
Etude sur la gouvernance des entreprises du CAC 40 - Septembre 2009

Réflexions sur l'impact de la crise

Une étude réalisée par :

FINCA
le conseil en gouvernance

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Objectifs de l'étude

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

Méthodologie - 3 Sources d'informations

1. Etude exhaustive des Documents de référence 2008 des sociétés du CAC 40
2. complétée par des entretiens avec des Présidents de Conseil / administrateurs / Directeurs généraux exécutifs
3. et par des éléments tirés d'une étude réalisée par Russell Reynolds Associates sur la composition des conseils en Europe

Les points clefs de l'étude

- **L'évolution de la composition des Conseils du CAC 40**
- Le rôle des Comités et leur équilibre
- La rémunération des administrateurs
- Réflexions sur l'impact de la crise

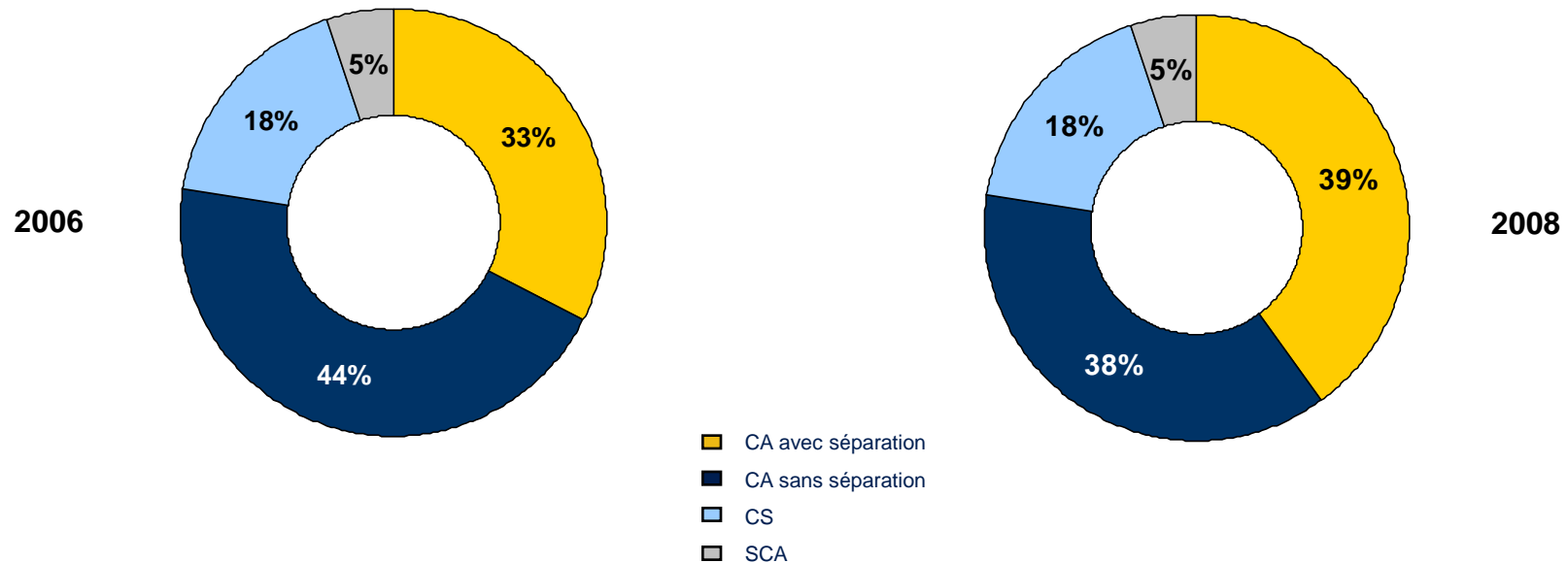
... avec des éléments comparatifs

Evolution de l'environnement réglementaire

- Entre 2006 et fin 2008, la gouvernance a été l'objet de toute les attentions du législateur et du régulateur (AMF):
 - Transparence des critères et montant des rémunérations de toute nature (Loi Breton de juillet 2005, loi TEPA d'août 2007)
 - Cadre de Référence du contrôle interne (AMF, janvier 2007)
 - Renforcement de l'information sur les pratiques de gouvernance dans le rapport du Président (Loi du 3 juillet 2008)
 - Définition des missions légales et du fonctionnement du Comité d'audit (Ordonnance du 8 décembre 2008)

