, à la suite de la finalisation de l'acquisition par le Groupe Y, le [...] 2017 ».

« Le plan de redressement [...] est un plan ambitieux lancé en 2017 et couvrant les trois prochains exercices (2018-2020). Ce plan vise à restaurer les fondamentaux économiques de la Société Z, à pérenniser sa compétitivité et croissance, et ce afin de créer les conditions pour que la Société Z puisse générer un free cash-flow opérationnel positif et une marge opérationnelle courante pour la division [...] de 2 % d'ici 2020.

La réussite du redressement de la Société Z prévu dans ce plan engage étroitement le travail de Monsieur X ».

[...]

« Par cette décision, le Conseil de Surveillance a souhaité, premièrement, associer Monsieur X à l'atteinte des objectifs relatifs à la refondation économique de la Société Z, qui contribuera à la croissance rentable du Groupe Y pour les années à venir, et, deuxièmement, les intéresser à la réussite du plan de redressement [...].

## 9.6. Retraites

### Information sur les régimes de retraite

Le code Afep-Medef précise que le chapitre consacré aux rémunérations doit prévoir « des informations sur les systèmes de retraite. Compte tenu de leur grande variété, il convient de mentionner si les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres dirigeants du groupe ou s'ils bénéficient d'un dispositif de retraite spécifique, de décrire les principales caractéristiques de ces régimes et en particulier leurs modalités de calcul. » (§ 25.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Information sur les régimes de retraite	100 %	81,6 %	100 %	93,5 %

Pour l'exercice 2017, 81,6 % des sociétés du SBF 120 et 93,5 % des sociétés du CAC 40, donnent une information sur les régimes de retraite de leurs dirigeants mandataires sociaux.

### Retraites supplémentaires à prestations définies

45,2 % des sociétés du SBF 120 et 67,6 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient un engagement de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de leur principal dirigeant mandataire social.

Le code Afep-Medef prévoit en outre certaines règles relatives aux régimes de retraite supplémentaires à prestations définies :

- le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux,
- les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans,
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années (§ 24.6.2).

Les régimes de retraite à prestations définies doivent être mis en conformité avec ces recommandations, en excluant les plans fermés à de nouveaux bénéficiaires, qui ne peuvent plus être modifiés<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Ont également été exclues les sociétés qui ont mis en place un régime de retraite à prestations définies lorsque le premier dirigeant mandataire social n'en bénéficie pas.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	95,4 %	87,2 %	100 %	95,7 %
Période de référence supérieure à un an	90,9 %	91,5 %	90,9 %	91,3 %

41 des 46 sociétés du SBF 120 concernées et 22 des 23 sociétés du CAC 40 concernées indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux.

43 des 46 sociétés du SBF 120 concernées et 21 des 23 sociétés du CAC 40 concernées indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an pour définir la base de la retraite.

En application du code Afep-Medef révisé en novembre 2016, « les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies » (§ 24.6.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Condition d'ancienneté (deux ans minimum)	93,2 %	91,5 %	95,4 %	95,7 %

En 2017, 43 des 46 sociétés du SBF 120 concernées et 22 des 23 sociétés du CAC 40 concernées respectent la recommandation d'ancienneté de deux ans minimum et informent sur ce point.

**L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société écartant la condition d'ancienneté minimale de 2 ans**

**VALEO :**

« Les Conseils d'administration du [...] 2009 et du [...] 2009, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, ont décidé, afin que Monsieur X bénéficie du régime de retraite supplémentaire à effet au [...] 2010, de reconnaître à la prise de fonction de celui-ci une ancienneté de cinq ans, compte tenu de son âge et sachant qu'il ne bénéficiait d'aucun régime de retraite complémentaire. La retraite supplémentaire du Président-Directeur Général requiert néanmoins de terminer effectivement sa vie professionnelle au sein du Groupe. »

Enfin, le code Afep-Medef préconise que la rente issue du régime de retraite supplémentaire soit plafonnée à un pourcentage maximum du revenu de référence. Ce « pourcentage maximum du revenu de référence auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables annuelles dues au titre de la période de référence). » (§ 24.6.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Pourcentage maximum du revenu de référence (45 % maximum)	95,3 %	89,4 %	95,4 %	91,3 %

En 2017, 42 des 46 sociétés du SBF 120 concernées et 21 des 23 sociétés du CAC 40 concernées respectent le pourcentage maximum de revenu de référence et en font état.