Tendance à la séparation des fonctions

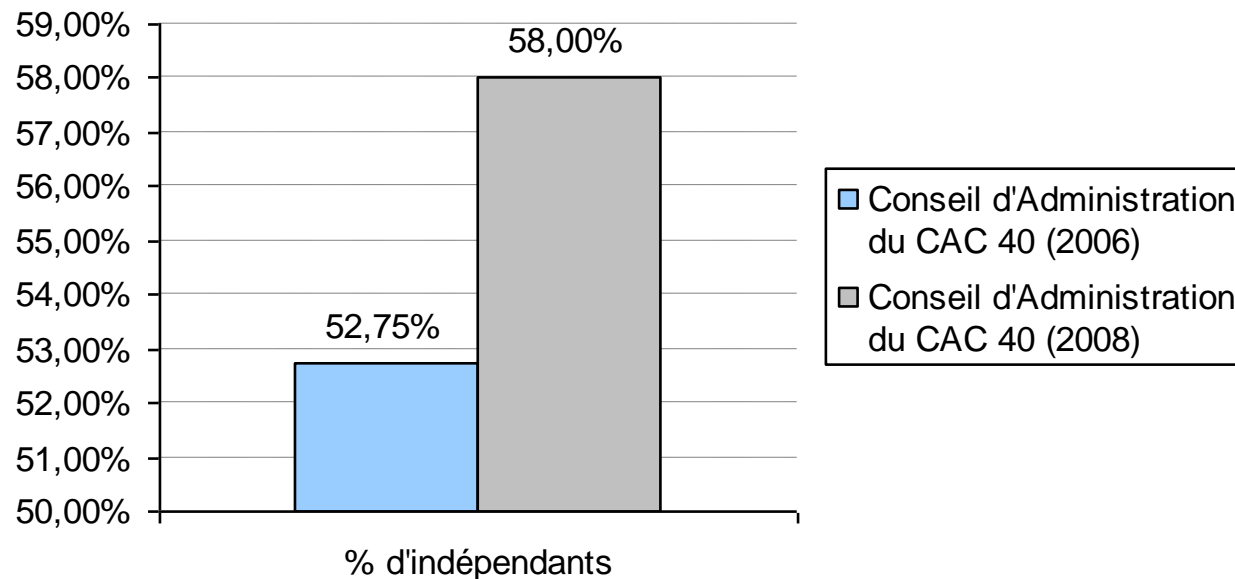
- La tendance à la séparation des fonctions Président / Directeur général au sein des Conseils d'Administration (13 en 2006, 16 en 2008) est freinée par la crise (15 à la mi-année 2009).



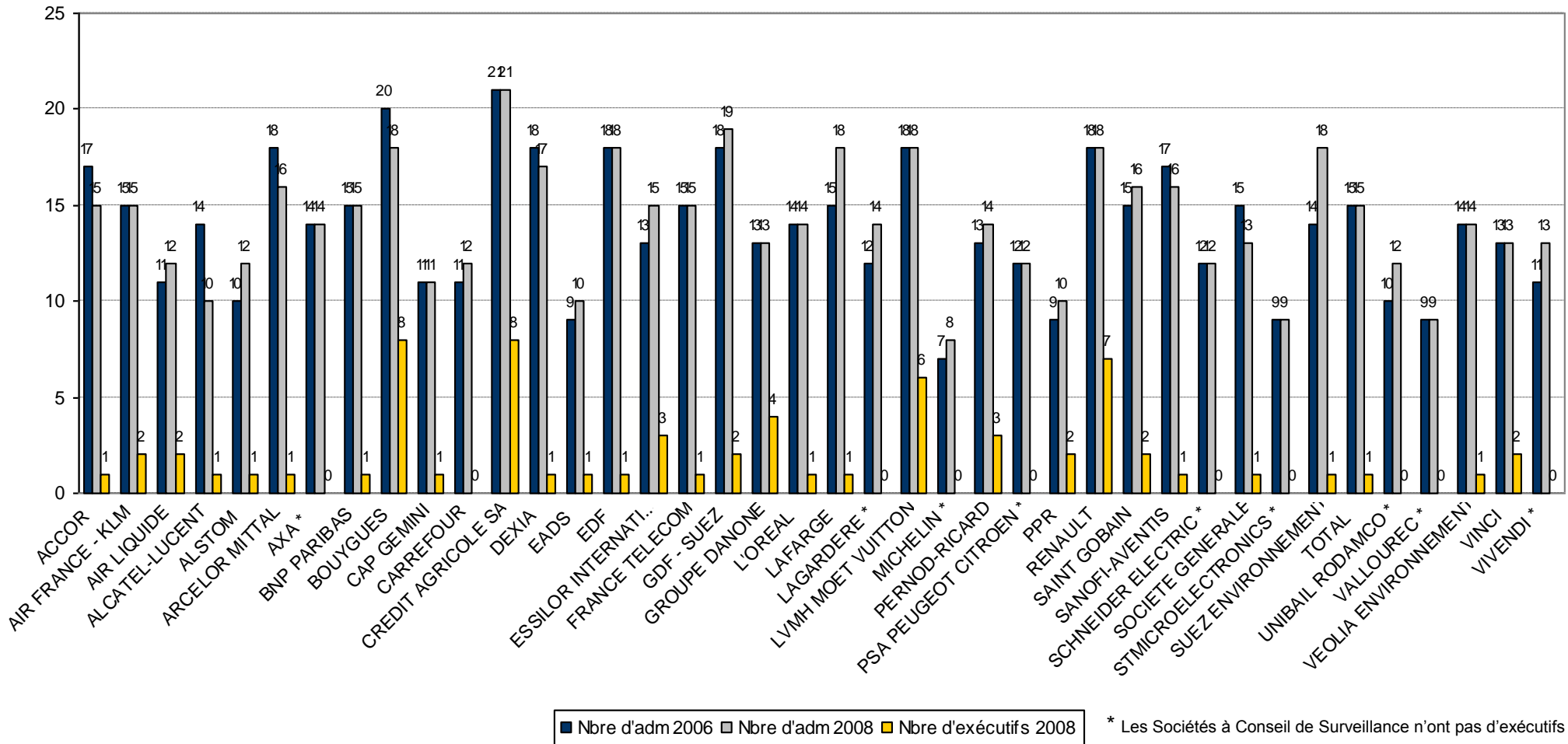
- Au total, en tenant compte des sociétés fonctionnant avec un Conseil de Surveillance (7), 55% des sociétés ont un Président non exécutif, situant la France entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni.

Croissance du nombre d'administrateurs indépendants

- Le nombre total d'administrateurs a augmenté de 2% entre 2006 et 2008 pour passer de 553 à 564.
Un Conseil compte en moyenne 14 administrateurs.
- Le nombre d'administrateurs indépendants continue à croître, passant de 252 en 2006 à 313 en 2008, soit une progression de 5% pour atteindre aujourd'hui 58% en moyenne.



Croissance du nombre total d'administrateurs - détails

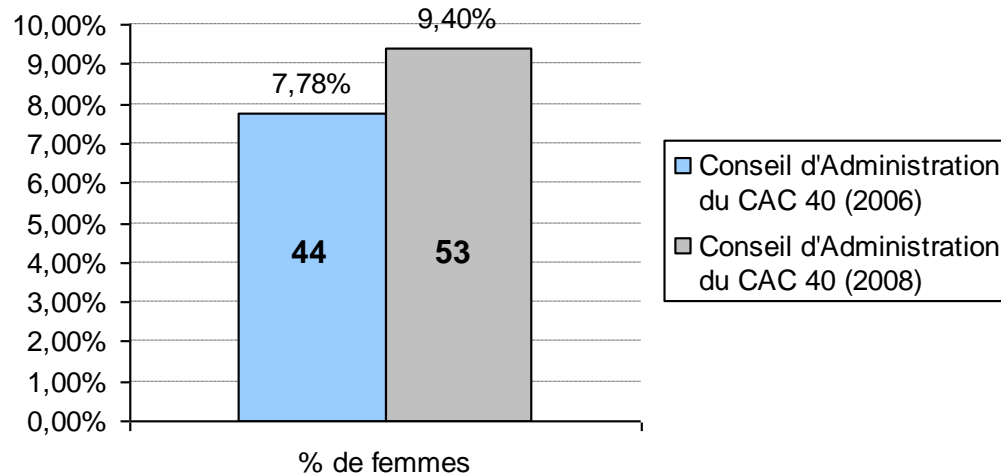


- Seule une société à Conseil d'Administration ne compte pas d'exécutifs dans son conseil.

Malgré une réelle progression, la place des femmes dans les Conseils en France reste faible

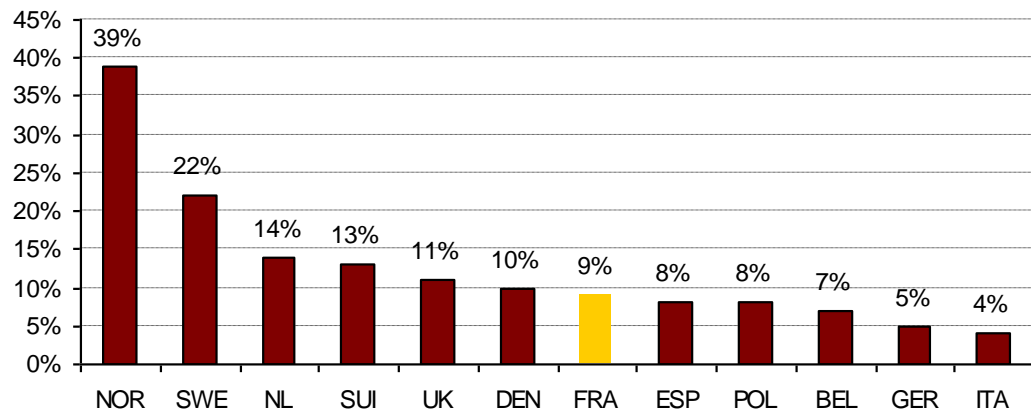
En France:

- 5 sociétés à ce jour ne comptent pas de femmes dans leur Conseil (10 en 2006).