## 9.7. Tableau récapitulatif des avantages des dirigeants mandataires sociaux

### Utilisation du tableau standardisé

Le code Afep-Medef (Annexe 3) préconise l'utilisation d'un tableau standardisé relatif à la rémunération au titre d'un contrat de travail éventuel et aux avantages autres que la rémunération principale (retraite, indemnités de départ et de non-concurrence)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
<i>Tableau 11</i> Récapitulatif des avantages des dirigeants mandataires sociaux	99 %	96 %	100 %	97 %

En 2017, 100 sociétés du SBF 120 dont 33 CAC 40 ont utilisé le tableau 11.

**Annexe 1**  
**Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1er avril 2018**

1	ACCOR*	35	EURAZEO	70	PEUGEOT S.A.*
2	AEROPOTS DE PARIS	36	EUROPCAR MOBILITY GROUP	71	PUBLICIS GROUPE*
3	AIR FRANCE-KLM	37	EUTELSAT COMMUNICATIONS	72	REMY COINTREAU
4	ALD	38	FAURECIA	73	RENAULT*
5	ALSTOM	39	FNAC DARTY	74	REXEL
6	ALTRAN TECHNOLOGIES	40	GECINA	75	RUBIS
7	AMUNDI	41	GETLINK SE	76	SAFRAN*
8	ARKEMA	42	GTT	77	SANOFI*
9	ATOS SE *	43	HERMES INTERNATIONAL	78	SARTORIUS STEDIM BIOTECH
10	AXA*	44	ICADE	79	SCHNEIDER ELECTRIC S.E.*
11	BIOMERIEUX	45	ILIAD	80	SCOR SE
12	BNP PARIBAS*	46	IMERYS	81	SEB S.A.
13	BOLLORE	47	INGENICO GROUP	82	SOCIETE BIC
14	BOUYGUES*	48	IPSEN	83	SOCIETE GENERALE*
15	BUREAU VERITAS	49	IPSOS	84	SODEXO*
16	CAPGEMINI*	50	JCDECAUX S.A.	85	SOITEC
17	CARREFOUR*	51	KERING*	86	SOLOCAL GROUP
18	CASINO, GUICHARD- PERRACHON	52	KLEPIERRE	87	SOPRA STERIA GROUP
19	CNP ASSURANCES	53	KORIAN	88	SPIE
20	C <sup>IE</sup> DE SAINT-GOBAIN*	54	L'AIR LIQUIDE*	89	SUEZ
21	C <sup>IE</sup> PLASTIC OMNIUM	55	L'OREAL*	90	TARKETT
22	COVIVIO	56	LAGARDERE SCA	91	TECHNICOLOR
23	CREDIT AGRICOLE*	57	LEGRAND*	92	TELEPERFORMANCE SE
24	DANONE*	58	LVMH*	93	TF1
25	DASSAULT AVIATION	59	MAISONS DU MONDE	94	THALES
26	DASSAULT SYSTEMES	60	MERCIALYS	95	TOTAL S.A.*
27	EDENRED	61	METROPOLE TV	96	UBISOFT ENTERTAINMENT
28	EDF	62	MICHELIN*	97	UNIBAIL-RODAMCO*
29	EIFFAGE	63	NATIXIS	98	VALEO*
30	ELIOR GROUP	64	NEOPOST S.A.	99	VALLOUREC
31	ELIS	65	NEXANS	100	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
32	ENGIE*	66	NEXITY	101	VINCI*
33	ERAMET	67	ORANGE*	102	VIVENDI*
34	ESSILOR INTERNATIONAL*	68	ORPEA	103	WENDEL
		69	PERNOD RICARD*	104	WORLDLINE

\* Sociétés du CAC 40

**Annexe 2**  
**Liste des sociétés non incluses dans l'étude**

1	AIRBUS SE*	9	GENFIT**
2	ALTEN**	10	LAFARGEHOLCIM*
3	APERAM*	11	SES*
4	ARCELORMITTAL*	12	SOLVAY*
5	DBV TECHNOLOGIES**	13	STMICROELECTRONICS N.V.*
6	EUROFINS SCIENTIFIC*	14	TECHNIPFMC PLC*
7	EURONEXT*	15	TRIGANO**
8	GEMALTO*	16	VICAT**

*\* Société étrangère*

*\*\* Société française ne se référant pas au code Afep-Medef*

Sociétés sorties du SBF 120 en 2018	Sociétés entrées au SBF 120 en 2018
– EULER HERMES	– ALD
– HAVAS	– ERAMET
– INNATE PHARMA	– FNAC DARTY
– NOKIA	– MAISONS DU MONDE
– SFR GROUP	– SOLOCAL GROUP
– ZODIAC AEROSPACE	– TRIGANO



**HCGE**  
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

55, avenue Bosquet  
75007 Paris  
Tel. : +33 (0)1.53.59.17.49