En Europe:

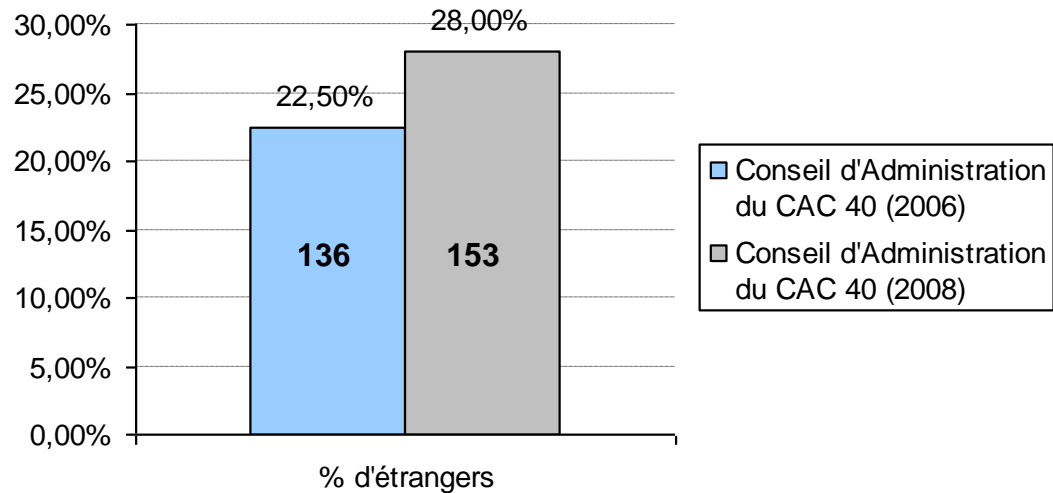
Pourcentage de femmes dans les Conseils



Une progression significative des étrangers place la France en bonne position

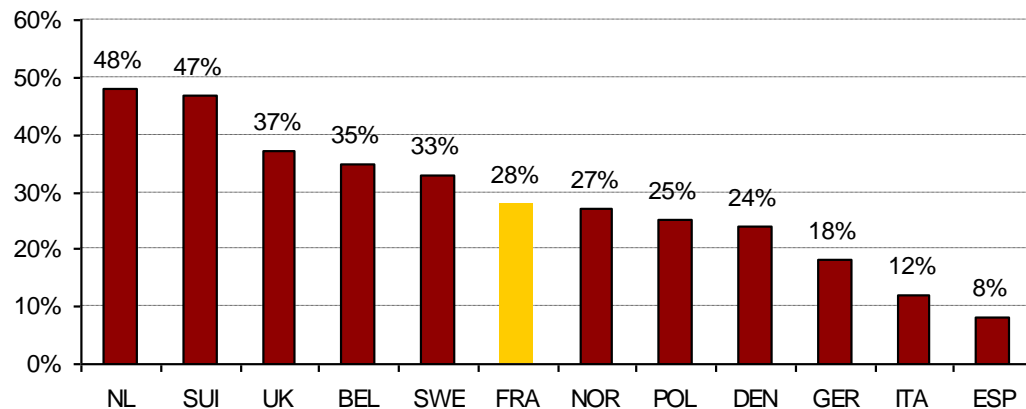
En France:

- Si la part des étrangers dans les Conseils a augmenté, le nombre de sociétés ne comptant pas d'étrangers est stable (4 sociétés en 2006 et en 2008)



En Europe:

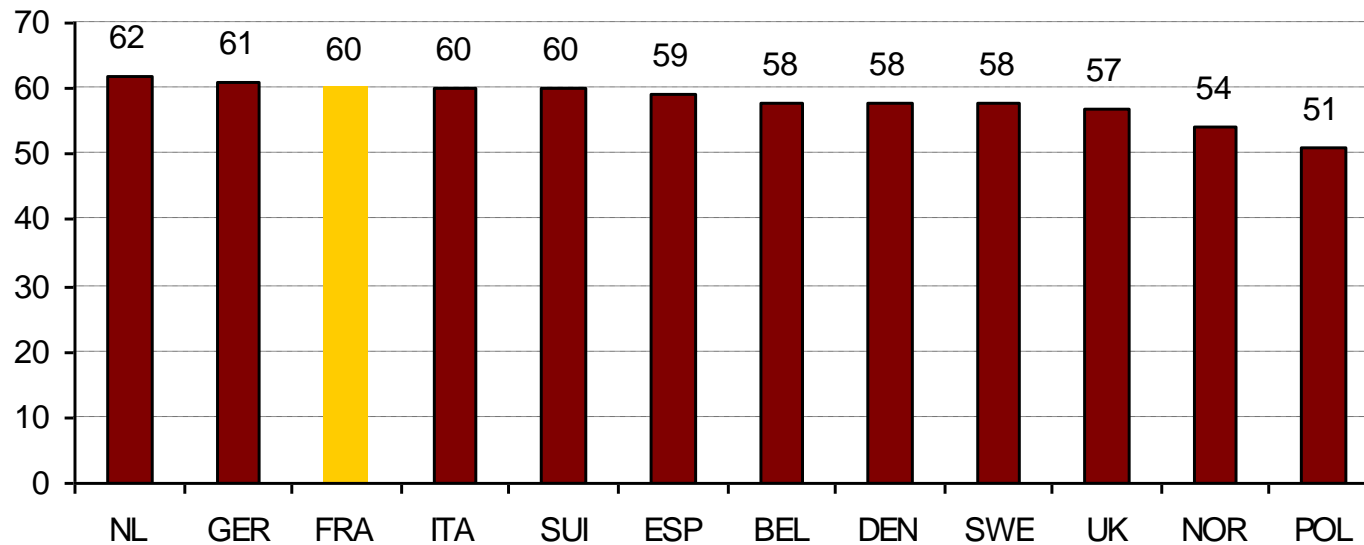
Pourcentage d'étrangers dans les Conseils



Un âge moyen uniforme en Europe

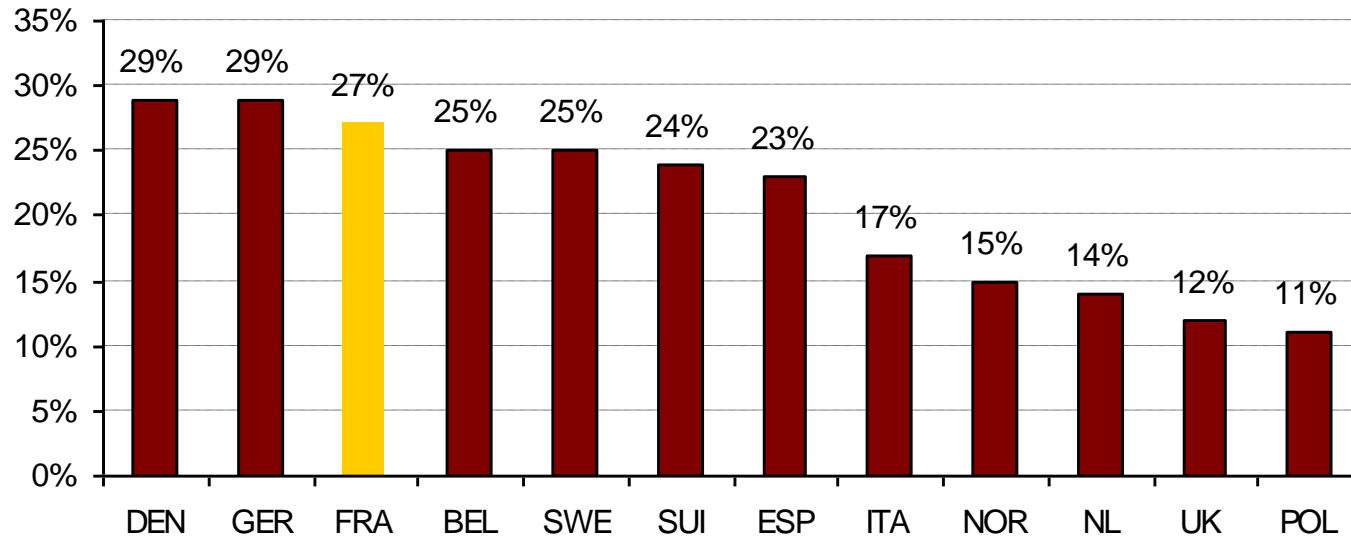
- Malgré une volonté de rajeunir les Conseils, l'âge moyen de l'administrateur reste stable.
- L'âge moyen en France se situe dans la moyenne européenne.

Âge moyen de l'administrateur



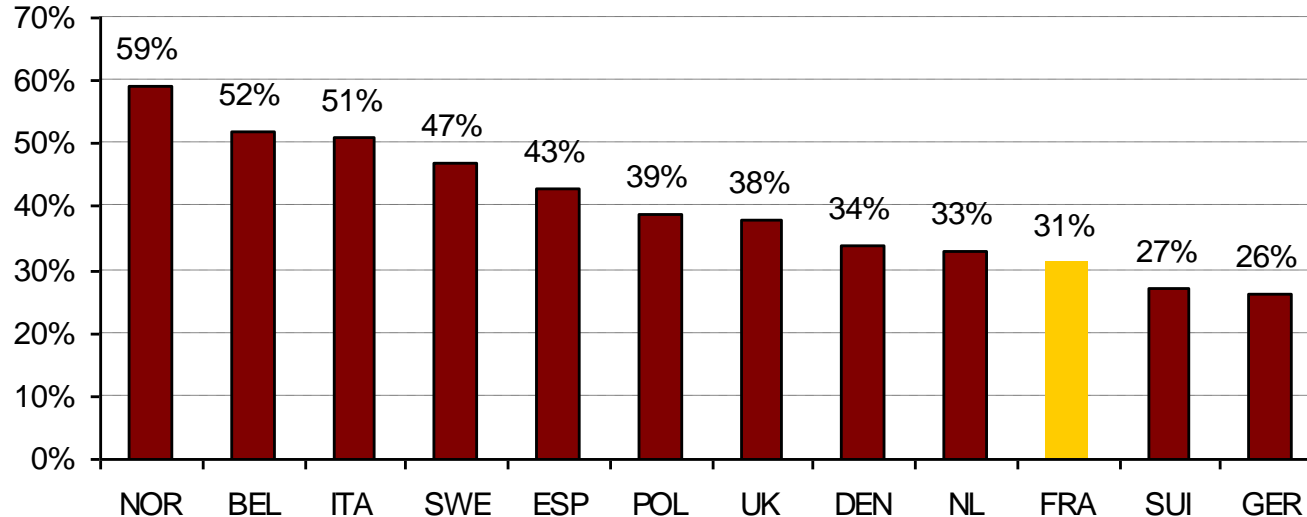
En France plus d'un quart des administrateurs ont une ancienneté supérieure à 9 ans

Ancienneté > 9 ans



Quid de l'importance de l'expertise secteur dans les Conseils ?

Expertise secteur des administrateurs



- Débat :**
- La présidence du Conseil d'une institution financière par un expert du secteur peut être un facteur de performance (cf. Etude Bank Boards & Financial Crisis, *Nestor Advisors*, 2009)
 - Pas de corrélation évidente entre le nombre d'administrateurs connaissant le secteur et la performance.

Les points clefs de l'étude

- L'évolution de la composition des Conseils du CAC 40
- **Le rôle des Comités et leur équilibre**
- La rémunération des administrateurs
- Réflexions sur l'impact de la crise

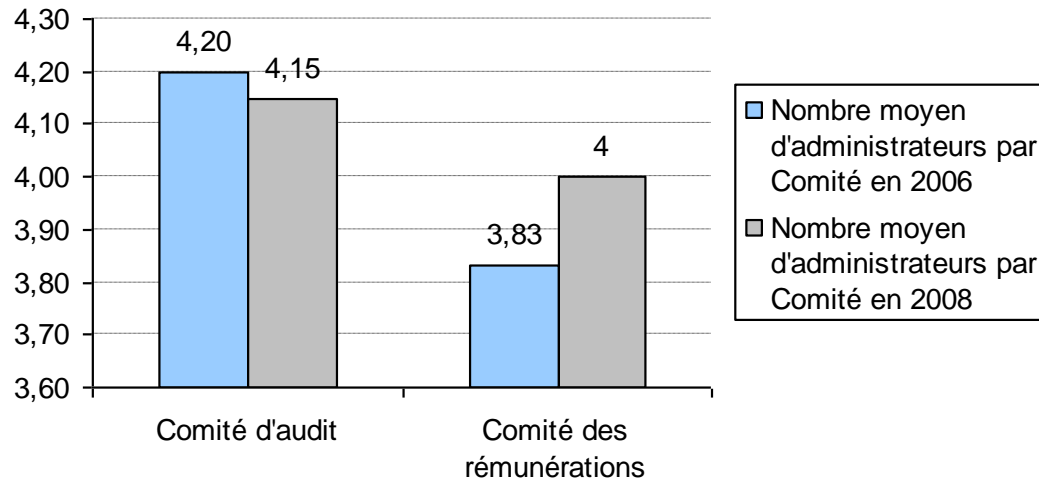
... avec des éléments comparatifs

Les travaux du Conseil doivent être évalués

- Les bonnes pratiques, les recommandations du code de gouvernance AFEP/ MEDEF et le « Comply or Explain » (Loi du 3 juillet 2008) conduisent les Conseils à évaluer leurs travaux.
- Plus de 90% des sociétés du CAC 40 ont pratiqué en 2008 une évaluation de leurs travaux et tendent à le faire annuellement.
- Les méthodes utilisées sont très hétérogènes:
 - Auto évaluation
 - Questionnaire interne
 - Expert extérieur avec entretiens individuels
- Un tiers des sociétés ont choisi un expert extérieur pour mettre en œuvre cette évaluation.

Le rôle des Comités et leur équilibre

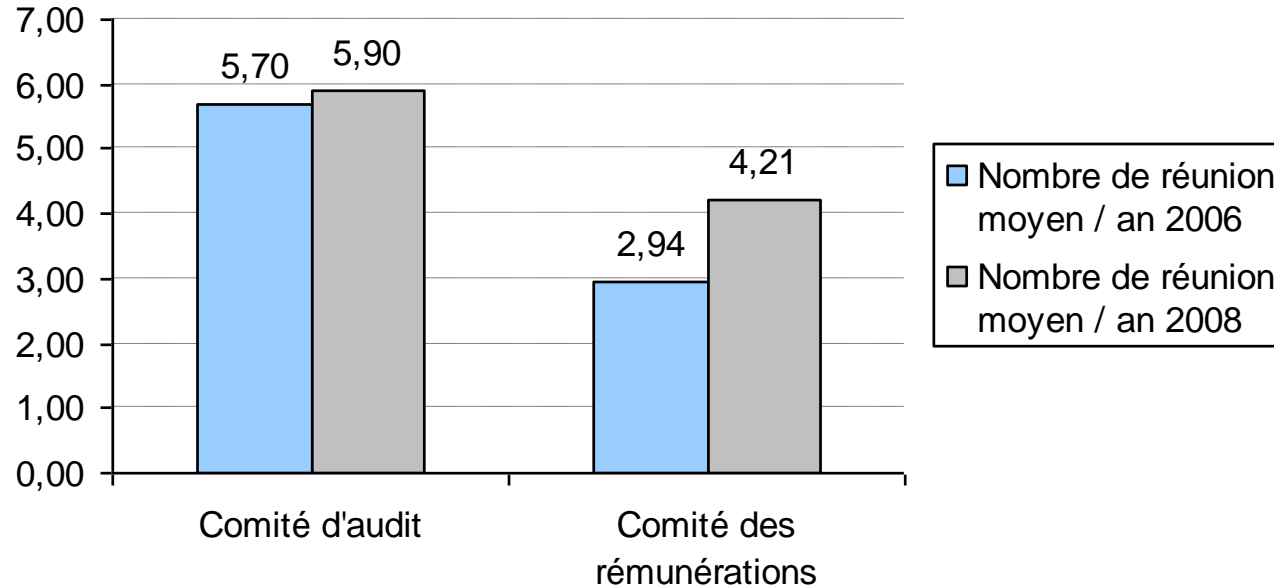
- 100 % des Conseils ont un Comité d'audit, et tous sauf un ont un Comité des rémunérations ou des nominations et rémunérations
- Tendence au rééquilibrage entre le Comité d'audit et les Comités des rémunérations ou des N&R



- Les indépendants représentent 73% de l'effectif du Comité d'audit, soit une proportion supérieure aux recommandations AFEP/ MEDEF (extrait : « la part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes doit être au moins de 2/3 »)
- En moyenne le Comité des rémunérations compte 83% d'indépendants contre 66% dans les Comités de nominations et rémunérations, soit dans les deux cas des proportions supérieures à la recommandation AFEP/ MEDEF (extrait: « le Comité de rémunération doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants »)

Le rôle des Comités et leur équilibre

- Toujours plus de réunions, en particulier au Comité des rémunérations



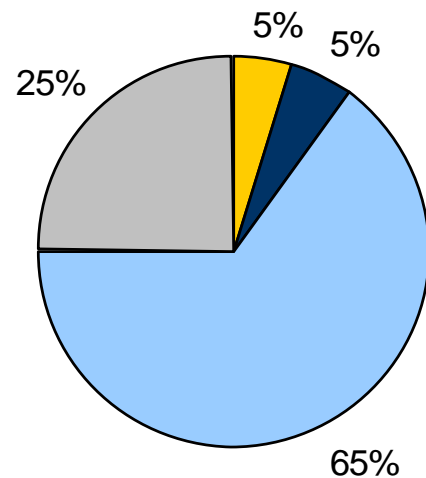
Les points clefs de l'étude





- L'évolution de la composition des Conseils du CAC 40
- Le rôle des Comités et leur équilibre
- **La rémunération des administrateurs**
- Réflexions sur l'impact de la crise

... avec des éléments comparatifs

Le montant moyen du jeton de présence cache des inégalités

- En 2008 le montant moyen est de 55K€, soit +15% par rapport à 2006

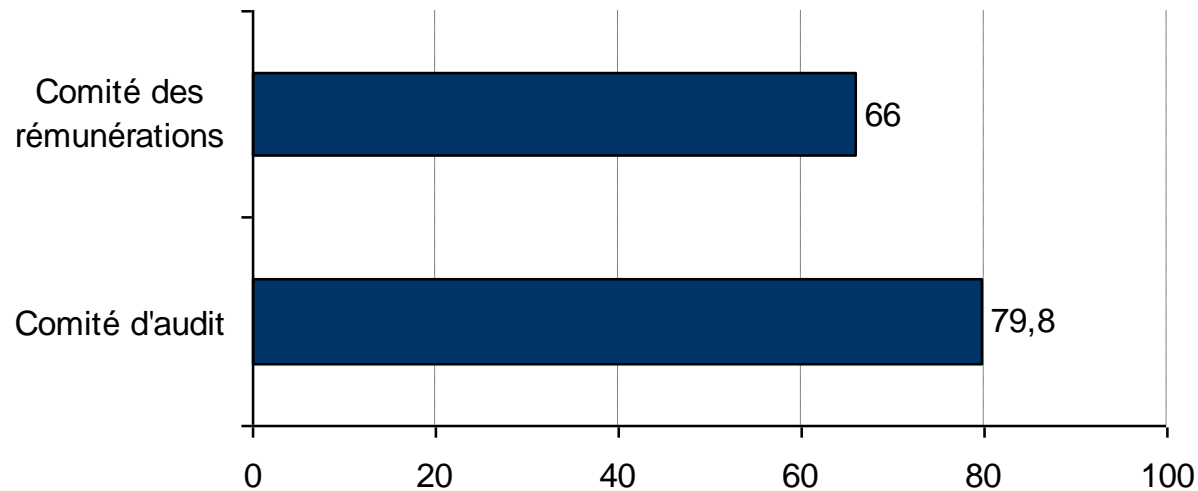


-  Sociétés de droits étrangers à capitaux privés : de 118 à 144K€
-  2 sociétés (5%) : de 80 à 118K€
-  L'essentiel des sociétés du CAC 40 : de 40 à 80K€
-  10 sociétés (25%) : moins de 40K€

Rémunération des Comités

- Le Comité d'audit n'est plus le Comité le plus rémunérateur, avec une base moyenne de 63K€ / an (en augmentation de 8%) contre 57K€ / an pour les Comités des nominations ou rémunérations et nominations, et de 64K€ / an pour les Comités des rémunérations.
- La rémunération moyenne du **Président** du Comité d'audit reste la plus élevée et est passée de **73,2K€ / an** en 2006 à **79,8K€ / an**.

Rémunération moyenne des Présidents de Comité (en K€)



Les points clefs de l'étude

- L'évolution de la composition des Conseils du CAC 40
- Le rôle des Comités et leur équilibre
- La rémunération des administrateurs
- **Réflexions sur l'impact de la crise**

... avec des éléments comparatifs

Impact de la crise sur la gouvernance : l'opinion des dirigeants

- Les Stress-Tests sont plus à la mode que le business plan à 5 ans
 - L'obsession de la liquidité et du court-terme
 - Même les secteurs moins touchés s'y sont mis

- La forte influence des actionnaires « longs »
 - Les centres de pouvoir bougent au sein des conseils
 - L'expérience des cycles est cruciale

Impact de la crise sur la gouvernance : l'opinion des dirigeants

- Conseils et dirigeants sont sous pression
 - La perte d'appétit pour le risque
 - De la pression des actionnaires aux lettres de cadrage pour les dirigeants

- Rémunération des dirigeants : un problème de société
 - L'effervescence continue - la responsabilité des politiques
 - Corriger les excès mais revaloriser la création de richesses

- Il ne faut pas relâcher l'effort sur l'amélioration de la gouvernance
 - La dialectique "Chairman" - "CEO"
 - Le mouvement d'amélioration de la gouvernance

Emmanuel du Boullay
FINCA
12 cité Vaneau
75007 PARIS
Tél : +33-1-45-51-53-67
Mail : eduboullay@finca.fr

FINCA
le conseil en gouvernance

Marc Sanglé-Ferrière
Russell Reynolds Associates
7, place Vendôme
75001 Paris
Tél : +33-1-49-26-13-26
Mail : msangle-ferriere@russellreynolds.com

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES