Rapport

du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

NOVEMBRE 2023



SOMMAIRE

Sommaire

Sommaire 03

Préface 07

1re Partie 09
Activités 2023 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

1. Missions 10

2. Activités 11

2.1 Réunions et contacts extérieurs 11

2.2 Saisines et auto-saisines 12

2.3 Dialogue européen « Seven Chairs Group » 13

2.4 Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées 14

3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité 15

3.1 La gouvernance durable et la responsabilité sociale et environnementale 15

3.2 Indépendance des membres du conseil 20

3.3 Étendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale 22

3.4 Conditions de départ des dirigeants mandataires sociaux 23

3.5 Les relations entre les entreprises et les agences de conseils en vote 25

4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir 26

4.1 La présentation de la stratégie climatique à l'Assemblée 26

4.2 La présence de critères RSE, dont climatiques, dans la rémunération variable 26

4.3 La cybersécurité 26

4.4 Le dialogue actionnarial 26

4.5 Les relations entre les entreprises et les fournisseurs de données RSE 27

2e Partie 29
Application du Code du Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées

Méthodologie 30

1. Mode de direction 31

1.1 Mode de direction adopté 31

1.2 Missions confiées au président du conseil d'administration 32

2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent 33

3. Conseil d'administration ou de surveillance 34

3.1 Nombre d'administrateurs 34

3.2 Indépendance des administrateurs 35

3.3 Liens d'affaires significatifs 39

3.4 Informations sur les administrateurs 45

3.5 La proportion de représentants des salariés dans les conseils 46

3.6 Rémunération des membres du conseil 47

3.7 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs 48

3.8 Informations sur les séances du conseil 50

3.9 Évaluation du conseil 51

3.10 Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 60

3.11 Règlement intérieur 60

4. Comités du conseil 62

4.1 Comité d'audit 62

4.2 Comité des rémunérations 67

4.3 Comité des nominations 70

5. Diversité 79

5.1 Proportion de femmes au sein des conseils 79

5.2 Les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités 80

5.3 La proportion de femmes au sein des comités exécutifs 81

6. Nombre de mandats 87

7. Contrat de travail et mandat social 89

8. L'obligation de conservation d'actions 91

9. La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux 94

9.1 Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux 95

9.2 Options de souscription ou d'achat d'actions 105

9.3 Actions de performance 109

9.4 Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence et rémunérations exceptionnelles 113

9.5 Retraites 117

10. Ratio sur les écarts de rémunérations 118

11. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés 121

ANNEXE 1 Liste des sociétés du SBF120 et du CAC 40 au 1er avril 2023 122

ANNEXE 2 Liste des sociétés non incluses dans l'étude 123

ANNEXE 3 Composition du Haut Comité 124

Préface

Ce dixième rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise couvre la période allant de septembre 2022 à septembre 2023, période durant laquelle le code Afep-Medef (après dénommé « le Code ») a été révisé pour renforcer les missions du conseil afin qu'il soit garant de la mise en œuvre de la stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), tout particulièrement de la stratégie climatique.

Le Haut Comité assure le suivi de la mise en œuvre du Code et veille à ce qu'il soit appliqué avec rigueur. Il vérifie que les sociétés se référant au Code en respectent à la fois la lettre et l'esprit, en prêtant une attention particulière à la qualité des explications fournies sur le fondement de la règle « appliquer ou expliquer ».

Il constate année après année, une amélioration de l'application des recommandations du Code, mais aussi de la qualité des explications fournies en cas de déviation, comme le montrent les éléments statistiques qui figurent en deuxième partie du rapport.

D'une manière générale, les sociétés ont à cœur de suivre les recommandations du Haut Comité et d'améliorer le contenu des informations qui figurent dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Avec la transposition de la directive CSRD *(Corporate Sustainability Reporting Directive)*, l'année 2024 constituera une année charnière pour les sociétés cotées qui devront suivre les normes européennes de *reporting* récemment adoptées, en vue de publier en 2025 un rapport de durabilité. Ce rapport comprendra des informations détaillées sur de nombreux sujets sociaux et environnementaux qui dépassent les seules questions de gouvernement d'entreprise sur le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité ou sur les systèmes d'incitation retenus dans les rémunérations des dirigeants. Il est important d'éviter que ce processus, potentiellement très lourd, n'entraîne une dérive : il constitue un véritable défi pour les entreprises européennes alors même qu'elles ont eu peu de temps pour s'y préparer.

L'enjeu climatique est au cœur des préoccupations des entreprises qui s'évertuent à adapter leurs activités, voire leur modèle économique pour certaines, et il est primordial de soutenir leurs efforts. Le Haut Comité s'assurera que ces enjeux sont pris en compte et intégrés dans le cadre de la gouvernance des sociétés, en cohérence avec les recommandations du Code en matière de RSE. Les compétences spécifiques de membres du Conseil peuvent représenter une opportunité à cet égard.

En 2024, le Haut Comité poursuivra son dialogue avec les entreprises, les pouvoirs publics et les autres acteurs de la place et participera aux réflexions de place pour faire progresser les pratiques dans un contexte de maturité de la gouvernance et de transformations accélérées de l'environnement.

Thierry de La Tour d'Artaise
Président du Haut Comité
de Gouvernement d'Entreprise



1re Partie

ACTIVITÉS 2023 DU HAUT COMITÉ DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. Missions

Selon l'article 28.2 du code Afep-Medef, le Haut Comité est « *chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent et s'assure de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe "appliquer ou expliquer*" »*.

La mission assignée par cet article au Haut Comité par le Code est double : assurer le suivi de son application et proposer à l'Afep et au Medef les évolutions qui lui paraîtraient nécessaires.

La mission de suivi est apparue indispensable pour assurer la bonne application du principe « appliquer ou expliquer ». C'est là la particularité de la *soft law* que promeut le Haut Comité en application du code Afep-Medef. Il s'agit d'inciter les entreprises à adopter des pratiques vertueuses qui correspondent à leurs besoins et spécificités. Sous cet aspect, les bonnes pratiques doivent se généraliser au-delà des normes obligatoires qu'il revient à la loi d'édicter pour la protection des actionnaires et des autres parties prenantes. Pour autant, la diversité des situations des entreprises interdit de considérer qu'en matière de gouvernance *« one size fits all »*. Encore faut-il alors, si on ne respecte pas les préceptes du Code, que la qualité des explications justifie pleinement les choix auxquels les entreprises procèdent. Faute de cela, les comportements des entreprises ne pourraient être compris et acceptés.

À ce titre, le Haut Comité procède aux interprétations et recommandations que nécessite l'application du Code. Il peut d'une part être saisi par les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés s'y référant, d'autre part s'autosaisir afin d'appeler l'attention des sociétés sur les points du Code qu'elles n'appliquent pas sans explication circonstanciée. Il le fait chaque fois qu'un écart de conformité est porté à son attention, soit en prenant contact directement avec les dirigeants, soit de façon plus formelle en adressant des demandes écrites et circonstanciées aux conseils. Plus systématiquement, à l'issue de la « saison » de publication des documents d'enregistrement universels et de tenue des assemblées générales, le Haut Comité examine ces documents et adresse des demandes d'explication aux sociétés.

Par ailleurs, la publication de son rapport annuel est un élément essentiel contribuant à la réalisation des missions du Haut Comité. Les statistiques qu'il contient donnent une mesure de la progression par les grandes entreprises dans l'application des recommandations du Code.

De même, la pratique, qui demeure mesurée, du *« name and shame »* a un effet incitatif. Conformément à la politique maintenant établie du Haut Comité, elle s'applique aux sociétés

---

** « L'explication à fournir lorsqu'une recommandation n'est pas appliquée doit être compréhensible, pertinente et circonstanciée. Elle doit être étayée et adaptée à la situation particulière de la société et indiquer, de manière convaincante, en quoi cette spécificité justifie la dérogation. Elle doit indiquer les mesures alternatives adoptées le cas échéant et décrire les actions qui permettent de maintenir la conformité avec l'objectif poursuivi par la disposition concernée du code » § 28.1 du Code.*

qui, malgré ses invitations, ont persisté à s'écarter des recommandations significatives du Code. Outre celles qui n'ont pas répondu à une lettre d'auto-saisine du Haut Comité, il s'agit des sociétés qui, sur saisine ou auto-saisine du Haut Comité, n'ont ni suivi l'avis du Haut Comité écartant les justifications fournies par la société, ni signalé dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise l'avis reçu du Haut Comité et les raisons pour lesquelles elles auraient décidé de ne pas s'y conformer, ni pris l'engagement de rectifier cette situation. Selon la situation, le Haut Comité rend publics ses avis sur son site ou dans son rapport annuel.

Enfin, les commentaires thématiques contribuent à la réflexion sur les évolutions du cadre normatif dans un environnement en constante mutation.

2. Activités

2.1 Réunions et contacts extérieurs

Le Haut Comité a tenu dix réunions entre septembre 2022 et septembre 2023, suivant un calendrier planifié. En outre, une réunion ad hoc a été organisée pour délibérer d'une auto-saisine urgente. Le taux de participation des membres sur l'année a été de 88,89 %.
Le Haut Comité a assuré une vigilance active de la situation de certaines sociétés et entretenu un dialogue constructif avec leurs dirigeants afin de veiller à la bonne application des recommandations du Code.

Tout en respectant les obligations de confidentialité auxquelles ils sont soumis, le Haut Comité et l'Autorité des Marchés Financiers ont échangé informellement sur des sujets d'intérêt commun, dans le contexte de leurs interventions respectives.
À l'occasion de la publication de son rapport 2022, le Haut Comité a pu rencontrer des représentants des pouvoirs publics pour exposer ses missions, ainsi que les diligences accomplies, et par là même, défendre la place de la *soft law* en matière de gouvernance.

Le Haut Comité échange régulièrement avec les autres acteurs de la place et participe aux réflexions de place.
Il a notamment échangé avec le Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris à l'issue de son rapport portant sur l'étendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale (§ 3.3 ci-après).

Le Haut Comité a pu également échanger avec des sociétés d'investissement sur le niveau de transparence des rémunérations de dirigeants de sociétés du SBF 120, et plus généralement sur leurs préoccupations relatives à la gouvernance de certaines sociétés.
Par ailleurs, le Président et la Secrétaire générale ont été sollicités par des organes de la presse spécialisée sur des thèmes de gouvernance, ainsi que par des acteurs de la place pour des interventions dans des séminaires, portant sur des sujets, comme les nouveaux risques auxquels sont confrontés les conseils d'administration.

2.2 Saisines et auto-saisines

Le Haut Comité intervient à la fois à sa propre initiative par auto-saisine et en réponse à des consultations des entreprises.

Auto-saisines

Les interventions du Haut Comité à sa propre initiative se rattachent d'abord à des événements ponctuels (principalement à l'occasion de départs de dirigeants ou de nominations au sein des conseils). Comme les années précédentes, plusieurs interventions ont eu lieu pour des événements ponctuels.

À l'issue de la revue des documents d'enregistrement universels et brochures de convocation aux assemblées publiés par les sociétés pour signaler, le Haut Comité a procédé à des envois systématiques de courriers des déviations par rapport au Code ou des insuffisances d'information. Cette année, 21 sociétés ont été destinataires d'un courrier (contre 17 en 2022, 31 en 2021, 14 en 2020).

Des contacts moins formels (entretiens téléphoniques, courriels) ont également eu lieu lorsque les carences observées s'apparentaient davantage à des défauts d'information qu'à des déviations volontaires non expliquées ou incorrectement expliquées.

Dans la majorité de ces cas, les sociétés concernées se sont engagées à communiquer plus complètement l'année suivante. Le Haut Comité veillera au respect des engagements pris par ces sociétés.

Pourtant sollicitée à plusieurs reprises, la société Essilor Luxottica n'a pas souhaité faire une réponse circonstanciée aux observations du Haut Comité relatives à l'absence de mention d'objectifs de mixité et au manque de communication sur les critères d'appréciation du caractère significatif des éventuels liens d'affaires entretenus entre les administrateurs et la société.

> De manière générale, et malgré la grande hétérogénéité des documents d'enregistrement universels des sociétés du SBF 120, leur examen effectué chaque année permet, une nouvelle fois, de constater une progression constante des pratiques de gouvernance et de leur communication.

On constate, pour l'exercice 2022, que la conformité aux recommandations du Code s'améliore sur des sujets majeurs, même si des progrès restent attendus sur certaines recommandations (voir § 3.5).

Saisines par les entreprises

Le Haut Comité a eu l'occasion de délibérer sur des consultations qui lui ont été soumises au nom des conseils (par des présidents, des présidents de comité, des administrateurs référents ou

des secrétaires généraux) afin d'obtenir des interprétations ou des recommandations dans un contexte donné. Ces délibérations ont notamment porté sur :

- la motivation par le conseil du maintien de la rémunération long terme en cas de départ du dirigeant ;
- les indemnités de départ versées à des dirigeants : respect du plafond de deux années fixe et variable ; exclusion de ces indemnités en cas de départ à la retraite ou prise d'autres fonctions au sein de la société ou de son groupe ;
- l'attribution d'actions de performance alors que le départ du dirigeant était imminent ;
- le respect des principes définis dans la politique de rémunération lors de leur application ;
- l'exhaustivité du tableau récapitulatif des déviations au Code à faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

2.3 Dialogue européen « Seven Chairs Group »

Le Haut Comité anime le dialogue européen avec les présidents des comités en charge de la rédaction ou du suivi des codes de gouvernement d'entreprise dans sept pays européens (Allemagne, Belgique, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède). Ce forum informel permet de confronter les vues sur les évolutions de la gouvernance et de réfléchir aux conditions propices à une meilleure efficacité des codes.

La réunion annuelle s'est tenue en mars 2023 (en l'absence du représentant des Pays-Bas qui n'avait pas encore été désigné).

Portée des travaux :

La mise à jour des codes nationaux de gouvernance d'entreprise sur les questions de RSE et leur mise en œuvre

L'ensemble des membres ont présenté les mises à jour effectuées ou à venir de leur code national respectif en matière de RSE et leur mise en œuvre. L'élaboration de lignes directrices communes en la matière pourra faire l'objet de travaux en 2024.

Le renforcement dans plusieurs pays des systèmes de gestion de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité, a également été abordé.

Le dialogue avec les actionnaires

Les membres du Seven Chairs ont échangé sur les pratiques rencontrées dans leurs pays respectifs en matière de dialogue des sociétés avec leurs actionnaires.

Les relations des entreprises avec les agences de conseil en vote

Les membres du Seven Chairs ont partagé leurs préoccupations relatives à la mise en œuvre de la politique de vote d'une agence de conseil en vote qui sera applicable en Europe dès 2024 en matière de droits de vote multiples (en ce compris les droits de vote double prévu par le droit français), compte tenu de l'influence des recommandations de cette agence sur le résultat des votes des assemblées générales des sociétés cotées européennes.

La politique de vote prévoit, pour les assemblées qui se tiendront à partir du 1er février 2024, de recommander un vote généralement contre le renouvellement des administrateurs si la structure du capital de la société comporte des actions avec des droits de vote inégaux. Les recommandations de vote seront dirigées contre les candidats jugés principalement responsables ou bénéficiaires de la structure de vote inégale. Des exceptions sont prévues, notamment pour les sociétés dont les titres sont nouvellement introduits en bourse.

Cette nouvelle politique de vote intervient dans le contexte de la proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil du 7 décembre 2022 sur les structures avec actions à votes multiples dans les entreprises, qui fait partie d'un ensemble de mesures visant à rendre les marchés des capitaux plus attrayants pour les entreprises de l'UE et faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises aux capitaux.

Le Haut Comité a organisé une réunion en octobre 2023 entre les membres du Seven Chairs et l'agence de conseil en vote pour comprendre les raisons de cette nouvelle politique de vote applicable uniquement en Europe et défendre les intérêts des sociétés européennes.

L'étendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur

Le Haut Comité a sollicité les membres du Seven Chairs pour connaître leur position quant à l'étendue de l'obligation de discrétion/confidentialité de l'administrateur personne morale ou personne physique représentant un actionnaire. Les échanges avec les membres du Seven Chairs ont mis en évidence que, dans la plupart des pays, il n'existe pas – ou très peu - d'exception(s) à l'obligation de confidentialité des administrateurs, notamment au regard de la réglementation des abus de marché et des risques de conflits d'intérêts. Cet échange a conforté le Haut Comité dans sa position (ci-après § 3.3).

Les échanges avec les membres du Seven Chairs se sont déroulés tout au long de l'année pour renforcer la coopération et aborder les différences de points de vue sur les sujets d'actualité.

2.4 Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées

Le Haut Comité relève que certaines recommandations du Code restent insuffisamment appliquées. Il s'agit de :

- la mention dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des critères ayant conduit le conseil à l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue entre un administrateur et la société ou son groupe (§ 10.5.3) ;
- l'échelonnement effectif des mandats des membres du conseil (§ 15.2) ;
- s'agissant des sociétés du SBF 120 hors CAC 40, la mention dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des raisons pour lesquelles la candidature d'un administrateur ou le renouvellement de son mandat est proposé à l'assemblée générale (§ 15.4) ;

- la proportion d'administrateurs indépendants préconisée dans le comité des nominations (§ 18.1) ;
- la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein du comité en charge des rémunérations (§ 19.1) ;
- Pour les options d'actions et les actions de performance, l'indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social (§ 26.2 et § 27.2).

Les interventions du Haut Comité et les courriers adressés aux sociétés concernées ont été suivis d'effet puisque la mise en œuvre de ces recommandations a progressé et continue de progresser en 2023, ce dont les statistiques de la 2e partie du rapport, ne rendent pas ou partiellement compte dans la mesure où elles portent sur l'exercice 2022.

3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité

Les auto-saisines et saisines ont donné l'occasion au Haut Comité d'approfondir un certain nombre de thématiques pour lesquelles il convenait de résoudre des difficultés d'interprétation ou d'application du code Afep-Medef.

En outre, le Haut Comité, comme il l'a fait les années précédentes, a choisi de consacrer ses réflexions à certaines thématiques indépendamment de toute saisine ou auto-saisine. Les résultats de ces analyses sont relatés ci-après.

3.1 La gouvernance durable et la responsabilité sociale et environnementale

Selon le Code, le conseil d'administration s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités (Code § 1).

Sur la gouvernance durable, la *soft law* prend toute sa dimension. Le Code révisé en décembre 2022 a renforcé les missions du conseil pour qu'il soit le garant de la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise.

Les nouvelles recommandations du Code étaient applicables pour les assemblées générales statuant sur les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2023. Cependant, s'agissant de la présentation de la stratégie climatique à l'assemblée générale et des critères de rémunérations variables, les sociétés ont été invitées à les appliquer, sans attendre, dès l'exercice 2022.

Le conseil d'administration et la responsabilité sociale et environnementale

Le Code prévoit en son article 5 que :

- Le conseil d'administration, sur proposition de la direction générale, détermine des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale.

La direction générale présente au conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec un plan d'action et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.

- En matière climatique, cette stratégie est assortie d'objectifs précis définis pour différents horizons de temps.

  Le conseil examine annuellement les résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs, au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre.
- La stratégie climatique ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'Assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou, plus tôt, en cas de modification significative de la stratégie. À l'issue des assemblées générales 2023, 85 sociétés ont présenté leur stratégie climatique, soit 81,7 % des sociétés du SBF 120 (dont 34 sociétés du CAC 40). À noter que 9 sociétés indiquent prévoir une telle présentation lors de leur assemblée générale 2024 statuant sur l'exercice 2023.

Le code Afep-Medef n'impose pas de soumettre aux actionnaires une résolution climatique (« *Say on Climate* »). Il prévoit une présentation aux actionnaires de la stratégie climatique, ainsi que les principales actions engagées.

Les sociétés sont toutefois libres d'inscrire un point (sans vote) à l'ordre du jour de l'assemblée générale sur leur stratégie climatique, voire de soumettre une résolution climatique au vote consultatif de leurs actionnaires.

La décision sur les modalités de la présentation aux actionnaires préconisée par le Code doit revenir à chaque société en fonction de sa situation propre et des réponses qu'elle entend donner aux attentes des actionnaires au vu du dialogue entretenu avec ces derniers, notamment en amont de l'assemblée générale

▸ Le Comité en charge de la RSE

Selon le code Afep-Medef, il est recommandé que les sujets relatifs à la RSE fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration. Il peut s'agir d'un comité dédié ou d'un comité également en charge d'autres missions que la RSE.

En 2022, 86,53 % des sociétés du SBF 120 (soit 90 sociétés sur 104) ont mis en place un comité dédié ou combiné en charge de la RSE au sein de leur conseil. La quasi-totalité des sociétés du CAC 40 fait état de la présence d'un comité spécialisé en charge de la RSE dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise (33 sociétés sur 35).

Le Haut Comité invite les sociétés qui ne sont pas encore dotées de comité RSE à faire en sorte que ces sujets soient préparés par un comité spécialisé du conseil compte tenu de l'entrée en vigueur prochaine de la normalisation européenne et internationale qui accroît le rôle du conseil sur ces questions.

La Directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) sur le *reporting* de durabilité des sociétés prévoit en effet que le comité d'audit ou un autre comité du conseil devra s'assurer de la pertinence et de l'intégrité de l'information en matière de durabilité. Il devra en particulier informer le conseil des résultats de l'assurance de l'information en matière de durabilité.

Les sociétés doivent définir clairement les missions du comité en charge de la RSE et les articuler avec celles du comité d'audit, si celui-ci est distinct.

Le rôle du Comité d'audit en matière de risques RSE

Selon le Code, l'examen des comptes par le comité d'audit *« doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale [...] »* (§ 17.2).

L'application de cette recommandation a fait l'objet d'une attention particulière du Haut Comité, ce qui a eu pour effet de porter l'application de cette recommandation de 67,96 % en 2021 à 93,27 % en 2022 pour les sociétés du SBF 120 et de 74,29 % à 97,14 % pour le CAC 40.

La formation et la compétence en matière de RSE

La formation des administrateurs

L'impact des risques RSE varie en fonction des secteurs, de la géographie, de l'activité de la société et de sa capacité à intégrer ce risque.

Le Code révisé en décembre 2022 prévoit en son article 14.1 que chaque administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de RSE, en particulier sur les sujets climatiques.

Les administrateurs doivent ainsi être capables d'aborder les enjeux clés d'une entreprise, de comprendre la stratégie en matière RSE et de remettre en question les choix opérés par la direction générale.

Il est de leur responsabilité de se former pour appréhender ces sujets complexes.
Afin de les accompagner sur ces sujets, des sociétés organisent des formations externes ou internes communes à l'ensemble du conseil sur les thématiques majeures RSE spécifiques à l'entreprise, ce qui constitue une bonne pratique.

La compétence en matière de RSE

Chaque société doit définir une stratégie qui lui est propre sur les compétences attendues de ses administrateurs en matière de RSE au regard de la matrice de matérialité.

Le conseil d'administration peut exiger un socle commun minimal de compétences en matière de RSE. Ces compétences minimales qui peuvent ou non être rendues publiques peuvent servir de référence lors de la sélection des membres du conseil et / ou du choix des actions de formation.

La présence de critères RSE, dont climatiques, dans la rémunération variable des dirigeants

Le Code prévoit de lier la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec plusieurs critères RSE, dont au moins un critère en lien avec les objectifs définis dans la stratégie climatique.

L'article 26.1.1 du Code révisé en décembre 2022 recommande que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs « *doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme, en intégrant plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, doivent refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables doivent être privilégiés.* »

Les critères doivent à la fois être sociaux et environnementaux et refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise.

Le rapport 2022 du Haut Comité a fait état de bonnes pratiques en matière de détermination et d'évaluation des critères RSE (rapport 2022, § 3.1).

À ce jour, l'ensemble des sociétés du SBF 120 ont intégré un ou plusieurs critères RSE dans la rémunération variable annuelle de leurs dirigeants mandataires sociaux exécutifs (à l'exception d'une société qui a rejoint nouvellement l'indice). 87,3 % des sociétés du SBF 120 intègrent un critère climatique dans la rémunération de leur dirigeant (annuelle ou à long terme). Ce chiffre s'élève à 98,14 % pour les sociétés du CAC 40.

Des statistiques relatives à ces nouvelles recommandations sont présentées dans la 2e partie du présent rapport. Les pratiques devraient significativement progresser sur ces sujets en 2023.

La politique de mixité

L'instauration d'objectifs de mixité par le code Afep-Medef en 2020 a permis une évolution notable au sein des comités exécutifs (2e partie, § 5.3 ci-après). 97 % des sociétés du SBF 120 ont mis en place des objectifs de mixité. La part des femmes au sein des comités exécutifs augmente chaque année.

En 2023, le Haut Comité a porté une attention particulière à la mixité au sein des directoires pour les sociétés à directoire et conseil de surveillance et s'est assuré que les sociétés qui ne comportaient aucune femme au sein de leur directoire ou de leur comité exécutif avaient mis en place des objectifs de mixité.

Le Haut Comité poursuivra son travail de suivi de l'application par les sociétés des recommandations du Code en ce domaine.

La présence de salariés au comité des rémunérations

La proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité des rémunérations poursuit son augmentation, passant de 70,59% en 2021 pour les sociétés du CAC 40 à 79,41% en 2022. Le Haut Comité poursuit le dialogue avec les sociétés qui n'ont pas encore mis en œuvre cette recommandation.

Si certains administrateurs représentant les salariés ne souhaitent pas siéger au comité en charge des rémunérations, le Haut Comité considère qu'il doit leur être rappelé que le rôle des comités est préparatoire aux décisions prises par le conseil et qu'ils ne sont pas décisionnaires.

Le Haut Comité rappelle l'importance de cette recommandation dont la mise en œuvre participe au bon fonctionnement du conseil (Rapport 2022, 1re partie, § 3.1). Les retours d'expérience des sociétés sur cette pratique sont positifs.

3.2 Indépendance des membres du conseil

Le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques et s'assure qu'elles sont effectivement déployées par la direction générale sur le long terme. À ce titre, le Haut Comité attache une grande importance au respect des recommandations du Code relatives à l'indépendance des membres du conseil.

Le code Afep-Medef souligne que « *la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 10.5 et arrêtée par le conseil » (§ 10.4). En outre, il est prévu que « les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires* » (§ 10.4).

Toutes les sociétés du SBF 120, sauf une ayant nouvellement rejoint l'indice, publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance).

Si toutes les sociétés se réfèrent explicitement à la définition d'administrateur indépendant prévue par le Code, certaines ont fait le choix d'écarter un ou plusieurs des huit critères et la quasi-totalité fournit une explication.

Le Code prévoit que le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés au § 10.5, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, il prévoit qu'un conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères énoncés au § 10.5 est cependant indépendant.

En 2023, le Haut Comité a rappelé aux sociétés qui écartent un critère d'indépendance du Code, la nécessité de fournir une explication pertinente et circonstanciée au vu de la situation particulière de la société et de l'administrateur concerné et de porter celle-ci à la connaissance des actionnaires.

Administrateur siégeant depuis plus de douze ans

Selon le Code, un administrateur perd sa qualité d'indépendant lorsqu'il siège au conseil depuis plus de douze ans (§ 10.5.6).

La quasi-totalité des sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation en 2022. Seules cinq sociétés, dont trois du CAC 40, écartent ce critère d'indépendance, ce qui représente 4,81 % des sociétés du SBF 120 en 2022 contre 29 % en 2013.

Le Haut Comité rappelle que la règle a pour but non seulement d'éviter que le sens critique des administrateurs à l'égard de la direction exécutive ne s'émousse avec le temps, mais aussi de prendre en compte la difficulté plus grande qu'ont naturellement les individus à remettre en question des positions prises par le conseil lui-même au fil des années. Compétence et indépendance sont deux choses distinctes (Rapport du HCGE 2014).
Cette règle peut également contribuer à un renouveau dans la composition du conseil lorsque la perte de la qualité d'indépendant d'un membre oblige la société à rechercher un nouvel administrateur. Cette règle participe ainsi à la bonne gouvernance de la société.

Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées pour leur rappeler la pertinence de la règle. Sa remise en cause pose d'autant plus de difficultés lorsque les administrateurs concernés sont membres de comités, et en assurent parfois la présidence.

Administrateur salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes

Selon le Code (§ 10.5.1), pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Le Haut Comité rappelle que l'exclusion de ce critère est difficile à justifier, en raison d'un risque « structurel » de conflits d'intérêts entre sociétés au sein d'un même groupe, sauf circonstances particulières.

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*[1]*, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » (§ 10.3).

Le Haut Comité note que certaines sociétés contrôlées du CAC 40 semblent rencontrer plus de difficultés à respecter les pourcentages d'administrateurs indépendants prévus par le Code, alors même que ceux-ci sont inférieurs à ceux des sociétés non contrôlées.

[1] *Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.*

3.3 Étendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale

À l'occasion d'une saisine par une société, le Haut Comité a eu l'occasion de préciser sa position élaborée précédemment sur l'étendue de l'obligation de discrétion de la personne morale administrateur (page 15 du guide d'application de juin 2022). Cette position a clarifié les conditions de la transmission d'informations par le représentant permanent à la personne morale et vise à assurer la préservation de l'obligation de confidentialité des administrateurs prévue par le code Afep-Medef.

Saisi par l'Autorité des marchés financiers, le Haut Comité Juridique de la place financière de Paris (HCJP) a publié le 17 janvier 2023 son rapport portant sur l'étendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale.

Si l'objectif de protéger les informations confidentielles et de permettre leur accès à des personnes légitimes est partagé par le HCJP et le HCGE, la méthode retenue pour y parvenir diffère cependant.

Le groupe de travail mis en place par le HCJP, s'appuyant sur la qualité de mandataire du représentant permanent, estime que la transmission d'informations est de droit, et qu'il revient uniquement à la personne morale actionnaire de s'assurer de la préservation de la confidentialité en son sein, sans que le règlement intérieur du conseil d'administration de l'émetteur puisse encadrer la transmission d'information ; le HCJP semble estimer que le même régime devrait s'appliquer pour les informations transmises par l'administrateur personne physique étroitement liée à un actionnaire, tout en relevant que, sauf régime spécifique (représentant de l'État par exemple), cette extension nécessiterait une modification législative. Le HCJP a précisé que les questions de conflits d'intérêts et d'abus de marché n'ont pas été prises en considération dans l'élaboration de cette position.

À l'inverse, le HCGE estime que l'obligation de discrétion s'impose à chaque administrateur sans distinction et qu'il revient dès lors à l'émetteur, via le règlement intérieur de son conseil d'administration, dans le respect des règles régissant la communication et l'exploitation des informations privilégiées, d'encadrer la transmission des informations confidentielles communiquées par le représentant permanent à la personne morale l'ayant désignée, et qu'il en est de même s'agissant de la transmission d'informations par un administrateur personne physique étroitement liée à un actionnaire.

Ainsi, dans le respect des règles régissant la communication et l'exploitation des informations privilégiées, il appartient à chaque conseil d'administration de préciser les modalités de l'obligation de confidentialité attendue de ses membres, dans le règlement intérieur du conseil, comme le prévoit l'article 12.1 du code Afep-Medef.

À ce titre, le Haut Comité réitère la position présentée dans son Guide d'application.

3.4 Conditions de départ des dirigeants mandataires sociaux

Des interventions du Haut Comité à sa propre initiative se sont rattachées à des événements ponctuels, principalement à l'occasion de départs de dirigeants.

Indemnité de départ en cas de maintien du contrat de travail

Le code Afep-Medef recommande, 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 (§ 23.1).

Lorsque des sociétés ont justifié de circonstances exceptionnelles pour maintenir le contrat de travail du dirigeant, le Haut Comité rappelle que les règles du Code relatives à l'indemnité de départ (principes relatifs au plafond de deux années de rémunérations (fixe et variable), exclusion en cas de départ à la retraite ou prise d'autres fonctions au sein de la société ou de son groupe…) s'appliquent aux éventuelles indemnités négociées dans le cadre de la rupture d'un contrat de travail maintenu.

En particulier, le Haut Comité rappelle que l'indemnité résultant de la rupture du contrat de travail d'un dirigeant mandataire social ne doit pas excéder le montant correspondant à deux ans de rémunération fixe et variable[2].

Conditions de performance de l'indemnité de départ

Le code Afep-Medef recommande que « *les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins* » (§ 26.5.1 alinéa 3).

Le Haut Comité considère que l'appréciation doit au moins porter sur les deux exercices précédant le départ du dirigeant.

Comme le prévoit le Code, il n'est pas acceptable que des dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités (§ 26.5.1 alinéa 1).

Exclusion d'une indemnité de départ en cas de départ en retraite

Le code Afep-Medef recommande que « *le versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social doit être exclu s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe, ou encore s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite*. »

[2] *Rapport 2014, p. 17.*

Afin d'éviter le versement d'indemnités de départ alors même que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite concomitamment au départ contraint, le Haut Comité invite les sociétés à préciser dans leur politique de rémunération l'exclusion du versement d'une indemnité de départ en cas de départ à la retraite. Il les invite également à préciser l'exclusion du versement d'une indemnité de départ en cas de nouvelles fonctions ou de changement de fonctions à l'intérieur du groupe.

Maintien des rémunérations de long terme en cas de départ du dirigeant

S'agissant des plans de rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le code Afep-Medef prévoit que :

- « le conseil peut prévoir lors de leur attribution une stipulation l'autorisant à statuer sur le maintien ou non des plans de rémunérations de long terme non encore acquis, des options non encore levées ou des actions non encore acquises au moment du départ du bénéficiaire » (§ 26.3.3) ;
- « en cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des mécanismes de rémunération de long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice de la rémunération de long terme ou de son versement relève de l'appréciation du conseil et est motivé » (§ 26.5.1) ;
- les conditions financières du départ d'un dirigeant mandataire social sont détaillées de manière exhaustive au moment du départ du dirigeant. La société doit notamment 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 » (§ 26.5.2).

L'AMF, quant à elle, s'est prononcée dans son rapport 2020 au sujet du maintien des plans de rémunérations de long terme en cas de départ du dirigeant : « *À l'occasion du départ de dirigeants, la majorité des sociétés de l'échantillon ont décidé, en 2019, du maintien des actions de performance non définitivement acquises. S'il est compréhensible que le départ du dirigeant mandataire social en cas de départ en retraite n'entraîne pas la perte systématique de la totalité de la rémunération variable pluriannuelle, l'AMF recommande, comme elle l'avait antérieurement précisé en 2014 et 2018, de mettre en place un mécanisme d'acquisition prorata temporis. En revanche, en cas de révocation, de non-renouvellement du mandat ou de démission (sauf si le non renouvellement ou la démission sont motivés par le départ en retraite ou l'invalidité), elle recommande d'exclure tout versement de la rémunération variable pluriannuelle.* »

Pour le Haut Comité, le sort des rémunérations de long terme relève de l'appréciation du conseil comme le prévoit le Code. Au moment du départ, le Haut Comité rappelle l'exigence de motivation par le conseil du maintien en tout ou partie de leur bénéfice.

Le Haut Comité rappelle, là encore, qu'il ne serait pas acceptable que des dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités (§ 26.5.1) ou des avantages de cette nature.

3.5 Les relations entre les entreprises et les agences de conseils en vote

En 2023, le Haut Comité a mené des travaux au sein du Seven Chairs concernant les relations entre les entreprises et les agences de conseil en vote, ainsi que les éventuels conflits d'intérêts qui en résultent.

La forte concentration des agences de conseil en vote accroît le risque de conflits d'intérêts, notamment lorsqu'elles assurent des prestations de conseil en parallèle des recommandations de vote.

La direction générale est le principal interlocuteur des agences de conseils en vote. Ces dernières devraient initier un dialogue avec l'émetteur en amont de l'assemblée générale des actionnaires avant toute recommandation de vote négative. Les commentaires de la société devraient être communiqués aux actionnaires concernés en même temps que la communication de la recommandation de vote.

Des émetteurs ont fait part au Haut Comité de leurs inquiétudes sur le fait qu'une recommandation de vote ne soit pas directement en lien avec le sujet de la résolution soumise au vote des actionnaires.

Sur ce dernier sujet, lors de l'assemblée générale 2023 d'une société du SBF 120, une agence de conseil en vote a appelé à voter contre le renouvellement de deux administrateurs, l'un vice-président du conseil, l'autre président du comité des rémunérations, au motif de désaccords sur les pratiques de rémunération et le processus de succession du directeur général.

Le Haut Comité considère que cet appel à voter contre le renouvellement d'administrateurs sans lien direct avec l'objet de la résolution est contestable.

En 2024, le Haut Comité sera attentif à la mise en œuvre des politiques de vote des agences de conseil en vote en matière de droits de vote double.

4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir

En 2024, le Haut Comité poursuivra et amplifiera ses réflexions et travaux sur les thèmes suivants :

4.1 La présentation de la stratégie climatique à l'Assemblée

À l'issue des assemblées générales 2023, 85 sociétés ont présenté leur stratégie climatique, soit 81,7 % des sociétés du SBF 120 (dont 34 sociétés du CAC 40). À noter que 9 sociétés indiquent prévoir une telle présentation lors de leur assemblée générale 2024 statuant sur l'exercice 2023.

Le Haut Comité veillera à l'application effective de cette nouvelle recommandation du Code.

4.2 La présence de critères RSE, dont climatiques, dans la rémunération variable

La pratique de l'intégration des critères RSE, dont climatiques, dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs devra nécessairement se développer en 2024. Le Haut Comité sera attentif à la précision des critères retenus en lien avec la stratégie.

4.3 La cybersécurité

On assiste à une montée en puissance de cyberattaques avec un fort impact, pouvant même compromettre la survie d'entreprises. Les entreprises peuvent se retrouver dans la ligne de mire non seulement des cybercriminels, mais aussi des acteurs des États-nations. La cybersécurité prend de plus en plus d'importance dans les cartographies des risques.

Dans ce contexte de risque accru, les conseils d'administration doivent être tenus informés des mesures mises en place pour prévenir les cyberattaques et être en mesure de réagir de manière appropriée en cas d'incident.

Dans l'accomplissement de cette mission de vérification, les comités du conseil peuvent solliciter des experts externes en cybersécurité.

4.4 Le dialogue actionnarial

Pour le Haut Comité, le dialogue actionnarial est primordial.

Le Code prévoit en son article 4.4 que « *les relations des actionnaires avec le conseil d'administration notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise peuvent être confiées au président du conseil d'administration ou, le cas échéant, à l'administrateur référent.*
Celui-ci rend compte au conseil d'administration de cette mission. »

Le Haut Comité rappelle que selon le guide d'application, il est recommandé que :

- « les modalités et l'étendue des missions de l'administrateur chargé de participer directement au dialogue de la société avec ses actionnaires et/ou les investisseurs potentiels soient précisées dans le règlement intérieur et que le rapport annuel en fasse état ;
- si le mode de gouvernance de la société est une forme de présidence dissociée (ou conseil de surveillance), la mission revienne naturellement au président du conseil : dans ce cas, elle fait partie des « missions confiées en sus de celles conférées par la loi » qui doivent être décrites conformément au § 3.2 du code Afep-Medef ; à défaut, elle peut être confiée à un administrateur référent. Il est en effet souhaitable de ne pas disperser les responsabilités en multipliant les interlocuteurs représentant le conseil ;
- la personne ainsi choisie ait de préférence une expérience de la communication institutionnelle, et reçoive le cas échéant une formation adéquate ;
- la mission soit en premier lieu d'expliciter les positions prises par le conseil dans ses domaines de compétence (notamment en matière de stratégie, de gouvernance et de rémunération des dirigeants), et qui ont fait préalablement l'objet d'une communication ;
- cette mission implique une coordination étroite avec le directeur général ou ses collaborateurs chargés de la relation avec les actionnaires, et que les réunions ou contacts téléphoniques, sauf exigence explicite des interlocuteurs, soient conduits en leur présence ;
- l'administrateur rende compte au conseil de l'exécution de sa mission. »

En 2024, le Haut Comité poursuivra la réflexion qu'il avait initiée dans son rapport 2017 et prendra part au groupe de travail sur le dialogue actionnarial créé par Paris Europlace sous la présidence de Michel Prada.

Le Haut Comité rappelle que l'assemblée générale doit être un moment privilégié de communication de la société avec ses actionnaires (§ 6 du code Afep-Medef). Le dialogue doit être renforcé lors du rejet d'une résolution. Une réflexion sur une évolution des pratiques de gouvernance de la société concernée doit être menée si ce vote résulte d'une déviation aux recommandations du Code. La société peut communiquer sur les suites qu'elle entend donner dans un tel cas de figure.

4.5 Les relations entre les entreprises et les fournisseurs de données RSE

En 2024, le Haut Comité mènera des travaux concernant les relations entre les entreprises et les fournisseurs de données RSE, ainsi que les éventuels conflits d'intérêts qui en résultent.
Il suivra notamment les discussions relatives à l'élaboration de la proposition de règlement sur la transparence et l'intégrité des notations en matière RSE.



2e Partie

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES

Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code Afep-Medef comme leur code de gouvernement d'entreprise de référence[4]. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

- les sociétés françaises ne se référant pas au code Afep-Medef ;
- les sociétés étrangères.

Au total, 104 sociétés du SBF 120, dont 35 sociétés du CAC 40 à la date du 1er avril 2023, 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 35 sociétés concernées par cet indice.

Les statistiques ont été établies sur la base des informations présentées dans les documents d'enregistrement universels, 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, 90 sociétés, soit 87 % des sociétés, ont répondu à cette consultation.

7 sociétés faisant référence au code Afep-Medef ont quitté l'indice SBF 120 entre le 1er avril 2022 et le 1er avril 2023[5] et 7 sociétés l'ont rejoint. Certaines variations 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 actualisé en décembre 2022 et donne des exemples de bonnes pratiques.

[4] En application des articles L. 22-10-10 et L. 22-10-20 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.

[5] Sociétés ayant quitté l'indice SBF 120 au 1er avril 2023 : Albioma, CNP Assurances, EDF, Europcar, Lagardère, Maisons du Monde, McPhy Energy.

1. Mode de direction

Quelques évolutions de gouvernance continuent d'être constatées. Elles peuvent s'expliquer par des transitions managériales, de profondes transformations internes ou de changements de forme juridique de la société.
Lorsque les fonctions sont dissociées, toutes les sociétés précisent les missions confiées au président du conseil.

1.1 Mode de direction adopté

Pour les sociétés anonymes à conseil d'administration, la dissociation des fonctions (directeur général et président du conseil d'administration) est un mode de direction de plus en plus 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 des actionnaires. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction (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* » (§ 3.4).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Société anonyme à conseil d'administration	86,41 %	86,54 %	85,71 %	85,71 %
• avec unicité des fonctions	35,92 %	30,77 %	37,14 %	28,57 %
• avec dissociation des fonctions	50,49 %	55,77 %	48,57 %	57,14 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	9,71 %	9,62 %	8,57 %	8,57 %
Société en commandité par actions	3,88 %	3,85 %	5,71 %	5,71 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme lors de l'exercice précédent, quelques variations s'expliquent par la modification de l'échantillon. Par ailleurs, 13 changements de mode de direction ont eu lieu au sein du SBF 120, dont 4 au sein du CAC 40. Plus précisément, 11 sociétés (dont 4 sociétés du CAC 40) ont choisi de dissocier les fonctions de président et de directeur général, et 2 sociétés du SBF 120 ont décidé de confier la direction de la société et la présidence du conseil à un président-directeur général.

Ces évolutions accompagnent fréquemment des transitions dans le cadre de successions.

Le nombre de sociétés à conseil d'administration ayant opté pour l'unicité des fonctions a diminué entre l'exercice 2021 et l'exercice 2022. Au sein du SBF 120, on compte désormais 32 sociétés anonymes ayant fait le choix de l'unicité des fonctions contre 37 en 2021 (10 pour le CAC 40 en 2022 contre 13 en 2021). La tendance est à l'évolution vers la dissociation des fonctions.

Changement du mode de direction

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Changement du mode de direction intervenu en cours d'année	12,62 %	12,50 %	14,29 %	11,43 %

Explication du choix de mode de gouvernance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés expliquant le choix de mode de gouvernance	91,26 %	95,19 %	97,14%	100 %

De nombreuses sociétés ont explicité leurs choix liés au mode de gouvernance comme le prévoit le Code. Toutes les sociétés du CAC 40 ont fourni une explication ; seules 4 sociétés du SBF 120 ne fournissent aucune justification.

Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent veiller à mentionner de manière systématique les motivations de leur choix de gouvernance.

1.2 Missions confiées au président du conseil d'administration

Le code Afep-Medef précise qu'« *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* » (§ 3.2).

Comme pour l'exercice précédent, 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 au total 58 sociétés du SBF 120 (dont 20 au sein du CAC 40).

2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent

Pour les sociétés ayant opté pour l'unicité des fonctions, la présence d'un administrateur référent est stable. Toutes les sociétés ayant fait le choix de se doter d'un administrateur référent ont confié cette mission à un administrateur indépendant et toutes les sociétés indiquent les missions et prérogatives qui lui sont confiées.

Le code Afep-Medef recommande que *« lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, 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 » (§ 3.3).*

Le code Afep-Medef précise également que *« le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions » (§ 3.2).*

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions et ayant mis en place un administrateur référent ou un vice-président	72,98 %	71,88 %	92,31 %	90 %
• ayant mis en place un administrateur référent	67,57 %	71,88 %	92,31 %	90 %
• ayant mis en place un vice-président	5,41 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
• ayant indiqué les missions et prérogatives qui leurs sont confiées	96,30 %	100 %	100 %	100 %

Quel que soit le mode de gouvernance, au cours de l'exercice 2022, 46 sociétés du SBF 120 (contre 42 en 2021), dont 23 sociétés du CAC 40 (contre 22 en 2021), ont fait le choix de se doter d'un administrateur référent à qui ont été confiées des missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires.

Plus précisément, on constate que parmi les 32 sociétés du SBF 120 (dont 10 du CAC 40) ayant opté pour l'unicité des fonctions, 23 sociétés (dont 9 du CAC 40) ont nommé un administrateur référent. 1 société du CAC 40 ayant fait le choix de l'unicité des fonctions n'a pas nommé d'administrateur référent.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que certaines sociétés (23 sociétés dont 14 du CAC 40) ayant une gouvernance dissociée ou duale (présidence de conseil d'administration dissociée, conseil de surveillance) ont néanmoins désigné un administrateur (ou un membre du conseil de surveillance) référent.

Enfin, parmi les 46 sociétés ayant mis en place un administrateur référent, toutes ont indiqué ses missions et prérogatives.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Administrateur référent indépendant	100 %	100 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés ayant un administrateur référent, toutes ont choisi de confier cette mission à un administrateur indépendant.

3. Conseil d'administration ou de surveillance

Les critères d'indépendance des membres du conseil sont globalement respectés. La présence d'administrateurs représentant les salariés dans les conseils est stable.

3.1 Nombre d'administrateurs[6]

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Nombre moyen d'administrateurs	12,97	12,91	14,54	14,63
Nombre moyen d'administrateurs hors administrateurs salariés ou représentant des salariés actionnaires	10,78	10,77	11,97	12,03

[6] *Sont désignés ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance.*

Les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 comptent entre 7 et 21[7] membres, tandis que les conseils des sociétés du CAC 40 comptent entre 10 et 21 membres. Après une augmentation du nombre moyen d'administrateurs au sein du SBF 120 et du CAC 40 ces dernières années, on constate une stabilisation des chiffres en 2022.

3.2 Indépendance des administrateurs

Pour l'exercice 2022, comme pour les années précédentes, toutes les sociétés étudiées publient la liste nominative de leurs administrateurs avec leur qualification au regard des huit critères d'indépendance.

Les critères d'indépendance

Les critères d'indépendance n°1 (salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes) et n°6 (durée maximale du mandat d'administrateur ne devant pas excéder 12 années) sont les plus écartés par les sociétés. S'agissant des critères n°7 (statut du dirigeant social non-exécutif) et n°8 (statut de l'actionnaire important), certaines sociétés omettent de renseigner ces critères dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent faire figurer l'ensemble des critères d'indépendance dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Nombre et proportion des sociétés ayant écarté des critères d'indépendance en 2022

	SBF 120		CAC 40	
	Nombre	En %	Nombre	En %
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	5	4,81 %	2	5,71 %
Critère 2 : mandats croisés	3	2,88 %	1	2,86 %
Critère 3 : relations d'affaires significatives	0	0,00 %	0	0,00 %
Critère 4 : lien familial	0	0,00 %	0	0,00 %
Critère 5 : commissaire aux comptes	0	0,00 %	0	0,00 %
Critère 6 : durée de mandat supérieure à 12 ans	5	4,81 %	3	8,57 %
Critère 7 : statut du dirigeant social non-exécutif	5	4,81 %	2	5,71 %
Critère 8 : statut de l'actionnaire important	5	4,81 %	3	8,57 %

[7] *Quatre sociétés dérogent aux dispositions de l'article L. 225-17 du code de commerce et comptent plus de 18 administrateurs au sein de leur conseil d'administration. Parmi elles, 2 sociétés de l'échantillon (dont 1 société du CAC 40) font état de 19 membres. Par ailleurs, 1 société du CAC 40 compte 20 membres et 1 autre affiche un conseil d'administration composé de 21 membres.*

Le code Afep-Medef souligne que « *la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 10.5 et arrêtée par le conseil* » (§ 10.4). En outre, il est prévu que « *les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires* » (§ 10.4).

Toutes les sociétés du SBF 120, sauf 1 qui a nouvellement rejoint l'indice et avec laquelle le Haut Comité a pris attache, publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance). S'agissant de cette unique société, si l'examen de l'indépendance de chacun des administrateurs est effectivement prévu, le rapport sur le gouvernement d'entreprise ne fait pas mention explicite des résultats de cet examen.

Si toutes les sociétés étudiées se réfèrent explicitement à la définition d'administrateur indépendant prévue par le Code, certaines ont fait le choix d'écarter un ou plusieurs des huit critères. Sur les 21 sociétés qui écartent un ou plusieurs critères d'indépendance, 16 ont fourni une explication. 5 sociétés ne fournissent pas d'explication et/ou omettent de mentionner certains critères dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Haut Comité rappelle que le Code prévoit qu'un conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères énoncés au § 10.5 est cependant indépendant. L'explication de cette position doit alors être pertinente et circonstanciée au vu de la situation particulière de la société et de l'administrateur concerné et doit être portée à la connaissance des actionnaires.

S'agissant du critère du salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes (critère n°1), comme pour les 3 dernières années, le Haut Comité considère que l'exclusion de ce critère est difficile à justifier, en raison d'un risque « structurel » de conflits d'intérêts entre sociétés au sein d'un même groupe, sauf circonstances particulières.

Comme l'année précédente, certaines sociétés ont renforcé les critères d'indépendance existants comme le montrent ces exemples :

- « *n'a pas la qualité d'administrateur d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés) » et « n'a pas remplacé à titre temporaire un membre du Directoire de la Société absent ou incapable d'exercer ses fonctions au cours des 12 mois précédents* » ;
- « *s'agissant des administrateurs exerçant des fonctions dans une ou plusieurs banques, ne pas avoir participé (i) à la préparation ou à la sollicitation d'offres de services d'une de ces banques auprès de Safran ou d'une société du Groupe, (ii) aux travaux d'une de ces banques en cas d'exécution d'un mandat confié à cette banque par Safran ou une société du Groupe ou (iii) au vote de toute résolution concernant un projet dans lequel la banque concernée serait ou pourrait être intéressée en tant que conseil* » ;
- « *au-delà du seuil de 5 % du capital ou des droits de vote, ces administrateurs sont présumés non-indépendants sauf appréciation contraire du conseil d'administration sur*

recommandation du Comité d'Éthique et de la Gouvernance. En deçà de ce seuil (et hors obligation de détention imposée aux administrateurs par le Règlement Intérieur), le Conseil, sur rapport du Comité d'Éthique et de la Gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel » ;

- « *ne [doit] pas avoir perçu de [la société], sous quelque forme que ce soit, à l'exception de la rémunération perçue en tant qu'administrateur, une rémunération d'un montant supérieur à 100 000 euros au cours des cinq dernières années* » et qu'un administrateur est « *réputé important dès lors qu'il détient plus de 5 % du capital ou des droits de vote (calculs effectués en consolidant ses différentes participations)* » ;
- « *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* » ;
- *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]* ».

Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

La très grande majorité des sociétés respecte la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil.

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, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » (§ 10.3).

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

	Exercice 2021		Exercice 2022	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	34	33,01 %	33	31,73 %
Sociétés non contrôlées	69	66,99 %	71	68,27 %

[8] *Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.*

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

	Exercice 2021		Exercice 2022	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	7	20 %	6	17,14 %
Sociétés non contrôlées	28	80 %	29	82,86 %

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
93,94 %	96,97 %	83,33 %	83,33 %

Comme l'année précédente, 1 société du CAC 40 n'applique pas la recommandation du Code selon laquelle *« dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers »* (§ 10.3) et fournit une explication circonstanciée. Quant au SBF 120, 33 sociétés parmi les sociétés contrôlées appliquent cette recommandation.

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
95,65 %	97,18 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2022, 69 sociétés du SBF 120 sur les 71 concernées (contre 66 sociétés sur 69 en 2021) 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* » (§ 10.3). Parmi les 2 sociétés qui écartent cette recommandation, 1 société fournit une explication.

S'agissant des sociétés non contrôlées du CAC 40, comme lors des deux exercices précédents, toutes appliquent cette recommandation

3.3 Liens d'affaires significatifs

Le nombre de sociétés mentionnant les liens d'affaires progresse par rapport à l'exercice précédent. En revanche, parmi les sociétés mentionnant les liens d'affaires, celles qui indiquent le critère de significativité diminuent par rapport à l'exercice 2021.

Le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur au regard des liens d'affaires (§ 10.5). Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas *« être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil*[9] *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 Afep-Medef 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 sur le gouvernement d'entreprise » (§ 10.5.3).*

Mention des liens d'affaires

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Mention des liens d'affaires	87,38 %	100 %	97,14 %	100 %

Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent faire état, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, de la revue par le conseil des liens d'affaires éventuels entretenus par ses membres avec la société ou de l'absence de liens.

Mention des critères de significativité des liens d'affaires

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation de liens d'affaires significatifs ou non	84,44 %	71,15 %	85,29 %	82,86 %

[9] *Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.*

Parmi celles faisant mention de liens d'affaires, 74 sociétés du SBF 120 dont 29 sociétés du CAC 40, précisent les critères ayant conduit à l'appréciation de la significativité ou non de ces liens (contre respectivement 76 et 29 en 2021). 30 sociétés ne font pas mention de ces critères.

Dans la continuité de ses rapports d'activité 2021 (§ 3.3) et 2022 (§ 3.3), le Haut Comité a renouvelé son souhait de transparence, en invitant les sociétés à préciser *« soit les critères utilisés par le conseil pour apprécier les liens d'affaires, soit qu'aucun administrateur indépendant n'entretient de telles relations avec la société »*.

Le Haut Comité réaffirme l'importance de ce sujet.

Extraits issus des rapports sur le gouvernement d'entreprise de sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation des liens d'affaires significatifs.

LEGRAND

Un Conseil d'administration composé à 83 %[1] d'administrateurs indépendants

Définition et critères de l'administrateur indépendant

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la Direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la Direction, la Société ou le Groupe. À cet égard, le Règlement Intérieur reprend les critères d'indépendance du Code de Gouvernement d'Entreprise. Ainsi, un administrateur indépendant ne doit pas :

- être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société, ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :
  - significatif de la Société ou de son Groupe, ou
  - pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité[2] ;
- avoir un lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe ;
- avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des 12 ans ;
- être dirigeant mandataire social non exécutif et percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;
- être un actionnaire important de la Société participant à son contrôle.

Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire de la Société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations et de la gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant. Pour cela, il tient compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Procédure de qualification des administrateurs indépendants

Conformément au Règlement Intérieur, la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations et de la gouvernance au regard des critères d'indépendance définis précédemment et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un administrateur et annuellement pour l'ensemble des administrateurs. Les conclusions de l'examen du Conseil d'administration sont portées à la connaissance des actionnaires.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant le critère des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité des nominations et de la gouvernance puis le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 mars 2023, ont analysé les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe, d'une part, et chaque administrateur ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil), d'autre part.

Afin de préparer l'évaluation, le Comité des nominations et de la gouvernance avait adressé aux administrateurs un questionnaire d'indépendance. Le Comité a ensuite procédé à l'analyse de la situation de chaque administrateur au regard des réponses communiquées, avec les objectifs suivants :

- déterminer l'existence d'une relation d'affaires ;
- puis, le cas échéant, évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) ainsi que de critères quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

Les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des administrateurs n'entretenait de relations d'affaires avec Legrand, à l'exception de Jean-Marc Chéry.

Concernant ce dernier, les relations d'affaires entre Legrand et STMicroelectronics, dont Jean-Marc Chéry est le dirigeant, consistent en une relation d'achat indirecte. Certaines entités du Groupe achètent en effet des composants électroniques fabriqués par STMicroelectronics auprès de distributeurs spécialisés.

Par ailleurs, s'agissant du pouvoir respectif de Legrand et de Jean-Marc Chéry, le Comité a relevé que :

- l'approvisionnement en composants électroniques STMicroelectronics de la Société et de ses entités précédait la nomination de Jean-Marc Chéry en qualité d'administrateur de la Société ;
- Jean-Marc Chéry, en sa qualité d'administrateur de la Société, ne disposait d'aucun pouvoir décisionnel au sein du Groupe dans le cadre de l'établissement ou du maintien de cette relation d'affaires. Enfin, les enjeux financiers concernés ne sont pas significatifs, que ce soit pour Legrand ou pour STMicroelectronics.

(1) Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance.

(2) L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le Conseil d'administration. Les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) sont explicités dans le présent document d'enregistrement universel.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a par conséquent qualifié de « non significative » la relation d'affaires entre Legrand et Jean-Marc Chéry, tant d'un point de vue qualitatif que d'un point de vue quantitatif, compte tenu du faible montant des enjeux financiers concernés pour les deux Groupes. Le Conseil d'administration a par la suite approuvé la conclusion du Comité des nominations et de la gouvernance.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant les autres critères d'indépendance

Le Conseil d'administration du 15 mars 2023 a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment. Il a considéré, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, qu'Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories, Jean-Marc Chéry, Angeles Garcia-Poveda, Edward A. Gilhuly, Patrick Koller, Michel Landel, Annalisa Loustau Elia, Florent Menegaux et Eliane Rouyer-Chevalier pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants :

	Angeles Garcia-Poveda	Olivier Bazil	Isabelle Boccon-Gibod	Christel Bories	Benoît Coquart	Jean-Marc Chéry	Edward A. Gilhuly	Patrick Koller	Michel Landel	Annalisa Loustau Elia	Florent Menegaux	Éliane Rouyer-Chevalier
Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	●	●	●	●	X	●	●	●	●	●	●	●
Mandats croisés	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Relations d'affaires significatives	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lien familial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Commissaire aux comptes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Durée de mandat supérieure à 12 ans	●	X	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Statut de l'actionnaire important[1]	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● *: représente un critère d'indépendance satisfait.*

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Actionnaire détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève ainsi à 83 %[1]. Ce taux est supérieur au *ratio* minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise pour les sociétés non contrôlées.

En ce qui concerne les comités spécialisés du Conseil d'administration :

- le Comité d'audit est composé de trois membres tous indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres dont deux membres indépendants, soit une proportion de 67 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du Comité ;
- le Comité des rémunérations est composé de cinq membres dont quatre administrateurs indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants (conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance). Cette composition est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du Comité ;
- le Comité des engagements et de la RSE est composé de cinq[2] membres dont quatre administrateurs indépendants, soit une proportion de 80 % d'administrateurs indépendants.

L'Administrateur Référent est également indépendant conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise.

(1) Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance. La proportion d'administrateurs indépendants s'élèvera à 83 % à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2023 sous réserve de l'approbation du renouvellement des mandats d'administrateurs d'Isabelle Boccon-Gibod, Benoît Coquart, Angeles Garcia-Poveda, et Michel Landel et de la nomination de Valérie Chort et de Clare Scherrer en qualité d'administratrices indépendantes.

(2) Gilles Schnepp a été membre du Comité des engagements et de la RSE jusqu'au 25 mai 2022, date de la fin de son mandat d'administrateur.

Le Code AFEP-MEDEF prévoit également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un administrateur peut être qualifié d'indépendant :

Critères du Code AFEP-MEDEF (Article 10.5 à 10.7)	Description
Critère 1 – Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années	L'administrateur ne doit pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la Société Mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 – Mandats croisés	L'administrateur ne doit pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle : • la Société détient, directement ou indirectement, un mandat d'administrateur ; ou • Un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 – Relations d'affaires importantes	L'administrateur ne doit pas être (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • significatif de la Société ou de son Groupe ; ou • pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4 – Liens familiaux	L'administrateur ne doit pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 – Commissaire aux comptes	L'administrateur ne doit pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 – Durée de mandat excédant douze ans	L'administrateur ne doit pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.
Critère 7 – Statut de mandataire social non exécutif	Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère 8 – Statut d'actionnaire principal	En ce qui concerne les administrateurs représentant les actionnaires principaux de la Société (ou désignés sur proposition de ceux-ci), ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Critère d'indépendance relatif au caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société (critère 3)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe Worldline, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 16 décembre 2022, sur recommandation du Comité des Nominations, a retenu (comme pour l'année précédente) :

- un critère quantitatif, en l'espèce le chiffre d'affaires consolidé de 1% réalisé par la Société avec un groupe au sein duquel un administrateur Worldline exerce une fonction et/ou un mandat ;
- des critères qualitatifs, à savoir :
  - **i** la durée et la continuité de la relation commerciale (ancienneté de la relation ou impact d'éventuels renouvellements de contrats, etc.),
  - **ii** l'importance ou l'intensité de la relation (éventuelle dépendance économique), et
  - **iii** l'organisation de la relation (liberté d'intérêts de l'administrateur, etc.).

Il est précisé que lors de l'évaluation de la matérialité de la relation avec la Société ou son Groupe telle que détaillée ci-dessus, le Conseil d'administration analyse le critère quantitatif en combinaison avec les critères qualitatifs.

D.1.3.4.2 Revue de l'indépendance des administrateurs

Au regard de l'article 1er de son Règlement Intérieur et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, la qualification d'administrateur indépendant est discutée par le Comité des Nominations et examinée par le Conseil d'administration annuellement. Cette revue est également réalisée à l'occasion de chaque renouvellement de mandat ou nomination. Cet examen par le Comité des Nominations et le Conseil d'administration s'est déroulé lors des réunions du 7 et 16 décembre 2022 respectivement. Le Comité des Nominations et le Conseil ont confirmé leur analyse durant les réunions des 15 et 20 février 2023 respectivement.

Au cours de cette revue annuelle, le Comité des Nominations a particulièrement examiné l'indépendance de :

- Bernard Bourigeaud ; Agnès Audier ; Caroline Parot ; Nazan Somer Özelgin et Thierry Sommelet compte tenu de leurs mandats d'administrateurs indépendants qu'ils détenaient chez Worldline IGSA (anciennement Ingenico Group SA) avant son acquisition par le Groupe (article 10.5.1 du Code AFEP-MEDEF) ;
- Gilles Arditti étant donné la fonction qu'il occupait au sein du groupe Atos jusqu'à son départ en retraite en février 2022 (article 10.5.1 du Code AFEP-MEDEF) ;

- Nazan Somer Özelgin et Agnès Audier compte tenu des relations d'affaires entretenues entre Worldline et les sociétés dans lesquelles ces dernières exercent des fonctions (à savoir respectivement UniCrédit d'une part et Boston Consulting Group – BCG, et Crédit Agricole, d'autre part) (article 10.5.3 du Code AFEP-MEDEF) ; ainsi que
- Thierry Sommelet compte tenu du niveau de participation et des droits de vote respectifs de Bpifrance Participations et de la Caisse des Dépôts et Consignations dans Worldline (article 10.7 du Code AFEP-MEDEF).

A l'issue de son examen, le Conseil d'administration a conclu que les facteurs contextuels susmentionnés n'étaient pas de nature à affecter l'indépendance respective des personnes concernées.

Les raisons sont notamment les suivantes :

- Concernant les anciens administrateurs indépendants d'Ingenico (à savoir Bernard Bourigeaud ; Agnès Audier ; Caroline Parot ; Nazan Somer Özelgin et Thierry Sommelet) : ils étaient administrateurs au sein d'Ingenico avant que Worldline n'acquière Ingenico, i.e. avant qu'Ingenico n'entre dans le périmètre de consolidation de Worldline. Leurs mandats d'administrateurs au sein d'Ingenico ont cessé avant leur nomination effective en tant qu'administrateurs indépendants de Worldline. Leur qualification respective en tant que membres indépendants de Worldline IGSA a eu lieu avant l'acquisition d'Ingenico par Worldline et par une société cotée en bourse appliquant les mêmes standards de haut niveau selon le code AFEP-MEDEF. La conception de la gouvernance envisagée visant à accueillir les nouveaux administrateurs provenant d'Ingenico était un aspect clé de la nature amicale de la transaction ainsi que les évaluations de l'indépendance des nouveaux administrateurs issus d'Ingenico. Cette mise en place de la gouvernance faisait partie de l'annonce de la transaction avant son approbation massive par les actionnaires de la Société. Au demeurant, la durée cumulée des mandats exercés par ces administrateurs au sein d'Ingenico Group SA puis de Worldline reste inférieure à 12 ans.
- s'agissant de Gilles Arditti : pour rappel, il était qualifié de non-indépendant, en raison de son statut de salarié du groupe Atos et des liens d'affaires entre le groupe Atos et le Groupe Worldline, même après qu'Atos SE n'a plus été un actionnaire de contrôle de Worldline et bien que Gilles Arditti ait été nommé en son nom propre et non sur la base d'une proposition faite par Atos SE. Toutefois, le Conseil d'administration a considéré que cette approche conservatrice n'est plus justifiée en raison de son départ du groupe Atos en février 2022 ;
- s'agissant de Nazan Somer Özelgin : bien que le chiffre d'affaires global réalisé en 2022 avec UniCredit représente environ 1% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe combiné, il représente à ce stade une faible portion du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec de nombreuses autres banques. Par ailleurs, bien qu'UniCredit soit l'une des banques finançant le Groupe, il convient de noter qu'elle fait partie d'un groupe de nombreuses banques entre lesquelles le financement est largement réparti. En outre, l'absence de position exécutive au sein d'UniCredit et l'absence d'implication dans tout sujet d'Unicredit impliquant Worldline ont été notées ;
- S'agissant d'Agnès Audier : il a été noté que BCG représente moins de 1% des dépenses annuelles consolidées du Groupe combiné en 2022. Par ailleurs, Agnès Audier n'est pas impliquée dans les conseils fournis au profit de Worldline. Elle n'est pas salariée ou associée de BCG et elle n'intervient pour BCG qu'à titre de Senior Advisor chez Boston Consulting Group et sa rémunération n'est pas corrélée aux résultats de BCG. S'agissant du Crédit Agricole SA, le chiffre d'affaires global réalisé en 2022 est inférieur à 1% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe combiné et représente à ce stade une faible portion du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec de nombreuses autres banques. Bien que Crédit Agricole SA soit l'une des banques finançant le Groupe, il convient de noter qu'elle fait partie d'un groupe de nombreuses de banques entre lesquelles le financement est largement réparti. L'absence de position exécutive au sein de Crédit Agricole SA a également été notée.
- s'agissant de Thierry Sommelet, bien qu'il soit désigné par Bpifrance qui est actionnaire de Worldline, il est relevé que son niveau de participation dans le capital de la Société est compris entre 4% et 5%, soit bien inférieur au seuil de 10% et pas de nature à remettre en cause son indépendance tandis que sa maison mère (Caisse des Dépôts et Consignations) est proche de détenir indirectement 10% des droits de vote.

Ainsi le Conseil a constaté que ne pouvaient être qualifiés d'indépendants :

- Gilles Grapinet, en raison de son mandat de Directeur Général de la Société ;
- Giulia Fitzpatrick, Lorenz von Habsburg Lothringen et Daniel Schmucki, en raison de leur nomination en qualité d'administrateur sur proposition de SIX Group AG (en sus de l'importance des relations commerciales existant entre SIX Group AG et Worldline s'agissant de Lorenz von Habsburg Lothringen et Daniel Schmucki qui exercent des fonctions au sein de SIX Group AG) ;
- Dr. Michael Stollarz en raison des relations d'affaires existantes entre le Groupe et Deutscher Sparkassen Verlag GmbH (DSV Group) au sein duquel Dr. Michael Stollarz exerce la fonction de Directeur Général ;
- Marie-Christine Lebert et Olivier Lorieau, en tant qu'administrateurs représentant les salariés.

Sont indépendants les membres suivants car l'ensemble des critères d'indépendance est respecté :

- Gilles Arditti ;
- Agnès Audier ;
- Bernard Bourigeaud ;
- Aldo Cardoso ;
- Mette Kamsvåg ;
- Danielle Lagarde ;
- Caroline Parot ;
- Georges Pauget ;
- Luc Rémont ;
- Nazan Somer Özelgin ;
- Thierry Sommelet ; et ;
- Susan M. Tolson.

3.4 Informations sur les administrateurs

Les informations relatives aux mandats et biographies des administrateurs sont publiées dans la totalité des cas. Toutefois, les raisons tenant à la nomination ou au renouvellement d'un administrateur font défaut pour certaines sociétés.

Le code Afep-Medef prévoit que « *le rapport sur le gouvernement d'entreprise 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* » (§ 15.3).

Le code Afep-Medef précise également qu' « *une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae* » (§ 15.4) 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 sur le gouvernement d'entreprise (§ 20).

Les sociétés étudiées ont toutes appliqué ces recommandations, à l'exception d'une société ayant récemment intégré le SBF 120, qui n'a pas communiqué sur la proportion d'étrangers et le nombre d'actions détenues par ses administrateurs.

Outre la notice biographique, le code Afep-Medef recommande que « *les raisons pour lesquelles la candidature est proposée à l'assemblée générale* » (§ 15.4) soient renseignées.

Parmi les 95 sociétés du SBF 120 qui ont renouvelé ou désigné un ou plusieurs administrateurs, 80 sociétés (soit 84,21 % des sociétés contre 92 % en 2021) ont appliqué cette recommandation. 15 sociétés ne suivent pas cette recommandation.

S'agissant du CAC 40, toutes les sociétés ont appliqué cette recommandation en 2022. Une seule société n'avait pas appliqué cette recommandation en 2021.

3.5 La proportion de représentants des salariés dans les conseils

La proportion de représentants des salariés dans les conseils est stable par rapport à l'exercice précédent.

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

- les administrateurs représentant les salariés actionnaires ;
- les administrateurs représentant les salariés.

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 2022	Assemblée 2023	Assemblée 2022	Assemblée 2023
uniquement des administrateurs représentant les salariés	55 (53,40 %)	55 (52,88 %)	17 (48,57 %)	17 (48,57 %)
uniquement des administrateurs représentant des salariés actionnaires	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)
à la fois des administrateurs représentant les salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés	30 (29,13 %)	30 (28,85 %)	17 (48,57 %)	17 (48,57 %)
TOTAL	**85 (82,52 %)**	**85 (81,73 %)**	**34 (97,14 %)**	**34 (97,14 %)**

Le nombre de sociétés accueillant des administrateurs représentant des salariés actionnaires au sein de leur conseil est en légère baisse s'agissant du SBF 120, en corrélation avec les changements ayant eu lieu au sein de l'indice. À l'issue des assemblées 2022, le SBF 120 comptait 206 administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires contre 201 en 2023. Pour le CAC 40, le nombre est resté inchangé par rapport aux assemblées générales de 2022, avec 90 administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires en 2023.

Au sein des sociétés accueillant des administrateurs représentant les salariés ou des salariés actionnaires, ces derniers sont en moyenne au nombre de :

- 2,36 administrateurs pour les sociétés du SBF 120 (contre 2,42 en 2022), et
- 2,65 administrateurs pour les sociétés du CAC 40 (identique à 2022).

Rapportées à l'ensemble des sociétés, et donc y compris à celles qui n'accueillent aucun représentant des salariés ou des salariés actionnaires au sein de leur conseil, ces moyennes s'élèvent à 1,93 administrateur pour les sociétés du SBF 120 (contre 2 en 2022) et à 2,57 administrateurs pour les sociétés du CAC 40 (identique à 2022).

3.6 Rémunération des membres du conseil

Les rémunérations des membres du conseil sont décrites dans la totalité des cas. Les sociétés font systématiquement état du montant global et des montants individuels de chacun des administrateurs.

Le code Afep-Medef précise que : *« les règles de répartition de ces rémunérations et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs sont exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise » (§ 22.4).*

Informations sur le montant des rémunérations des administrateurs

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
• indiquant le montant global	100 %	100 %	100 %	100 %
• indiquant les montants individuels	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation au titre de l'exercice 2022.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise 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 »* (§ 22.1).

Informations sur les règles de répartition des rémunérations des administrateurs

L'indication tenant à l'existence d'une part variable prépondérante dans la rémunération des administrateurs est en hausse par rapport à l'exercice précédent. Dorénavant, toutes les sociétés du CAC 40 intègrent une part variable prépondérante dans la rémunération de leurs administrateurs.

Sociétés ayant :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
• présenté les règles de répartition des rémunérations	97,09 %	99,04 %	100 %	100 %
• mis en place une part variable prépondérante	88,35 %	94,23 %	94,29 %	100 %

Pour l'exercice 2022, 1 société n'a pas précisé les règles de répartition des rémunérations des administrateurs (contre 3 en 2021).

Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on note une hausse de la proportion de sociétés ayant appliqué cette recommandation. Ainsi, on constate que 98 sociétés du SBF 120 (contre 91 en 2021) l'appliquent. 6 sociétés n'appliquent pas cette recommandation et parmi elles, 1 seule fournit une explication. Quant au CAC 40, toutes les sociétés ont mis en place une part variable prépondérante dans la rémunération des administrateurs en 2022. 2 sociétés n'avaient pas suivi cette recommandation au cours de l'exercice 2021.

3.7 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

La durée moyenne des mandats des administrateurs est en légère diminution par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de sociétés ayant mis en place un échelonnement des mandats des administrateurs est stable.

Le code Afep-Medef précise que *« la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts[10], ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat » (§ 15.1).* Par ailleurs, *« l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs » (§ 15.2).*

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Durée moyenne du mandat	3,72	3,69	3,63	3,63
Sociétés dont la durée du mandat est inférieure ou égale à 4 ans	98,06 %	98,08 %	100 %	100 %
Sociétés ayant mis en place un processus d'échelonnement	75,73 %	75 %	80 %	80 %

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 doit pas excéder 4 ans (§ 15.1). Comme pour l'exercice 2021, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation. 2 sociétés du SBF 120 ont choisi néanmoins d'écarter ce principe (contre 3 s'agissant de l'exercice 2021).

[10] *En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder 6 ans.*

Ces sociétés fournissent une explication circonstanciée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, quant à la forme de la société pour la première et aux spécificités du secteur de l'activité de la société pour la seconde.

S'agissant de l'échelonnement des mandats, on constate que pour 26 sociétés du SBF 120 dont 7 du CAC 40 (contre respectivement 25 et 7 en 2021), plus de la majorité des mandats des membres du conseil arrive à échéance en même temps. Parmi elles, 4 sociétés fournissent une explication. Si l'obligation d'un échelonnement est bien mentionnée par toutes les sociétés, dans les faits, l'échelonnement effectif n'est pas respecté par certaines sociétés.

Pour certaines sociétés en particulier, l'absence d'échelonnement effectif des mandats des membres du conseil s'explique par la survenance de circonstances exceptionnelles résultant de changements au sein de la composition du capital des sociétés.

Ainsi, 78 sociétés (soit 75 %) du SBF 120 mettent en place un échelonnement effectif des mandats de leurs administrateurs dont 28 sociétés (soit 80 %) du CAC 40.

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	0	35	67	1	1
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	33,65 %	64,42 %	0,96 %	0,96 %

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	13	22	0	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	37,14 %	62,86 %	0 %	0 %

3.8 Informations sur les séances du conseil

La recommandation visant à publier le nombre de séances du conseil et les informations sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances est appliquée par toutes les sociétés.

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 sur le gouvernement d'entreprise » (§ 12.1).* Par ailleurs, il est recommandé que les actionnaires reçoivent *« toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions »* (§ 12.1).

Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
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	9,6	9,2	9,3	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 au cours de l'exercice	96,51 %	95,75 %	97,16 %	97 %
Mention du taux de participation individuelle	100 %	99,04 %	100 %	100 %

Au titre de l'exercice 2022, on observe une légère diminution du nombre moyen de séances par rapport à l'exercice 2021, avec un retour aux pratiques antérieures à la crise sanitaire. Ainsi, les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 3 et 23 fois (contre 4 et 18 fois pour le CAC 40).

Par ailleurs, on note une légère baisse du taux moyen de participation par rapport à l'exercice 2021.

3.9 Évaluation du conseil

Toutes les sociétés ont mis en place une 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) »* (§ 11.1).

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

- une fois par an, le conseil d'administration débat de 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 sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci » (§ 11.3).*

Évaluation du fonctionnement du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés ayant procédé à une évaluation du conseil :	100 %	99,04 %	100 %	100 %
• dont sous forme de point annuel à l'ordre du jour	54,37 %	82,52 %	31,43 %	80 %
• dont sous forme d'évaluation formalisée	82,52 %	92,23 %	88,57 %	97,14 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont mis en place cette évaluation à l'exception d'une seule société, introduite récemment en bourse et qui fournit une explication circonstanciée.

Par ailleurs, on constate que 85 sociétés du SBF 120 dont 28 du CAC 40 ont procédé à une évaluation du conseil sous forme de point annuel à l'ordre du jour et 95 sociétés du SBF 120 dont 34 du CAC 40 ont mis en place une évaluation formalisée au cours des 3 dernières années.

Publication des suites données à l'évaluation du conseil au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
94,17 %	95,15 %	97,14 %	97,14 %

Pour l'ensemble du SBF 120, la proportion de sociétés ayant publié les conclusions de ces évaluations ainsi que les suites données dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise est en hausse par rapport à l'exercice précédent.

Pour le CAC 40, toutes les sociétés sauf 1 ont publié ces informations (identique à 2021). S'agissant du SBF 120, on constate que 98 sociétés du SBF 120 (contre 97 en 2021) ont publié ces informations et 6 sociétés n'ont publié aucune information.

Évaluation individualisée des administrateurs pour 2022

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
81,55 %	95,15 %	77,14 %	99,04 %

Au titre de l'exercice 2022, la proportion de sociétés au sein du SBF 120 ayant réalisé une évaluation individualisée des administrateurs, quelle que soit la forme de cette évaluation individualisée (entretiens individuels, mesure de la contribution individuelle effective, questionnaire) est en nette augmentation par rapport à l'exercice 2021.

Évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs aux travaux du conseil et réalisation d'entretiens individuels pour 2022

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 » (§ 11.2).*

	SBF 120	CAC 40
Sociétés ayant mis en place des entretiens individuels ou une évaluation de la contribution individuelle effective ou un questionnaire d'évaluation	**61,77 %**	**45,71 %**
· uniquement une évaluation de la contribution individuelle effective	29,13 %	8,57 %
· uniquement des entretiens individuels	24,27 %	25,71 %
· uniquement un questionnaire d'évaluation	7,77 %	11,43 %
Sociétés ayant mis en œuvre des entretiens et mesuré la contribution effective de chaque administrateur	33,98 %	51,43 %

On observe que 55 sociétés du SBF 120 dont 12 au sein du CAC 40 ont mis en place un processus d'entretiens individuels ou une évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs.

Certaines sociétés (9 sociétés du SBF 120 dont 4 du CAC 40) ont choisi de procéder à une évaluation du conseil au moyen unique d'un questionnaire adressé aux administrateurs et indiquent être satisfaites de cette modalité d'évaluation.

Par ailleurs, 35 (33,98 %) sociétés du SBF 120 dont 18 (11,43 %) du CAC 40 ont choisi de mettre en place à la fois un processus d'entretiens individuels et une évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

L'évaluation du conseil reste un point de vigilance pour le Haut Comité qui encourage les sociétés à mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, notamment en ce qui concerne la présence et la participation effective des administrateurs aux travaux du conseil.

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu de rapports sur le gouvernement d'entreprise de sociétés appliquant la recommandation relative à la contribution effective des administrateurs et ayant mis en place des entretiens individuels dans le cadre de leur évaluation formalisée.

CGG

b) Évaluation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités

Le Conseil d'administration procède à une évaluation annuelle de son fonctionnement et de celui de ses comités. Tous les trois ans, cette évaluation est menée avec l'aide d'un consultant externe.

Procédure d'évaluation du Conseil d'administration et de ses comités

Les modalités de chaque type d'évaluation (interne ou externe) sont définies dans le tableau ci-après et ont été intégrées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

	ÉVALUATION **INTERNE**	ÉVALUATION **EXTERNE**
LANCEMENT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION	Préparation de l'évaluation par le Comité de Rémunération, de Nomination et de Gouvernance (« CRNG ») sur la base d'une proposition du Directeur Juridique	Sélection du consultant externe par le CRNG sur la base d'une proposition du Directeur Juridique / Définition du processus par la Présidente du CRNG et le consultant externe
ENQUÊTE ÉCRITE	Envoi d'un questionnaire écrit relatif à la performance globale du Conseil et de ses Comités par la Présidente du CRNG à l'ensemble des administrateurs	Envoi d'un questionnaire écrit relatif à la performance globale du Conseil et de ses Comités ainsi qu'à la contribution individuelle de chaque administrateur par le consultant externe à l'ensemble des administrateurs
ENTRETIENS	Conduite d'entretiens individuels avec la Présidente du CRNG sur une base volontaire, sur tout sujet souhaité par l'administrateur demandeur y compris la contribution individuelle de chaque administrateur	Conduite d'entretiens individuels (administrateurs, Directeur Juridique, Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines) avec le consultant externe sur une base obligatoire, sur les sujets listés par la Présidente du CRNG et le consultant externe, y compris sur la contribution individuelle de chaque administrateur
COMPILATION	Compilation des résultats réalisée par le Directeur Juridique et revue avec la Présidente du CRNG	Compilation des résultats réalisée par le consultant externe et revue par la Présidente du CRNG, le Directeur Juridique et le Président du Conseil d'administration
RESTITUTION	Restitution globale des résultats de l'évaluation par la Présidente du CRNG au CRNG puis au Conseil d'administration Débat sur les résultats en séance du Conseil d'administration Restitution individuelle par la Présidente du CRNG auprès de chaque administrateur la cas échéant	Restitution globale des résultats de l'évaluation par le consultant externe au CRNG puis au Conseil d'administration Débat sur les résultats en séance du Conseil d'administration Restitution individuelle par le consultant externe auprès de chaque administrateur

Résultats de l'évaluation externe réalisée en 2022

En 2022, le Conseil d'administration a procédé à une évaluation par un consultant externe sous la direction de la Présidente du Comité de rémunération, de nomination et de gouvernance avec l'aide du Secrétaire du Conseil et de la Direction Juridique. Le résumé des conclusions de cette évaluation externe est indiqué dans le tableau suivant.

ÉVALUATION EXTERNE RÉALISÉE EN 2022



Points positifs

- Dynamisme, efficacité et engagement du Conseil : les relations au sein du Conseil sont respectueuses et professionnelles
- La relation entre le Conseil d'administration et le Directeur Général est bien équilibrée et la transparence du Directeur Général est appréciée
- Qualité des débats stratégiques
- La taille et la composition du Conseil sont adaptées
- Leadership efficace du Président du Conseil
- Professionnalisme des comités
- Le plan de succession est bien géré
- Niveau élevé d'appréciation des processus, de la documentation et de la logistique du Conseil



Plan d'actions pour 2023

- Nouveaux sujets à traiter dans l'ordre du jour du Conseil : analyse post-mortem, equity story, analyse de la concurrence
- Formation ESG et tout autre sujet pertinent à décider par le Conseil pour 2023
- Rencontres individuelles entre le Président du Conseil et les administrateurs à programmer une fois par an

Objet des missions	Principales missions du comité et travaux réalisés en 2022 [1]
Contrôle des informations comptables et financières et travaux des Commissaires aux comptes	◆ émettre une recommandation au Conseil de surveillance sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale ; ◆ suivre la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission (approche d'audit, conclusions d'audit, présentation des honoraires du collège) ; ◆ s'assurer du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance ; ◆ échanger à huis clos avec les Commissaires aux comptes ; ◆ approuver, au cas par cas, la fourniture par les Commissaires aux comptes des services autres que la certification des comptes ; ◆ rendre également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.
Contrôle de l'exposition aux risques et prévention de la corruption	◆ être informé du dispositif de sécurité via l'analyse des incidents de l'exercice écoulé et actions mises en place ; ◆ être informé du bilan des activités liées à la gestion des risques, à l'audit et au contrôle interne ; ◆ être informé du plan d'audit ; ◆ examiner régulièrement les expositions aux risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ; ◆ être informé, en réunion commune avec le Comité RNG-RSE, de l'exposition aux risques RSE (*cf.* § 3.5.6.2); ◆ être informé des risques en matière de données personnelles et des plans d'action correspondants ; ◆ être informé des risques sur le devoir de vigilance ; ◆ être informé de cartographies des risques opérationnelles : en 2022, Hermès horloger ; ● être informé tous les trois ans de la cartographie des risques groupe *[n/a en 2022]* ; ● être informé des facteurs de risque groupe et des plans d'actions correspondants ; ◆ être informé annuellement des risques IT, en particulier les risques cyber, et des plans d'action correspondants ; ◆ relire le chapitre 4 « Facteurs et gestion des risques » du document d'enregistrement universel ; ◆ s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ; ◆ être informé de l'actualisation du plan de prévention et de lutte contre la corruption ; ● être informé du plan de vigilance ; ● être informé de la mise en place d'une nouvelle relation bancaire ; ● être informé des moyens mis en œuvre par le groupe pour lutter contre la contrefaçon.

(1) Liste non exhaustive ◆ *Sujets annuels* ● *Sujets ponctuels ou pluri-annuels*

Dans le cadre de ces missions, le Comité d'audit et des risques a entendu le directeur général finances, tant sur les données comptables que sur celles de la trésorerie, le directeur de la consolidation et de la fiscalité, la directrice de l'audit et des risques, le directeur de la sécurité groupe, la directrice des systèmes d'information groupe (et son équipe), le directeur de la sécurité des systèmes d'information, la directrice des assurances, le directeur de la trésorerie, la directrice de la communication financière et relations investisseurs, le directeur des opérations financières, le directeur d'Hermès Commercial et son équipe, le directeur général d'Hermès Horloger, le directeur juridique conformité, le délégué à la protection des données personnelles, le directeur juridique groupe, le directeur juridique de la lutte anti-contrefaçon, le directeur du développement durable et les Commissaires aux comptes.

3.7 ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITÉS

3.7.1 MÉTHODOLOGIE

3.7.1.1 RECOURS OU NON À UN CONSEIL EXTÉRIEUR

Le Comité RNG-RSE a considéré lors de l'évaluation formelle 2022, comme lors de celle réalisée en 2019, qu'il n'était pas souhaitable de recourir à un cabinet extérieur pour effectuer l'évaluation formelle du Conseil de surveillance. Les raisons qui ont justifié cette décision sont les suivantes :

- enjeu de confidentialité de donner des informations sur le Conseil de surveillance à un tiers ;
- le peu de signaux faibles remontés par les précédentes évaluations ;
- les progrès constants réalisés en matière de gouvernance ;
- le peu de valeur ajoutée attendue de la part d'un conseil externe, notamment compte tenu de la spécificité de la société en commandite par actions qui offre peu de comparables.

3.7.1.2 PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation est réalisée, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef actualisé en décembre 2022 (article 11.3), selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le Conseil de surveillance débat de son fonctionnement ;
- une évaluation formelle est réalisée tous les trois ans. Elle est mise en œuvre, sous la direction du Comité RNG-RSE, avec l'aide de la secrétaire du Conseil ;

- les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

3.7.1.3 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation doit viser trois objectifs (article 11.2 du Code Afep-Medef actualisé en décembre 2022) :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque membre du Conseil aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

3.7.2 ÉVOLUTIONS DEPUIS LES DERNIÈRES ÉVALUATIONS

3.7.2.1 ÉVALUATION FORMELLE TRIENNALE 2019

Les résultats et les axes d'amélioration identifiés lors de la dernière auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance et des comités, intervenue en 2019, sont détaillés dans le document d'enregistrement universel 2019 (pages 246 à 248).

3.7.2.2 ÉVALUATIONS INFORMELLES ANNUELLES 2020 ET 2021

Lors des évaluations informelles annuelles réalisées en 2020 et 2021, le Conseil de surveillance avait considéré que son fonctionnement et celui de ses comités demeuraient très satisfaisants.

Lors de l'évaluation réalisée en 2021, Les membres avaient notamment salué :

- le fonctionnement général du conseil, la qualité des présentations et du reporting, le temps accordé aux échanges, la liberté de ton, la qualité de l'information partagée, l'ouverture au dialogue avec le management ;
- la très bonne qualité des comptes rendus des travaux réalisés par les comités spécialisés ;
- la qualité des dossiers du conseil, l'amélioration du délai d'envoi des documents, la bonne réalisation des conseils dans les conditions imposées par la Covid 19 (visio/mixte).

Ils avaient également manifesté un intérêt marqué pour les présentations spécifiques dédiées à des thèmes d'approfondissement ainsi que les visites sur sites qu'ils considéraient très enrichissantes. Ils avaient exprimé le souhait que cette pratique soit poursuivie.

Au cours des exercices 2021 et 2022, un certain nombre d'actions ont été menées pour répondre aux attentes exprimées lors de ces évaluations informelles.

Axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation 2020	Actions menées en 2021
Conseil de surveillance	
Un meilleur partage de tous les supports de présentation pré et post-réunions et de l'historique des sujets traités par le Conseil.	Les procès-verbaux signés et les supports des présentations faites en séance (sauf enjeu de confidentialité) sont systématiquement diffusés sur Herboard.
L'approfondissement de certains sujets : les enjeux des ressources humaines, le client (parcours et expérience magasin), le secteur d'activité, le parcours boursier.	Un grand thème annuel « Stratégie RH » a été présenté au Conseil en 2021. Renforcement des enjeux RH suivis par le Comité RNG-RSE (voir ci-dessous). Un grand thème annuel « Analyse du comportement et du parcours client » a été programmé à l'agenda du Conseil en 2022 (*cf.* § 3.5.3.4). Une fois par an depuis 2022, une présentation est effectuée au Conseil sur le parcours boursier de la société sur l'année écoulée, en comparaison avec ses concurrents (*cf.* § 3.5.4).
La possibilité de suivre des formations complémentaires.	Tous les membres du Conseil sont adhérents à l'IFA et peuvent demander (via la secrétaire du Conseil) à suivre une de leur formation.
Comité RNG-RSE	
Continuer à aborder régulièrement le sujet « gestion des talents » tout en intégrant aux discussions d'autres enjeux tels que la capacité du groupe à absorber la croissance de ses effectifs et la politique du groupe en matière d'inclusion et de diversité.	Le Comité RNG-RSE abordera régulièrement le sujet « gestion des talents » tout en intégrant aux discussions d'autres enjeux RH. En 2021, le comité a été informé notamment : ◆ des enjeux de recrutement, marque employeur et accompagnement de la croissance ; ◆ de la démarche du groupe en matière de diversité, d'inclusion et de mixité.

Axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation 2020	Actions menées en 2021
Comité d'audit et des risques	
Recevoir plus d'information en amont des réunions, disposer de comparables avec les pratiques des Comités d'audit et bénéficier d'une mise en perspective des opérations financières (M&A) dans la stratégie.	Les supports des présentations faites en séance (sauf enjeu de confidentialité) sont systématiquement diffusés sur Herboard. Une analyse des pratiques de place (Panorama de la gouvernance EY et critères des Grands prix de la transparence) a été présentée au Comité d'audit et des risques en 2021. Les opérations financières sont évoquées lors de la présentation au comité des comptes annuels et semestriels.
Axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation 2021	**Actions menées en 2022**
Conseil de surveillance	
Continuer à fixer un calendrier et le diffuser au moins un an à l'avance.	Le calendrier du Conseil et de ses comités est désormais fixé avec trois ans d'avance.
Réorganiser le programme annuel afin d'éviter l'examen d'un grand thème d'approfondissement quand se tient un congrès.	Le calendrier a été adapté en conséquence.
Comité RNG-RSE	
Aucun nouveau point d'amélioration n'a été identifié.	Les actions menées en 2021 ont été poursuivies (*cf.* § 3.6.2.4).
Comité d'audit et des risques	
Aucun nouveau point d'amélioration n'a été identifié.	Les actions menées en 2021 ont été poursuivies (*cf.* § 3.6.3.4).

3.7.3 ÉVALUATION FORMELLE TRIENNALE 2022

3.7.3.1 PROCESSUS ET REVUE DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

En 2022, le Conseil de surveillance a procédé à l'évaluation formelle du Conseil de surveillance et des comités comme suit :

- évaluation menée de façon confidentielle par la secrétaire du Conseil, en liaison avec la présidente du Comité RNG-RSE ;
- questionnaire en ligne sécurisé accessible sur ordinateur ou sur mobile ;
- reprise des questions du questionnaire 2019 qui pour certaines ont été reformulées ou supprimées au regard des appréciations systématiquement positives reçues lors des précédentes évaluations. Ajout de questions pour tenir compte des nouvelles missions confiées au Conseil et ses comités, reflétées dans les règlements intérieurs, et aborder la crise de la Covid 19 ainsi que la mise en place d'une formation sur la prévention des abus de marché ;
- comme lors des évaluations formelles réalisées en 2016 et 2019, le questionnaire permet une évaluation de la contribution individuelle des membres du Conseil ;
- maintien de la possibilité, à la fin du questionnaire, de formuler des observations/remarques et de faire part d'éventuelles suggestions ;
- trois rubriques distinctes :
  - n° 1 - Évaluation du Conseil (destinée à tous les membres du Conseil – 58 questions),
  - n° 2 - Évaluation du Comité RNG-RSE (destinée aux seuls membres de ce comité – 19 questions),
  - n° 3 - Évaluation du Comité d'audit et des risques (destinée aux seuls membres de ce comité – 23 questions) ;
- le questionnaire porte notamment sur les sujets suivants :
  - composition du Conseil, indépendance, durée des fonctions,
  - séances du Conseil,
  - travaux du Conseil,
  - éthique et conformité,
  - qualité des débats,
  - efficacité du Conseil de surveillance,
  - relations avec les comités,
  - formation des membres du Conseil – visite de sites,
  - règlement intérieur du Conseil – déontologie boursière,
  - impact de la Covid 19 sur le fonctionnement du Conseil et des comités,
  - contribution individuelle,
  - composition et organisation des réunions des comités,
  - accès à l'information des membres des comités,
  - travaux des comités ;
- restitution globale et anonyme de l'analyse des réponses faites par la présidente du Comité RNG-RSE au Conseil de surveillance.

3.7.3.2 CALENDRIER DE L'ÉVALUATION 2022

L'évaluation réalisée en 2022 s'est déroulée comme suit :

- lancement de l'évaluation par questionnaire après le Conseil de juin;
- synthèse globale et anonyme au cours des mois d'octobre et novembre ;
- analyse et synthèse au Comité RNG-RSE de novembre ;
- restitution au Conseil lors de la réunion de novembre.

3.7.3.3 POINTS CLÉS DE L'ÉVALUATION 2022

Évaluation 2022 du Conseil de surveillance

La synthèse de l'évaluation fait apparaître une appréciation toujours extrêmement positive par l'ensemble de ses membres.

L'analyse des résultats de l'évaluation a montré :

- un fonctionnement en progrès depuis la dernière évaluation ; autant pour le Conseil que pour les comités ;
- une composition satisfaisante qui répond aux objectifs et principes de la politique de diversité du Conseil (*cf.* § 3.4.3) ;
- une appréciation objective du rôle et de la responsabilité des membres du Conseil ;
- un fonctionnement général plus mature et des séances du Conseil efficaces, bien documentées et qui favorisent les échanges ;
- des sujets traités variés et couvrant l'ensemble du champ de compétences du Conseil ;
- des visites de sites et des thèmes annuels de bonne qualité, bien préparés, complets et transparents ;
- une appréciation positive du contenu du règlement intérieur et de la maîtrise du dispositif de prévention des abus de marché par les membres ;
- l'instauration d'une réunion commune entre le Comité d'audit et des risques et le Comité RNG-RSE, dédiée à l'exposition du groupe aux risques RSE ;
- la qualité des procès-verbaux et comptes rendus.

Évaluation 2022 du Comité RNG-RSE et du Comité d'audit et des risques

Le fonctionnement et les travaux du Comité RNG-RSE et du Comité d'audit et des risques sont jugés très satisfaisants.

L'analyse des résultats de l'évaluation a montré :

- une composition des comités adéquate ;
- une organisation et des travaux des comités très efficaces. La création d'une réunion commune entre les deux comités, dédiée à l'exposition aux risques RSE, a été particulièrement saluée (*cf.* § 3.5.6.2) ;
- un accès à l'information extrêmement satisfaisant ;
- un fonctionnement en progrès constants depuis la dernière évaluation.

Compte tenu des conclusions de l'analyse ci-dessus, le Conseil de surveillance a considéré que son fonctionnement et celui de ses comités étaient globalement très satisfaisants.

La prochaine auto-évaluation formelle du Conseil interviendra en 2025.

3.7.3.4 POINTS D'AMÉLIORATION RETENUS SUITE À L'ÉVALUATION FORMELLE TRIENNALE 2022

Des évolutions sont attendues par certains membres du Conseil sur les points suivants que le Conseil, sur proposition du Comité RNG-RSE, a décidé de retenir comme axes d'amélioration pour le futur :

- la mise à disposition d'une offre de formation continue pour permettre aux membres qui le souhaitent de maintenir et développer leur niveau de compétence ;
- l'extension des visites de site aux filiales de distribution ;
- un suivi toujours plus accru des enjeux RSE.

Aucun nouveau point d'amélioration n'a été identifié s'agissant des comités du Conseil.

3.10 Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le nombre de sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (« executive session ») poursuit sa hausse par rapport à l'exercice précédent. Le Haut Comité rappelle que ces réunions participent à l'amélioration de la gouvernance des sociétés.

Le code Afep-Medef recommande « *d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs* » (§ 12.3).

Sociétés indiquant avoir tenu une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	87,38 %	90,38 %	94,29 %	97,14 %

La part de sociétés indiquant avoir tenu au moins une réunion hors la présence des dirigeants exécutifs est en forte hausse. S'agissant du SBF 120, 94 sociétés (contre 90 sociétés en 2021) ont indiqué avoir tenu au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dont 34 sociétés du CAC 40 (contre 33 en 2021). 10 sociétés n'appliquent toujours pas cette recommandation et parmi elles 4 fournissent une explication.

La possibilité de tenir cette réunion est dans la plupart des cas prévue dans le règlement intérieur, mais certaines sociétés ne font pas toujours état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise de leur tenue effective.

3.11 Règlement intérieur

Toutes les sociétés ont doté leur conseil d'un règlement intérieur. La quasi-totalité des sociétés y fait mention des cas d'approbation préalable par le conseil.

Le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§ 1.9), notamment aux fins d'examiner et de décider des opérations stratégiques (§ 1.2).

Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
100 %	100 %	100 %	100 %

Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Intégralement	90,29 %	89,42 %	85,71 %	85,71 %
Synthèse	9,71 %	9,33 %	14,29 %	14,29 %
TOTAL	**100 %**	**98,75**	**100 %**	**100 %**

Le code Afep-Medef laisse aux sociétés la possibilité de publier le règlement intérieur « *en tout ou en partie* » (§ 2.2), ce qui est le cas de l'ensemble des sociétés étudiées. Parmi elles, 93 sociétés du SBF 120 ont choisi de publier leur règlement intérieur en intégralité, soit à l'identique de 2021. S'agissant du CAC 40, comme en 2021, 30 des 35 sociétés ont suivi cette recommandation.

Au total, 103 des 104 sociétés du SBF 120 ont publié leur règlement intérieur en tout ou en partie sur leur site internet. S'agissant d'une société en particulier, le règlement intérieur a été adopté par le conseil en décembre 2022 et doit figurer dans le prochain rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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* » (§ 1.9).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	99,03 %	100 %	97,14 %	100 %

Le nombre de sociétés faisant mention dans leur règlement intérieur des cas d'approbation préalable du conseil est en nette augmentation. Dorénavant, toutes les sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation. Seule 1 société du CAC 40 n'applique pas cette recommandation à la lettre et fournit une explication circonstanciée, tenant aux spécificités de la forme sociale choisie (société en commandite).

4. Comités du conseil

L'application des recommandations concernant les comités du conseil reste stable en 2022. Le taux de participation des administrateurs connaît une légère baisse par rapport à l'exercice 2021.

Quant à la composition des comités, le nombre d'administrateurs indépendants est stable dans les comités d'audit et en hausse dans les comités des rémunérations et dans les comités des nominations distincts. Par ailleurs, la proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations continue de progresser.

4.1 Comité d'audit

Toutes les sociétés ont mis en place un comité d'audit. La proportion de sociétés ayant au moins 2/3 d'administrateurs indépendants au sein de ce comité est en augmentation par rapport à l'exercice précédent.

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* » (§ 17).

Composition du comité

En 2022, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4,22 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,43 pour celles du CAC 40. Ces moyennes étaient respectivement de 4,2 et de 4,4 membres en 2021. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 2 à 8 individus. Ces chiffres restent stables par rapport à l'exercice précédent.

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 exécutif* » (§ 17.1). Au cours de l'exercice 2022, comme pour les deux exercices précédents, 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* » (§ 17.1).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés ayant au moins 2/3 d'administrateurs indépendants dans leur comité d'audit	91,43 %	91,35%	91,26 %	88,57 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit	77,60 %	77,15 %	81,24 %	81,28 %

Par rapport à l'exercice précédent, le pourcentage de sociétés comptant au moins 2/3 d'administrateurs indépendants au sein de leur comité d'audit est stable s'agissant du SBF 120 et en légère baisse pour les sociétés du CAC 40. En 2022, 95 sociétés du SBF 120 satisfont à cette recommandation (dont 31 sociétés du CAC 40) contre respectivement 94 et 32 en 2021.

Ainsi, 9 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation (identique à 2021). Quant aux sociétés du CAC 40, 4 sociétés ne suivent pas la recommandation, contre 3 lors de l'exercice précédent.

Toutes les sociétés concernées par cette déviation fournissent une explication dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. L'ensemble des sociétés du CAC 40 qui ne satisfont pas à cette recommandation fournit une explication.

Le Haut Comité rappelle l'importance de cette recommandation du Code.

Le taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit est quant à lui resté stable entre les deux exercices, en légère augmentation s'agissant des sociétés du CAC 40.

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 sur le gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions* » (§ 12.1).

Informations sur les séances du comité d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,62	5,66	5,60	5,54
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	99,03 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	97,30 %	96,70 %	97,17 %	97,54 %
Mention du taux de participation individuel	99,03 %	98,08%	97,14 %	100 %

En 2022, toutes les sociétés ont précisé le nombre de séances de leur comité d'audit au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les comités d'audit des sociétés de l'échantillon se sont réunis entre 2 et 14 fois. Ainsi, le nombre des réunions du comité d'audit est stable d'une année sur l'autre, passant en moyenne de 5,62 réunions à 5,66 réunions pour les sociétés du SBF 120 et de 5,6 à 5,54 pour les sociétés du CAC 40.

Toutes les sociétés de l'échantillon, sauf 1, ont précisé le taux de participation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. S'agissant de la seule société qui n'applique pas cette recommandation, la déviation est consécutive à une récente introduction au sein du SBF 120. Le Haut Comité a initié un dialogue visant à sensibiliser cette société sur l'importance de publier cette information.

Par ailleurs, le taux moyen de participation individuelle des membres aux séances du comité d'audit a légèrement baissé pour les sociétés du SBF 120. Parmi les sociétés de l'échantillon, 2 sociétés ayant récemment intégré le SBF 120 ne font pas état du taux de participation individuelle des membres du comité d'audit.

Compétence des membres

La quasi-totalité des sociétés respecte la recommandation relative à la mention de la compétence financière ou comptable de leurs membres. Pour certaines sociétés, celle-ci manque toutefois de précision.

Le code Afep-Medef précise que « *les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable* » (§ 17.1). 98,08 % des sociétés du SBF 120 (dont la totalité des sociétés du CAC 40) respectent cette recommandation et mentionnent la compétence financière ou comptable des membres du comité d'audit dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

En 2022, 2 sociétés du SBF 120 ne satisfont pas cette recommandation et n'ont pas indiqué cette compétence. Pour certaines de ces sociétés, l'indication présente dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise manque de précision.

Modalités de fonctionnement

Le nombre de sociétés indiquant l'existence d'une présentation par la direction des engagements hors-bilan est en baisse par rapport à l'exercice précédent. S'agissant de la recommandation relative à la présentation de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale, une très forte hausse est observée par rapport à 2021.

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 financière et extra-financière, le comité*[11] *entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques* » (§ 17.2).

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 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* » (§ 17.3).

Le code Afep-Medef précise également que le comité peut recourir « *aux services de conseils externes* » et « *solliciter des études techniques externes* » (§ 16.3).

Informations sur les auditions réalisées par le comité d'audit

Sociétés faisant état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
· d'une audition des commissaires aux comptes	97,09 %	95,19 %	100 %	100 %
· d'une audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie	92,23 %	93,27 %	100 %	100 %
· d'une audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques	92,23 %	93,27 %	100 %	100 %
· de la possibilité de recourir aux services de conseils externes	95,15 %	94,23 %	97,14 %	100 %

Le nombre de sociétés faisant état dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du respect de l'ensemble des recommandations liées aux auditions réalisées par le comité d'audit est en augmentation au sein du SBF 120 (99 sociétés en 2022 contre 95 en 2021). Dorénavant, toutes les sociétés du CAC 40 satisfont à l'ensemble des recommandations du Code.

[11] *Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission.*

Par ailleurs, 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, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors-bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues* » (§ 17.2).

Information sur la présentation par la direction des engagements hors-bilan

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation par la direction des engagements hors-bilan	89,32 %	86,54 %	88,57 %	88,57 %

S'agissant des sociétés du SBF 120, cette recommandation est en baisse par rapport à l'année précédente (90 sociétés en 2022 contre 92 en 2021). 14 sociétés de l'échantillon ne font pas clairement mention de l'existence d'une présentation de la direction des engagements hors-bilan (contre 11 en 2021) dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dont 4 sociétés du CAC 40 (identique à 2021).

Le Haut Comité rappelle que le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit clairement établir l'existence d'une présentation par la direction des engagements hors-bilan.

Information sur la présentation par la direction de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	67,96 %	93,27 %	74,29 %	97,14 %

On constate une très forte hausse de l'application de cette recommandation par les sociétés. Sur l'exercice 2022, 97 sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation (contre 70 en 2021) dont 34 du CAC 40 (contre seulement 26 sociétés en 2021). 7 sociétés, dont 1 du CAC 40 ne satisfont toujours pas à cette recommandation.

L'application de cette recommandation a fait l'objet d'une attention particulière du Haut Comité en 2022 (Rapport 2022, 1re partie, § 3.1). Le Haut Comité salue la prise en considération par les sociétés de l'importance de cette recommandation.

4.2 Comité des rémunérations

Toutes les sociétés ont mis en place un comité des rémunérations.

Le code Afep-Medef recommande aux sociétés cotées de se doter d'un comité des rémunérations (§ 19).

Sociétés ayant mis en place un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
100 %	100 %	100 %	100 %

Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Nombre moyen de membres	4,30	4,31	4,29	4,34

Le nombre de membres au sein du comité des rémunérations est stable, variant de 2 à 7 membres.

Le code Afep-Medef souligne que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 19.1). Comme en 2021, toutes les sociétés se sont conformées à cette recommandation.

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

La proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité des rémunérations poursuit son augmentation.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité en charge des rémunérations	75,29 %	77,91 %	70,59 %	79,41 %

Le code Afep-Medef recommande « *qu'un administrateur salarié en soit membre* » (§ 19.1). Cette recommandation s'applique aux sociétés ayant au sein de leur conseil un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés.

Pour l'exercice 2022, 67 sociétés du SBF 120 (contre 64 en 2021) et 27 sociétés du CAC 40 (contre 24 en 2021) respectent cette recommandation.

Le Haut Comité rappelle l'importance de cette recommandation (Rapport 2022, 1re partie, § 3.1).

Proportion d'administrateurs indépendants

La proportion de sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité des rémunérations est en nette augmentation par rapport l'exercice précédent. La quasi-totalité des comités des rémunérations est présidée par un administrateur indépendant.

Selon le code Afep-Medef, le comité des rémunérations doit « *être composé majoritairement d'administrateurs indépendants* » *et que « le président du comité soit indépendant* » (§ 19.1).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	87,38 %	90,38 %	94,29 %	94,29 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	77,04 %	78,69 %	80,70 %	82,80 %
Sociétés dont le comité des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant	98,06 %	98,08 %	100 %	100 %

La proportion de sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres du comité est en nette augmentation pour les sociétés du SBF 120 par rapport à 2021. On constate que, pour l'exercice 2022, 1 société du CAC 40 ne satisfait pas à la recommandation (contre 2 pour l'exercice 2021) mais fournit une explication. Quant aux sociétés du SBF 120, 10 ne l'appliquent pas (contre 13 en 2021). Néanmoins, on note que sur ces 10 sociétés, 9 sociétés (dont 1 du CAC 40) ont une proportion d'administrateurs indépendants strictement égale à 50 %, très légèrement inférieure à la majorité recommandée par le Code et ont nommé un président de comité qualifié d'indépendant.

En outre, 6 sociétés de l'échantillon fournissent une explication à la déviation.
Par ailleurs, 102 sociétés ont désigné un administrateur indépendant à la tête de leur comité, dont toutes les sociétés du CAC 40.

Comme en 2021, 2 sociétés du SBF 120 hors CAC 40 ne se conforment pas à la recommandation consistant à nommer un président indépendant et fournissent une explication tenant à la composition de l'actionnariat de la société.

Activité du comité des rémunérations

Toutes les sociétés publient des informations sur l'activité de leur comité des rémunérations. 1 société n'a pas publié le taux de participation individuelle des membres du comité des rémunérations.

Le code Afep-Medef recommande « *l'inclusion dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé* » (§ 16.2).

Par ailleurs, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « *toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs* » (§ 12.1).

Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,87	4,75	5,20	4,94
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation des membres aux séances du comité	100 %	99,03 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	98,24 %	97,98 %	98,10 %	97,78 %
Mention du taux de participation individuelle	99,03 %	97,12 %	97,14 %	97,14 %

Comme pour les réunions du conseil et des autres comités spécialisés, on observe un retour au nombre moyen des réunions des comités des rémunérations constaté antérieurement à la crise sanitaire.

Les comités des rémunérations du SBF 120 se sont réunis en moyenne 4,75 fois (contre 4,87 fois en 2021). Dans le même temps, le taux de participation moyen aux séances du comité a légèrement diminué pour les sociétés de l'échantillon.

Quant à la mention du taux de participation individuelle, une société ayant récemment intégré le SBF 120 a toutefois omis de préciser cette information dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise 2022, ce qui traduit dans la pratique une baisse mécanique du taux de respect de la recommandation.

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* » (§ 16.3).

On constate que pour l'exercice 2022, le nombre de sociétés qui indiquent la possibilité pour leurs comités de solliciter des études techniques externes a augmenté. Ainsi, 93 sociétés au sein du SBF 120 (contre 91 en 2021) indiquent cette possibilité, dont 33 sociétés du CAC 40 (identique à 2021). 11 sociétés, dont 2 du CAC 40, ne prévoient pas cette possibilité et/ou omettent de l'indiquer au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.3 Comité des nominations

Le comité des nominations distinct du comité des rémunérations est mis en place par environ 1/3 des sociétés du SBF 120.

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* » (§ 18).

Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations	99,03 %	100 %	100 %	100 %
· dont sociétés ayant un comité des nominations distinct du comité des rémunérations	33,01 %	32,70 %	45,71 %	45,70 %

Dorénavant, toutes les sociétés de l'échantillon indiquent l'existence d'un comité des nominations, qu'il soit distinct ou non du comité des rémunérations.

Par ailleurs, 34 sociétés du SBF 120 (identique à 2021) disposent d'un comité des nominations distinct du comité des rémunérations. S'agissant du CAC 40, comme en 2021, 16 sociétés ont fait le choix de mettre en place un comité des nominations distinct du comité des rémunérations.

Composition du comité des nominations distinct

Toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des nominations distinct indiquent le nombre et la liste nominative de ses membres dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. En 2022, les comités des nominations se composent en moyenne de 4,35 membres pour les 34 sociétés concernées du SBF 120, et de 4,56 membres pour les 16 sociétés concernées du CAC 40 (contre respectivement 4,32 et 4,31 membres pour l'exercice 2021).

Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités des nominations (distincts ou non) est identique à l'exercice précédent, variant de 3 à 7 individus pour les sociétés de l'échantillon.

Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des nominations distincts des comités des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	76,47 %	85,29 %	75 %	81,25 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	67 %	72 %	71,77 %	71,77 %

Le code Afep-Medef recommande que le comité des nominations soit composé « *majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§ 18.1).

En 2022, le nombre de sociétés ne se conformant pas à la recommandation du Code est en baisse par rapport à l'exercice précédent. Parmi les sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct, 5 sociétés du SBF 120 (dont 3 sociétés du CAC 40) ne s'y conforment pas (contre 8 et 4 en 2021).

S'agissant des 5 sociétés concernées au sein du SBF 120, 2 sociétés ont un taux d'indépendance moyen strictement égal à 33,33 % (comme en 2021) et 3 sociétés ont un taux d'indépendance moyen strictement égal à 50 % (contre 5 en 2021). Sur l'ensemble des sociétés concernées, seules 3 fournissent une explication circonstanciée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Informations sur l'activité des comités des nominations distincts des comités des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	5,09	5,09	4,38	5,06
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation aux séances du comité	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	99,84 %	97,81 %	99,81 %	98,03 %
Mention du taux de participation individuelle	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés étudiées ont publié un rapport d'activité du comité des nominations et indiqué le taux de participation aux séances du comité. S'agissant du taux de participation moyen aux séances, on observe une légère baisse par rapport à l'exercice précédent.

Pour les sociétés du SBF 120, le nombre moyen de séances est stable rapport à l'exercice précédent, avec 5,09 réunions en moyenne (identique à 2021). S'agissant du CAC 40, il est en nette hausse passant de 4,38 réunions en moyenne à 5,06.

Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique que « *le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité des nominations* » (§ 18.3).

82,69 % des sociétés du SBF 120 et 85,71 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité des nominations (distinct ou non) au cours de l'exercice 2022. Ces chiffres ont augmenté par rapport à l'exercice précédent, puisque 86 sociétés du SBF 120 (contre 78 en 2021) dont 30 sociétés du CAC 40 (contre 26 en 2021) appliquent cette recommandation.

Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le code Afep-Medef recommande 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* » (§ 18.2.2).

[12] *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.*

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession	96,08 %	97,12 %	94,29 %	97,14 %

Dans ses précédents rapports d'activité, le Haut Comité avait porté une attention particulière sur les plans de succession, en rappelant notamment l'importance qu'ils revêtent. Le nombre de sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession est en légère augmentation pour les sociétés du SBF 120. De même pour les sociétés du CAC 40, on observe une très nette amélioration du taux de sociétés ayant mis en place un plan de succession.

101 sociétés du SBF 120 (contre 98 en 2021) et 34 sociétés du CAC 40 (contre 33 en 2021) déclarent avoir adopté cette recommandation. 3 sociétés (dont 1 du CAC 40) ne mentionnent pas de plan de succession. Parmi elles, 1 société fournit une explication.

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.

Le Haut Comité rappelle qu'il doit être fait état de la mise en œuvre effective de cette mission chaque année dans le rapport d'activité du comité.

Sélection des futurs administrateurs

L'organisation d'une procédure destinée à la sélection des futurs administrateurs est mise en place par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120.

Le code Afep-Medef recommande que le comité en charge des nominations « *organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers* » (§ 18.2.1).

Depuis mars 2022, le guide d'application donne un éclairage sur l'interprétation de cette recommandation faite par le Haut Comité. Il invite les sociétés à communiquer sur le processus de sélection des futurs administrateurs en le décrivant dans le règlement intérieur et en rendant compte chaque année de son application pratique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Pour la quatrième année consécutive, le Haut Comité a souhaité évaluer l'application de cette recommandation. Ainsi, 100 sociétés du SBF 120 indiquent avoir suivi un processus de sélection des futurs administrateurs.

Seules 4 sociétés du SBF 120 (dont 2 sociétés du CAC 40) ne mentionnent pas le processus suivi pour la sélection de leurs administrateurs. Parmi ces sociétés, plusieurs ont prévu une procédure de sélection dans les missions du comité des nominations, sans que celle-ci ne soit explicitée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou le règlement intérieur. S'agissant d'une société du CAC 40 en particulier, une explication tenant aux caractéristiques de la forme sociale choisie est fournie.

Le Haut Comité poursuit le dialogue avec les sociétés concernées afin qu'elles communiquent sur ce point.

Les extraits ci-dessous reprennent les explications données dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise des sociétés qui ont mis en place une procédure particulière pour la sélection des futurs administrateurs.

BUREAU VERITAS

Le Conseil d'administration est actuellement composé de douze administrateurs.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires et la durée de leur mandat est de quatre années. À l'issue de cette période, leur mandat est renouvelable pour une nouvelle période de quatre années. Toutefois, conformément aux Statuts, l'Assemblée peut, sur proposition du Conseil d'administration, nommer ou renouveler un ou plusieurs administrateurs pour une durée d'une, deux ou trois années afin de permettre un renouvellement échelonné des membres du Conseil d'administration.

Le nombre de membres du Conseil d'administration âgés de plus de 70 ans ne peut, à l'issue de chaque Assemblée générale ordinaire annuelle, dépasser le tiers des membres du Conseil d'administration en exercice.

Les informations relatives à la nationalité, l'âge, l'adresse professionnelle, les mandats détenus au sein et en dehors de la Société, les principales fonctions, la date de début et d'expiration des mandats des membres du Conseil d'administration, la biographie détaillée ainsi que la liste des mandats exercés par les administrateurs au cours des cinq années précédentes figurent dans les développements qui suivent notamment dans le tableau ci-après « Synthèse de la composition du Conseil d'administration et de ses comités au 31 décembre 2022 ». Les administrateurs s'engagent à respecter la loi en ce qui concerne le cumul de nombre des mandats et à appliquer la recommandation du Code AFEP/MEDEF qui prévoit qu'un administrateur ne doit pas détenir, outre son mandat au sein de Bureau Veritas SA, plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées françaises ou étrangères. L'indication du nombre de mandats figure dans les biographies individuelles des administrateurs et du Directeur Général (sections 3.2.4 – Biographies des administrateurs et 3.4.1 – Direction générale).

Processus de sélection des administrateurs et politique de diversité du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses comités afin d'en promouvoir la diversité. Il s'appuie notamment sur les travaux et les propositions du Comité des nominations et des rémunérations, qui examine régulièrement et propose aussi souvent que les circonstances l'exigent, des évolutions souhaitables dans la composition du Conseil d'administration et de ses comités en fonction de la stratégie du Groupe. Avant chaque renouvellement de mandat d'administrateur ou à l'occasion d'un départ impliquant une nomination/cooptation d'un nouvel administrateur, le Comité des nominations et des rémunérations revoit la composition du Conseil et en évalue les besoins en termes de compétences et d'expérience en s'appuyant sur sa politique de diversité décrite ci-après.

La diversité des profils est essentielle pour le Conseil car elle est source de dynamisme, de créativité et de performance et permet également d'assurer la qualité des débats et des décisions du Conseil. Elle repose sur la mise en place d'une politique sur la composition des organes de gouvernance visant à garantir une représentation équilibrée au sein du Conseil, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'âge, d'ancienneté, mais également assurer la promotion d'une diversité de cultures, de compétences, d'expériences et de nationalités.

En particulier, le Conseil vérifie que les compétences de ses membres sont suffisamment diversifiées, complémentaires et en adéquation avec le développement et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques long terme. Les compétences recherchées couvrent les fonctions stratégiques, financières, opérationnelles, les industries digitale et informatique, l'industrie du service, les industries du transport, de l'énergie, la gouvernance, l'expérience internationale, la fiscalité et les fusions-acquisitions, la responsabilité sociale et environnementale.

Le Conseil veille également à maintenir une harmonie dans l'ancienneté des mandats des administrateurs afin de combiner dynamisme et expérience au sein du Conseil. Par ailleurs, l'échelonnement dans le temps des dates d'échéance des mandats des administrateurs contribue également à la diversité de la composition du Conseil d'administration.

Le Conseil s'assure qu'en présence de l'actionnaire de contrôle plus du tiers des administrateurs soient indépendants. Il veille également à 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. À cet égard, la politique de diversité du Conseil va au-delà des exigences du Code AFEP/MEDEF qui recommande qu'en présence d'un actionnaire de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce un tiers des administrateurs soient indépendants.

Enfin, dans le cadre de l'autoévaluation annuelle du Conseil d'administration, les membres du Conseil sont également amenés à se prononcer sur l'adéquation des profils composant le Conseil d'administration et les éventuelles expertises complémentaires qui leur sembleraient nécessaires.

Le processus de sélection des administrateurs a été appliqué en 2022 à deux reprises :

- à la suite du départ d'un administrateur et du renouvellement de deux mandats d'administrateurs soumis au vote de l'Assemblée générale le 24 juin 2022, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, avait décidé de soumettre à l'Assemblée générale le renouvellement des mandats de Aldo Cardoso et Pascal Lebard et la nomination de Jean-François Palus ;
- à la suite de la démission d'André François-Poncet de ses fonctions d'administrateur et de Vice-Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration du 15 décembre 2022 a décidé de coopter Laurent Mignon, en qualité d'administrateur et de Vice-Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est également informé, notamment à l'occasion de sa délibération annuelle sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, de la déclinaison de cette politique d'inclusion et de diversité sur les postes à plus forte responsabilité (*Senior Leaders* et *Executives*). Pour une définition des *Senior Leaders* et des *Executives* voir « Chapitre 4. : Responsabilité sociale, environnementale et sociétale — 4.6.2.1.5. Définition des grades » et pour les développements relatifs à cette politique d'inclusion et de diversité voir « Chapitre 4 : Responsabilité sociale, environnementale et sociétale — 4.3.1.5.2.1. Parité hommes-femmes ».

Mission

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration s'assure de l'avancée de la stratégie RSE redéfinie en 2021. À ce titre, il est particulièrement impliqué dans le suivi du programme RSE incluant les engagements du Groupe en matière climatique. Depuis 2020, la rémunération variable annuelle du Directeur Général est liée à hauteur de 15 % à des critères RSE incluant un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et, à compter de 2023, la rémunération en actions inclura également des objectifs en matière de RSE – voir « Chapitre 4. : Responsabilité sociale, environnementale et sociétale — 4.3.10.1. La feuille de route *Planet Care* » et section 5. Rémunération des mandataires sociaux, 5.3. Politique de rémunération du Directeur Général.

Les comités du Conseil sont également impliqués dans les sujets de développement durable – voir la section 3/ Comités spécialisés ci-dessous – et leurs membres interagissent sur des sujets spécifiques. Par exemple, la détermination des critères extra-financiers applicables aux différents éléments de rémunération consentis au Directeur Général et aux autres bénéficiaires de rémunérations variables (rémunération variable annuelle, rémunération en actions) a fait l'objet d'échanges entre le Comité des rémunérations et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

Durée des fonctions

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans. Le renouvellement des mandats se fait par roulement de telle sorte qu'un renouvellement régulier des membres du Conseil se fasse par fractions aussi égales que possible. Par exception, aux fins du roulement, l'assemblée générale ordinaire peut désigner un administrateur pour une durée de un, deux ou trois ans. Tout membre sortant est rééligible. En cas de vacance, par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges, le Conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale des actionnaires.

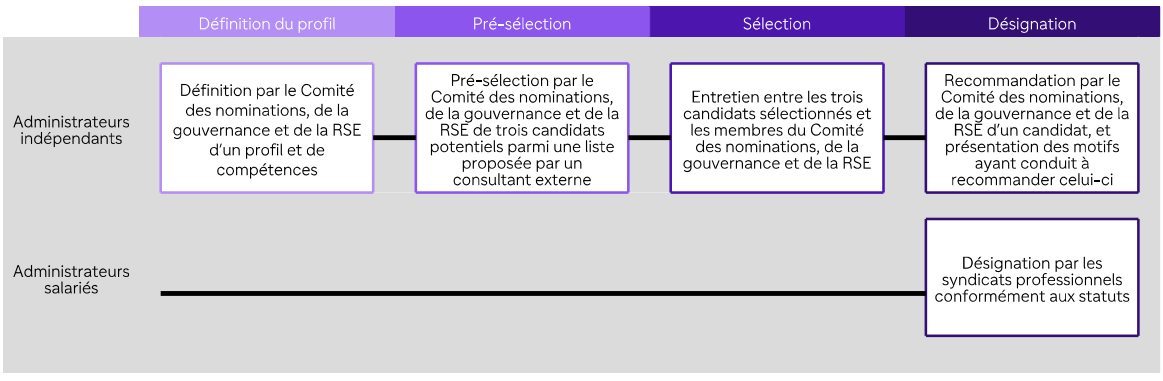
Un administrateur personne physique ne peut pas être nommé ou son mandat ne peut être renouvelé dès lors qu'il ou elle a atteint l'âge de 70 ans. Dès que le nombre des administrateurs ayant dépassé 70 ans est supérieur au tiers des administrateurs en fonction, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

Processus de sélection des membres du conseil

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE a pour mission d'organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants. Une fois le profil et les compétences de l'administrateur recherché définis, des études sur les candidats potentiels sont réalisées par des consultants externes.

Une fois qu'une liste de candidats est définie, les membres du Comité reçoivent deux ou trois candidats en entretiens. À l'issue des entretiens, le Comité émet une recommandation au Conseil sur le candidat qui lui paraît correspondre le mieux au profil recherché. Le Comité justifie sa décision de recommandation en expliquant le déroulement des différents entretiens et en exposant les motifs qui l'ont conduit à recommander un candidat.

Présentation synthétique du processus de sélection des administrateurs



F. REPRÉSENTATION DES SALARIÉS ET DES SALARIÉS ACTIONNAIRES AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, les sociétés dépassant certains seuils doivent prévoir la représentation des salariés au sein de leur Conseil de surveillance. De la même manière, conformément à l'article L. 225-71 du Code de commerce, les sociétés cotées dont les actions détenues par les salariés représentent plus de 3 % du capital social ont l'obligation de nommer au sein de leur Conseil de surveillance un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires. Au 31 décembre 2022, le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield reste en deçà des seuils susmentionnés.

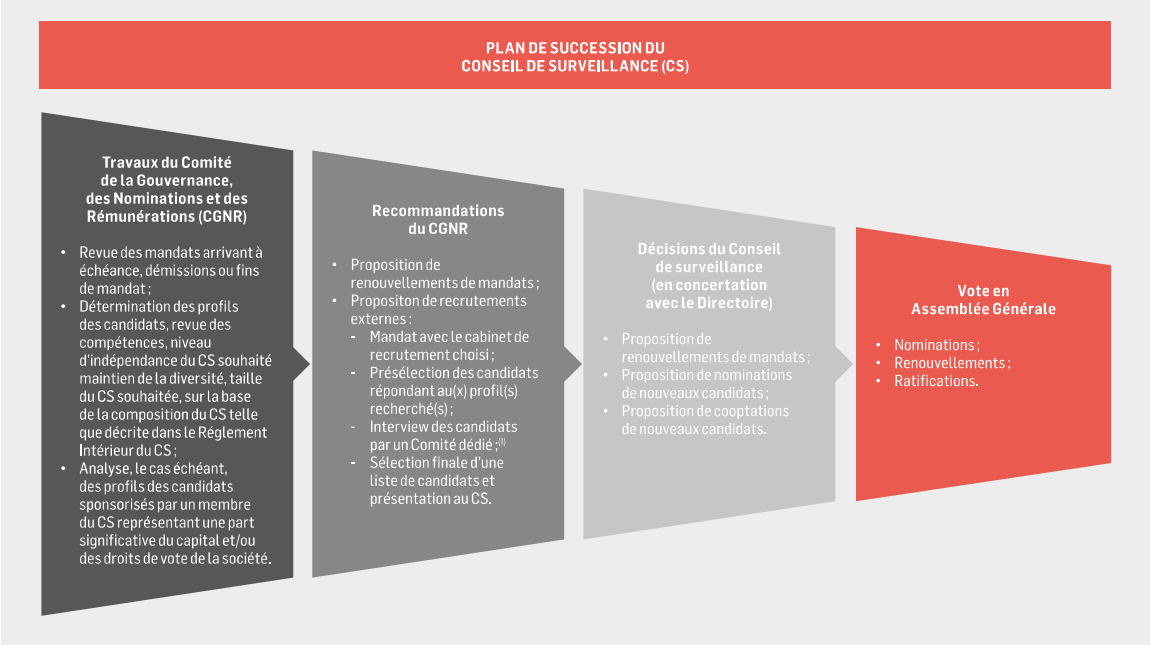
Bien que la Société ne soit pas soumise aux obligations légales en matière de représentation des salariés au CS, elle est engagée dans un dialogue avec les salariés et travaille avec leurs représentants. Depuis 2009, le Comité de la Société européenne reçoit des informations concernant la situation économique de la Société et débat sur toutes les questions relatives aux salariés du Groupe, y compris la stratégie du Groupe, les opérations stratégiques, la politique de RSE et les conditions de travail. Cette instance est également le lieu d'échanges sur les bonnes pratiques au sein des pays. Diverses réunions sont organisées par la Société avec les Comités sociaux et économiques ainsi que les organisations syndicales.

3.2.2.1.4 PLAN DE SUCCESSION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le plan de succession est l'une des clés de la compétitivité et de la croissance de la Société sur le long terme. Le départ ou l'incapacité de personnes clés de l'équipe dirigeante (Directoire et Comité Exécutif) et du Conseil de surveillance a été identifié comme un facteur de risque pour la Société.

Le plan de succession du CS est revu *a minima* annuellement afin d'assurer une bonne rotation des membres en termes de départs prévisibles et pour anticiper les départs imprévus.

PLAN DE SUCCESSION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET PROCESSUS DE SÉLECTION DES CANDIDATS AU CS



(1) Membres du CGNR et Président du Directoire/CRSO ; et Vice-Président du CS en cas de recrutement du Président du CS.

Comme tous les ans, le plan de succession du CS a été revu afin de rester proactif et opérationnel lors de sa mise en œuvre quelles que soient les circonstances.

Dans la perspective de l'Assemblée Générale 2023, 5 mandats arrivent à échéance en raison des nominations intervenues en 2020 dans un contexte particulier ayant bouleversé l'échelonnement des mandats dans le temps. Le CGNR a initié un processus de réflexion sur les mandats arrivant à échéance en amont, enrichi par les résultats de l'évaluation annuelle du CS.

Lors de l'Assemblée Générale 2023, Messieurs Léon Bressler et John McFarlane auront atteint la limite d'âge statutaire (75 ans) ne leur permettant pas de poursuivre respectivement leurs fonctions de Président du CS et membre du CS.

Afin d'anticiper cette échéance et comme la succession du Président du CS est un défi majeur pour le Groupe, le CGNR a, dès janvier 2022, initié un processus spécifique de recherche et de sélection de candidats à même d'être proposés à l'Assemblée Générale 2023 et en capacité de respectivement présider le CS et siéger au CS avec les qualités recherchées.

À l'Assemblée Générale 2023, outre le mandat de Monsieur Léon Bressler, les mandats de Madame Susana Gallardo, Messieurs John McFarlane, Roderick Munsters et Xavier Niel arriveront à échéance. Après discussions, le CGNR a décidé de proposer le renouvellement des mandats de Madame Susana Gallardo, Messieurs Roderick Munsters et Xavier Niel.

Afin de permettre un échelonnement approprié des durées des mandats, il sera proposés de nommer Madame Susana Gallardo pour une durée de 1 an et une durée de 3 ans pour les autres nominations/renouvellements proposés. Sur la base de cette recommandation, le CS a approuvé la proposition de renouvellements de mandats de Madame Susana Gallardo, et Messieurs Roderick Munsters et Xavier Niel.

Pour se faire accompagner dans la recherche de candidats en vue des remplacements de Messieurs Léon Bressler et John McFarlane, sur recommandation du CGNR, le CS a décidé de nommer un cabinet de recrutement pour identifier 2 candidats pouvant intégrer le CS (dont l'un sera proposé à la présidence) à l'Assemblée Générale 2023.

SÉLECTION DU CABINET DE RECRUTEMENT

Lors des réunions du CGNR et du CS du 3 mars 2022, le CS a arrêté le processus de sélection (calendrier et grille de notation) du cabinet de recrutement. 3 cabinets reconnus ont été sollicités. Afin de mettre en œuvre et suivre la feuille de route établie par le CS, un comité de sélection, composé du Président du CGNR, du Président du Directoire, du Directeur des Fonctions Centrales et du Développement Durable, du Directeur Juridique Groupe, et de la Secrétaire du CS a été spécialement constitué. La Vice-Présidente du CS a également été impliquée dans ce processus. Le Président du Directoire a été informé de l'avancement du processus de sélection, puis impliqué une fois les 2 cabinets finalistes identifiés.

Lors de sa réunion du 27 juillet 2022, sur recommandation du CGNR, ayant entendu les conclusions du comité de sélection, le CS a retenu le cabinet Egon Zehnder pour procéder à la recherche des 2 candidats au CS.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE SUCCESSION DU PRÉSIDENT DU CS

Lors des différentes discussions autour du plan de succession du Président du CS tel que préétabli, malgré les qualités et compétences indéniables de chaque membre du CS, le CS a décidé de rechercher un candidat hors du CS pour remplacer Monsieur Léon Bressler à la présidence du CS.

En conséquence, le CS, sur proposition du CGNR, a défini un profil détaillé des compétences et expériences recherchées pour le futur Président du CS, et a, par la suite, en présence du cabinet de recrutement, finalisé le profil idéal souhaité pour ledit candidat lors d'une session de travail dédiée en septembre 2022. A cette occasion, le CGNR a notamment validé une grille des compétences clés notamment une solide expérience en tant qu'ancien PDG et/ou investisseur de renommée internationale, une excellente connaissance de l'immobilier commercial et la reconnaissance de ses pairs. Au-delà d'être indépendant, le candidat devra montrer une forte motivation, un esprit entrepreneurial pointu, une capacité à mobiliser, et avant tout à soutenir et challenger le Directoire notamment sur la stratégie et les futures activités du Groupe à moyen et long terme. Il a été également jugé indispensable que le candidat puisse se consacrer pleinement à ce mandat. Une attention particulière a été portée au lieu de résidence et aux autres mandats/fonctions exercés par ailleurs. Enfin, le profil défini indiquait un âge du Président du CS permettant de mener à bien a minima 2 mandats de 3 ans.

SÉLECTION DU CANDIDAT

En septembre 2022, le cabinet de recrutement a soumis au CGNR et à la Vice-Présidente du CS une liste de candidats correspondant au profil défini. Après échange, le CGNR a retenu une courte liste de candidats, devant rencontrer le Président du CGNR, la Vice-Présidente du CS et 2 membres du CGNR. En décembre 2022, après avoir entendu les comptes rendus des entretiens, le CS, sur recommandation du GNRC, a retenu des candidats finalistes. Le Président du CS, 2 membres du CS et le Président du Directoire ont rencontré ces candidats finalistes.

Lors d'une réunion de mi-janvier 2023, après discussions autour des profils et expériences des candidats retenus, en présence du cabinet de recrutement, le CGNR a pré sélectionné 2 candidats pour le rôle de Président du CS. Des entretiens ont été organisées avec plusieurs membres du CS, dont le Président du CS, la Vice-Présidente du CS et le Président du CGNR, ainsi qu'avec le Président du Directoire.

Lors de sa réunion du 7 février 2023, le CGNR a débattu longuement et a recommandé la candidature de M. Jacques Richier comme membre du CS (et à même de prendre la responsabilité de Président du CS) à l'Assemblée Générale de 2023.

Lors de sa réunion du 9 mars 2023, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale du 11 mai 2023 la nomination de M. Jacques Richier en qualité de membre du CS qui assumerait la fonction de Président du CS[1].

TRANSITION DE LA PRÉSIDENCE DU CS

À compter de cette date du 9 mars 2023, afin d'assurer une transition et une intégration efficientes, sans préjuger de l'approbation de sa nomination par les actionnaires, M. Jacques Richier a participé en tant qu'invité aux réunions du Comité d'audit et du Conseil de surveillance soumis à des règles strictes de confidentialité, et a pu suivre des programmes d'intégration et de formation personnalisés. Dans cette perspective, il a rencontré les managers clés pour évoquer avec eux les spécificités du Groupe URW et les différents enjeux auxquels celui-ci devra faire face dans les prochaines années. De nombreuses visites d'actifs sont programmées. Plusieurs réunions ont également été organisées avec M. Léon Bressler et divers membres du CS afin de permettre une transition fluide et optimale.

SUCCESSION DE M. JOHN MCFARLANE

En parallèle de la succession du Président du CS, le CGNR a également mis en œuvre le plan de succession de M. John McFarlane, ce dernier ayant atteint la limite d'âge statutaire. Afin d'avoir une composition du CS en adéquation avec la diversité du CS souhaitée (genre, indépendance et compétences), la recherche du second candidat a été finalisée après avoir arrêté le candidat à la Présidence du CS. Le profil retenu correspondait à un(e) candidat(e) ayant une expertise en immobilier commercial, européen mais non français, expert en finance, et ancien Directeur Financier, avec une compétence en cyber-sécurité ou développement durable.

Le CGNR a mis en place un comité en charge (i) d'étudier la liste des candidats présentés lors de la réunion du CGNR du 7 février 2023, (ii) de définir une liste courte des candidats les plus pertinents, et (iii) d'interviewer ces dits candidats, en lien étroit avec le cabinet de recrutement missionné. Des entretiens ont donc été organisées avec les membres du comité, i.e., la Vice-Présidente du CS, le Président du CGNR et un membre du CS.

(1) Pour la biographie détaillée et l'analyse d'independance, se référer aux paragraphes 3B et 3C de la brochure de convocation 2023.

5. Diversité

La proportion de femmes au sein des conseils et des autres instances dirigeantes ne cesse de progresser.

L'application de la recommandation préconisant la mise en place d'objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fait l'objet d'une évolution notable.

5.1 Proportion de femmes au sein des conseils

La quasi-totalité des sociétés respecte l'obligation légale visant à atteindre un seuil de 40 % de femmes au sein du conseil.

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 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 à la suite de l'inscription de cette règle dans la loi précitée, qui a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à cette obligation[13].

Le Haut Comité a souhaité poursuivre l'étude de ces données, au regard de l'importance des thématiques de diversité dans la composition du conseil et des progrès constatés depuis quelques années.

Sociétés respectant le seuil de 40 % de femmes préconisé pour la composition des conseils (hors administrateurs représentant les salariés)

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
96,12 %	97,12 %	100 %	100 %

Proportion de femmes au sein des conseils à l'issue des assemblées générales annuelles (hors administrateurs représentant les salariés)

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
46,91 %	46,67 %	47,02 %	46,55 %

[13] *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.*

La quasi-totalité des sociétés respecte le seuil de 40 %, dont la totalité du CAC 40. Seules 3 sociétés du SBF 120 n'atteignent pas ce seuil. Aucune d'entre elles n'est soumise à la dérogation tenant aux conseils composés de moins de 8 administrateurs.

Pour l'exercice 2022, 40 sociétés du SBF 120 ont atteint ou dépassent les 50 % de femmes administrateurs et 4 sociétés atteignent ou dépassent les 60 % de femmes (dont 1 faisant partie du CAC 40).

5.2 Les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités

La quasi-totalité des sociétés fait mention d'objectifs liés à la diversité au sein du conseil et des comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le code Afep-Medef 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, âge, qualifications et expériences professionnelles…). Il rend publique 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* » (§ 7.2).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés mentionnant les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise	97,09 %	99,04 %	97,14 %	100 %

Seule 1 société du SBF 120 ne respecte pas cette recommandation (contre 3 en 2021). Toutes les sociétés du CAC 40 ont communiqué des objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

5.3 La proportion de femmes au sein des comités exécutifs

La proportion de femmes au sein des comités exécutifs est en légère augmentation à l'issue des assemblées générales qui se sont tenues en 2023. La part des comités exécutifs accueillant entre 20 et 30 % de femmes est en nette hausse.

Depuis la révision du code Afep-Medef en juin 2018, il est 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).

Proportion de femmes au sein des comités exécutifs / comités de direction

	SBF 120		CAC 40	
	A la date de l'AG 2022	A la date de l'AG 2023	A la date de l'AG 2022	A la date de l'AG 2023
Proportion moyenne de femmes au sein de l'instance dirigeante	27,41 %	29,84 %	26,08 %	27,77 %

Détail de la proportion de femmes au sein des comités exécutifs / comités de direction

		SBF 120		CAC 40	
		À la date de l'AG 2023		À la date de l'AG 2023	
		Nombre	En %	Nombre	En %
Proportion de femmes	0 %-10 %	4	3,85 %	2	5,71 %
	10 %-20 %	10	9,62 %	4	11,43 %
	20 %-30 %	37	35,58 %	14	40 %
	30 %-40 %	29	27,88 %	7	20 %
	40 %-50 %	15	14,42 %	7	20 %
	50 % et plus	9	8,65 %	1	2,86 %

La proportion de femmes continue de progresser au sein des comités exécutifs ou comités de direction.

Pour une composition moyenne de 11,59 personnes (contre 11,68 en 2022) au sein des comités exécutifs ou comités de direction des sociétés du SBF 120, on compte 3,49 femmes (contre 3,27 en 2022). S'agissant du CAC 40, on compte en moyenne 13,23 personnes (contre 13,49 en 2022) et 3,83 femmes (contre 3,63 en 2022).

Sur les 4 sociétés du SBF 120 n'ayant pas nommé de femmes au sein de l'instance concernée, 2 sociétés font partie du CAC 40 (contre 5 en 2022 et 23 en 2017).

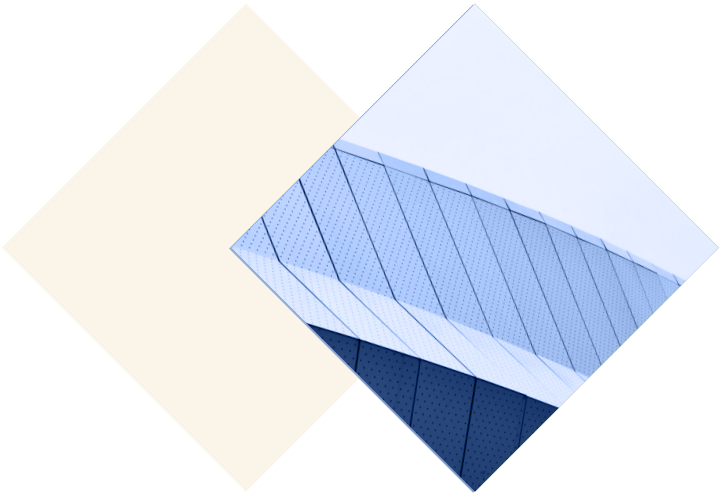
Afin d'accélérer la féminisation des instances dirigeantes, le code Afep-Medef avait été modifié en janvier 2020. La mixité dans les instances dirigeantes a été placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration ou de surveillance et un chapitre est dédié à la politique de mixité au sein des instances dirigeantes.

Le Code recommande ainsi que : « *Sur proposition de la direction générale, le conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.*

Le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier » (§ 7.1 et 7.2).

Le Haut Comité constate une évolution notable sur ce point entre les deux exercices. Ainsi, 101 sociétés du SBF 120, soit 97,12 % des sociétés de l'échantillon, ont mis en place des objectifs de mixité (contre 94,17 % en 2021). Seules 3 sociétés n'appliquent pas la recommandation, aucune d'entre elles n'a atteint la parité au sein de ses instances dirigeantes. En particulier, une société fournit une explication tenant à la législation en vigueur dans son pays d'immatriculation.

Le Haut Comité poursuivra son travail de suivi de l'application par les sociétés des recommandations du Code en ce domaine.



Les extraits ci-après reprennent les explications de sociétés concernant la politique de mixité des instances dirigeantes.

CAPGEMINI

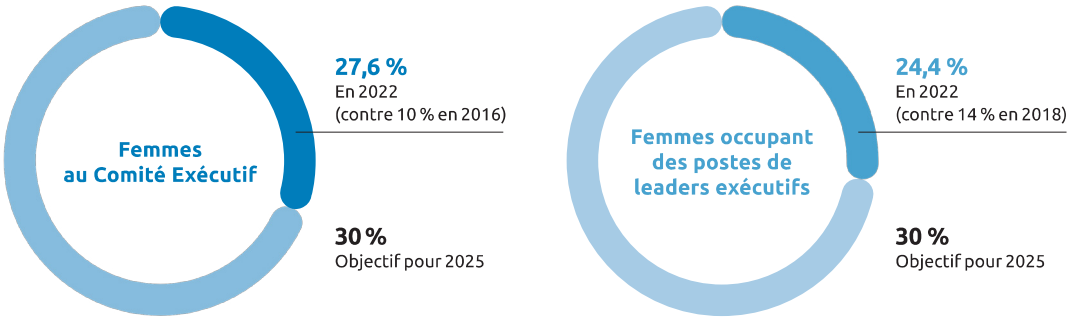
Politique de diversité des instances dirigeantes

La diversité est l'un des trois piliers de la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE). Dans un marché globalisé en constante mutation et confronté à une pénurie de talents, Capgemini croit en la diversité comme moteur de l'innovation et de la créativité. La diversité des profils et l'existence de pratiques inclusives dans notre environnement de travail sont essentielles à l'attractivité du Groupe et à sa réussite sur le long terme.

Dans le cadre de sa stratégie RSE et afin d'accompagner ces changements, le Groupe a décidé concernant la politique de diversité de ses instances dirigeantes :

- de se fixer l'objectif d'augmenter progressivement à la fois la représentation féminine et l'internationalisation du Comité Exécutif du Groupe :
  - à compter du 1er janvier 2023, l'internationalisation du Comité Exécutif du Groupe représente 55 %, soit 16 membres sur les 29 membres,
  - concernant la représentation des femmes, cela a conduit à une augmentation régulière depuis 2016 du pourcentage de femmes dans cet organe de direction, passant successivement de moins 10 % en 2016 à 24 % en 2018, 26,9 % en 2019, 27,6 % en 2020 et 2021 après l'intégration d'Altran, et en 2022 il se situe à nouveau à 27,6 %. L'objectif à moyen terme est d'atteindre au moins 30 % d'ici 2025 et à long terme d'atteindre le même pourcentage de femmes au Comité Exécutif du Groupe que celui de l'effectif du Groupe ;
- d'augmenter la représentation des femmes occupant des postes de leaders exécutifs, représentant 10 % des postes à plus forte responsabilité au sein du Groupe, et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents, en fixant également des objectifs annuels en la matière aux principaux dirigeants du Groupe. En 2018, 14 % des postes de leaders exécutifs du Groupe étaient occupés par des femmes. Le pourcentage est passé à 17 % à fin 2019, à 20,3 % à fin 2020 pour un objectif de 20 %, à 22,4 % à fin 2021 pour un objectif de 22 %. L'objectif fixé pour 2022 était d'augmenter cette proportion à 24 %. Le pourcentage atteint fin 2022 était de 24,35 % et désormais l'objectif est d'atteindre un pourcentage de 30 % en 2025, représentant une progression ambitieuse de 2 points par an de 2020 à 2025, dans un secteur où l'effectif est majoritairement composé d'ingénieurs.

DIVERSITÉ DES INSTANCES DIRIGEANTES



Ces objectifs seront associés à un renforcement des politiques internes du Groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation, l'accent étant mis spécifiquement sur la parité hommes-femmes avec pour objectif à long terme d'aligner progressivement le taux de féminisation des cadres dirigeants du Groupe sur le taux de féminisation global au sein de la population des Vice-Présidents.

Une description plus détaillée des politiques et indicateurs concernant la diversité hommes-femmes en général ainsi que des mesures prises concernant la féminisation des postes de direction figure au chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE assure un suivi à divers titres de la mise en œuvre par la Direction générale de cette politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes du Groupe.

La stratégie RSE du Groupe, qui fait depuis octobre 2018 l'objet d'une mission de suivi particulier par le Comité Stratégie et RSE, et dont la diversité est un pilier important, est revue annuellement par le Conseil d'Administration. Par ailleurs, une nouvelle mission a été confiée au Comité des Rémunérations en 2019 afin de s'assurer de la mise en œuvre de cette politique de diversité des instances dirigeantes. Les différents indicateurs chiffrés sur la diversité font l'objet de vérifications externes dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

Enfin, le Conseil d'Administration a fixé aux dirigeants mandataires sociaux, dans le cadre de leur rémunération variable annuelle, des objectifs permettant d'accroitre la représentation des femmes au sein du Groupe et a intégré depuis 2018 un critère relatif à l'évolution du nombre de femmes dans la population des Vice-Présidents dans les conditions de performance applicables aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux collaborateurs du Groupe.

(voir la section 2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel pour plus d'information sur les objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux, la diversité étant incluse dans l'objectif de déploiement de la stratégie RSE du Groupe, ainsi que la description des critères applicables aux actions de performance attribuées en 2022 en Note 12 des états financiers.)

6.1.4.1 Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes

Notre ambition

Avec l'envie d'être à l'image de la diversité de ses clients et également conscient que la diversité est créatrice de bien-être et de performance, Edenred a initié un plan d'actions global. Son objectif est de garantir à chacun de ses collaborateurs, quels que soient leurs pays et entités d'appartenance, les mêmes perspectives de carrière.

Au sein d'Edenred à fin 2022, les femmes représentent 51% des effectifs et 42% des postes de management.

Nous avons défini également une politique ciblant les instances dirigeantes (« **la cible** ») axée autour de quatre segments :

- le Comité exécutif étendu du Groupe (« **E-GEC** »), réunissant le Comité exécutif, les Directeurs de régions et les *General Managers* (« **GM** ») des principales *business units ;*
- les ***General Managers*** de nos *business units* ;
- les **comités de direction** des zones et des pays ;
- les **équipes exécutives de notre siège social** en rattachement direct à un membre du Comité exécutif du Groupe.

Nous souhaitons, pour chacune de ces catégories, avoir des objectifs proportionnés à la hauteur de nos ambitions. Les objectifs chiffrés sont les suivants :

Mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes

	2020	2021	2022	2030
Objectif	29%	30%	31%	40%
Objectif réalisé	29%	34%	33%	-

À la fin de l'année 2022, l'objectif de 31% de femmes dans des positions exécutives a été dépassé et a atteint 33%.

En 2018, nous avons défini une stratégie pour notre politique mixité, qui repose sur **trois piliers :**

- recrutement ;
- promotion ;
- rétention.

Focus sur le recrutement

Le recrutement est un levier fort de mise à niveau sur la mixité de nos instances dirigeantes.

En 2018, nous avons lancé une communication à destination de l'ensemble des *General Managers* afin d'imposer à nos **cabinets de recrutement** partenaires de présenter **au minimum une personne du genre le moins représenté** dans la *short-list* des candidats présélectionnés pour les postes concernant la population cible.

Une fois la *short-list* obtenue, à partir du moment où les candidats ont l'attitude et les compétences suffisantes pour le poste, ce sera la personne du genre le moins représenté qui sera sélectionnée.

Si le candidat finalement choisi n'est pas issu du genre le moins représenté, il sera alors demandé d'effectuer une analyse plus approfondie des raisons de ce choix, ceci afin de s'assurer que le processus a bien été respecté.

Enfin, nous nous assurons que tous les genres soient représentés dans le groupe de personnes en charge de sélectionner les candidats.

Focus sur la promotion

Mixité dans les programmes talents groupe

Outre le levier que représente le recrutement, nous portons depuis 2019 une attention particulière à la diversité au sein de nos programmes talents, comme la *Talent Week* et l'*Edenred Executive Academy.*

Pour la *Talent Week*, qui vise des managers à potentiel d'environ 10 ans d'expérience professionnelle, nous souhaitons que le genre le moins représenté constitue au minimum 40% de l'audience. En 2022, les femmes ont représenté 64% des collaborateurs inscrits au programme.

Pour l'*Edenred Executive Academy*, qui vise des collaborateurs plus expérimentés (+15 ans d'expérience professionnelle), nous souhaitons que le genre le moins représenté constitue au minimum 35% de l'audience. En 2022, les femmes ont représenté 46% des collaborateurs inscrits au programme.

Ces objectifs, qui pourront être réévalués au fil des années, vont dès à présent nous permettre d'ancrer, avec des actions toujours plus concrètes, notre ambition quant à la présence féminine dans nos programmes talents phares.

Renforcement du suivi des talents

Afin de mieux promouvoir nos talents féminins, nous souhaitons améliorer la gestion de nos plans de succession. En effet, ce vivier n'est pas encore suffisamment développé et nous contraint de fait à recruter à l'externe pour remplir nos objectifs de diversité.

Depuis le début 2021, nous suivons les collaboratrices à fort potentiel de développement qui constituent un vivier pour rejoindre les instances dirigeantes. Ainsi, nous sommes en capacité de mieux les accompagner dans leur développement et leur évolution professionnelle.

4.1.3.5 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes de Soitec

Soitec est convaincu de la richesse qu'apporte à un collectif une diversité de points de vue, de parcours, de représentations dans sa capacité à innover, à faire face à des situations complexes, à anticiper et décider. Soitec est donc engagé de longue date et sans réserve dans une politique de mixité à tous les niveaux de la Société et du Groupe, sans méconnaître les stéréotypes particulièrement à l'œuvre dans l'écosystème, dès l'orientation scolaire et universitaire, qui détournent la majorité des femmes des formations scientifiques et techniques, puis ensuite au sein de nombreuses entreprises du secteur des semi-conducteurs et de la microélectronique. Plutôt qu'un frein, ce contexte moins favorable que ne le sont d'autres secteurs d'activité constitue pour la Direction une motivation à agir avec détermination et à se différencier positivement de ses concurrents. Toutefois, le nombre encore limité de femmes se destinant à l'industrie de la Société impacte nécessairement sa capacité à atteindre rapidement une mixité effective et bien répartie à tous niveaux.

Cette politique s'est notamment traduite ces dernières années par une progression régulière de la part des femmes dans la catégorie socio-professionnelle ingénieur·es et cadres, qui comptait fin mars 2023 à l'échelle du Groupe 31 % de femmes comparativement à 30 % au terme de l'exercice 2021-2022, et, pour la Société, 35,3 % contre 34,2 % sur la même période.

La mise en œuvre de la politique s'incrit de manière préférentielle dans le cadre du dialogue social et privilégie, dans la mesure du possible, la conclusion d'accords avec les organisations syndicales, garants de l'adhésion du corps social, putôt que les engagements unilatéraux. Elle se décline grâce à un suivi régulier d'indicateurs et d'objectifs, notamment à l'occasion des *people review* annuelles, des revues trimestrielles « *People & Sustainability* » et des campagnes de révision de salaire et de promotion, à l'occasion desquelles les écarts constatés sont progressivement comblés.

Ces indicateurs sont pris en compte pour garantir l'accès équitable aux augmentations et aux promotions et corriger les écarts injustifiés pouvant exister. Les décisions en matière d'augmentations et de promotions font l'objet d'un contrôle *a priori* de stricte égalité d'accès à ces mesures. Les indicateurs de diversité et d'inclusion (embauches, promotions et mobilité, égalité de traitement, *turnover*) sont présentés chaque trimestre lors d'une revue dédiée au Comité Exécutif du Groupe et la *people review*, qui réunit le Comité Exécutif deux jours par an en clôture d'un processus qui a mobilisé l'ensemble de l'organisation sur plusieurs semaines, se focalise particulièrement sur les enjeux de genre dans le contexte des évolutions de carrière, au prisme de la gestion des hauts potentiels et des plans de succession.

Les enjeux de mixité, les objectifs et indicateurs associés ont fait également l'objet d'une analyse au sein des organes dédiés du Conseil d'administration (à savoir, l'ancien Comité des Nominations et de la Gouvernance jusqu'en 2020, puis l'ancien Comité des Rémunérations, mandaté pour les sujets environnementaux et sociaux de mai 2021 à septembre 2022 et depuis cette date, le Comité Environnement, Social et Gouvernance (ESG)), qui ont présenté et analysé les enjeux, les objectifs, indicateurs ainsi que le plan d'actions au Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 septembre 2021 et du 29 mars 2023. Sur proposition du management, les objectifs de mixité détaillés ci-après pour le Comité Exécutif et le périmètre de cadres dirigeant·es et supérieur·es ont été mis à jour par le Conseil au cours de cette réunion.

Pour faire évoluer les mentalités, les principaux leviers mobilisés sont les actions de sensibilisation de l'ensemble des parties prenantes internes et externes, notamment sur les stéréotypes à l'œuvre dans le monde du travail et sur les pratiques inclusives, les actions de formation pour prendre conscience des biais dans les processus de nomination et de recrutement (un *e-learning* a notamment été développé sur ce sujet), un programme de formation d'*empowerment* dédié aux femmes, l'inclusion des enjeux de genre dans le dialogue social, la création en mars 2023 d'un réseau de femmes et alliés, dont la mission de représentation avait été autorisée par accord collectif avec les syndicats, en exception au monopole dont ces derniers disposent. Des salarié·es ont participé en 2022 à des courts métrages destinés à sensibiliser le public aux comportements sexistes. Enfin, nos contrats-cadres avec les cabinets de recrutement prévoient désormais un engagement systématique de présentation d'une *shortlist* mixte sur tout recrutement.

Cette détermination s'est notamment traduite en France par une amélioration continue depuis sa création de l'index d'égalité femmes hommes de la Société et, désormais, de l'unité économique et sociale regroupant la Société et Soitec Lab, qui atteste de notre détermination à éradiquer les écarts de salaire à raison du genre et de notre volontarisme à garantir une égalité réelle des chances en matière de promotions et d'augmentations au mérite. Plusieurs écarts de salaire entre les genres par grade et par tranche d'âge ont été éradiqués au cours de l'exercice 2021-2022. Depuis 2018, les scores de l'indice d'égalité des genres sont les suivants :

- 84/100 au 31 mars 2018 ;
- 89/100 aux 31 mars 2019 et 2020 ;
- 94/100 aux 31 mars 2021, 2022 et 2023.

De la même manière, notre filiale Dolphin Design, dans laquelle la Société a pris une participation en 2018 et qui intervient dans un secteur d'activité où la prédominance masculine est encore plus marquée que dans celui des semi-conducteurs, a significativement progressé au cours de l'exercice, enregistrant un indice d'égalité de 94/100 au 31 mars 2023, contre 91/100 sur l'exercice 2021-2022, 89/100 sur l'exercice 2020-2021 et contre 79/100 sur l'exercice précédent.

Lors des campagnes de promotion et de la *people review* de 2021, ce travail a notamment permis un accès strictement égal à la promotion, à l'échelle internationale. Un budget spécifique prévu dans la convention collective signée le 21 mars 2022 avec les syndicats a également permis de combler ou de réduire les écarts de rémunération entre les genres, en plus des sommes régulièrement consacrées aux augmentations et promotions au mérite.

Lors de sa réunion du 29 mars 2023, le Conseil d'administration a constaté que les objectifs de féminisation des instances dirigeantes qu'il avait fixés en 2021 à l'horizon de l'exercice 2024-2025, à savoir au moins 25 % de femmes au sein du Comité Exécutif et au moins 20 % parmi les cadres supérieur·es (postes avec une classification interne de niveau égal ou supérieur à 150), avaient été atteints avec deux années d'avance avec une proportion de femmes au 31 mars 2023 de 27,3 % au sein du Comité Exécutif et de 23 % parmi les cadres supérieur·es. Sur recommandation de son Comité ESG, le Conseil a approuvé de nouveaux objectifs, cette fois à l'horizon de l'exercice 2029-2030 : atteindre une proportion d'au moins 40 % de femmes, tant à l'échelle (i) du Groupe, que (ii) de son Comité Exécutif et plus largement (iii) des cadres dirigeant·es tels que définis par le Code du travail. À l'échelle des cadres supérieur·es (postes classifiés au moins au niveau interne de *senior manager*), l'objectif au même horizon de temps a été fixé à 30 %.

A. Comité Exécutif

Le Comité Exécutif du Groupe était encore début 2018 totalement composé d'hommes. À chaque opportunité d'y pourvoir un poste, la Société s'attache à considérer une sélection mixte pour que ses engagements en matière de parité ne restent pas lettre morte le moment venu. En 2018, c'est ainsi qu'une première femme a été recrutée pour rejoindre le Comité Exécutif. En 2020, la promotion interne d'une nouvelle Directrice Financière portait le ratio de femmes dans cette instance à 18,2 %. En 2022, la création d'une Direction de la Communication combinée avec la Chefferie de cabinet du Directeur Général puis en janvier 2023 un Secrétariat Général supervisant la Direction Juridique, les questions de gouvernance et les affaires publiques ont été confiés à des femmes recrutées en externe tandis que la Direction des Achats, jusque-là pourvue par un homme mais rattachée à la Direction Global Supply cessait de faire partie du Comité Exécutif. Ainsi, à la fin de l'exercice 2022-2023, le ratio de femmes s'établi à 27,2 %, au-delà de l'objectif que la Société s'était assignée à l'horizon 2024-2025.

À l'horizon de l'exercice 2029-2030, la Société s'est fixé pour objectif d'atteindre ou dépasser 40 % de femmes dans le Comité Exécutif, ainsi que parmi les cadres dirgeant·es, tel que défini par le Code du travail.

6.1.3 Mixité femmes-hommes

Politique de mixité femmes-hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes

Sur proposition du Directoire, en 2020, le Conseil de surveillance a approuvé la politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes du groupe Klépierre, conformément à la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et en application du § 8 du Code AFEP-MEDEF. Cette politique comporte les deux objectifs de mixité suivants :

- atteindre plus de 30 % de représentation féminine au sein de l'équipe de direction [(1)] du groupe Klépierre avant le 31 décembre 2022, et 40 % avant le 31 décembre 2025 ;
- atteindre plus de 30 % de représentation féminine au sein des premiers 100 postes à responsabilité [(2)] du groupe Klépierre avant fin 2023 et 40 % avant fin 2026.

En décembre 2022, le Conseil de Surveillance a revu la politique de mixité du groupe Klépierre afin, notamment, de prendre en compte les termes de la loi n°2021-1774 du 24 décembre 2021 qui introduit des quotas de représentation minimale de chaque sexe dans les postes de direction des grandes entreprises (dite « loi Rixain ») [(3)], termes précisés par le ministère du Travail (questions-réponses du 12 mai 2022).

Tout en constatant que les objectifs de la politique de mixité du groupe Klépierre sont plus ambitieux que ceux fixés par la loi Rixain, le Conseil a retiré les membres du Directoire du périmètre de l'équipe de direction retenue pour le premier objectif de mixité cité ci-dessus, compte tenu de l'interprétation de la loi par le ministère du Travail [(4)]. Par ailleurs, pour garantir une parfaite indépendance des deux objectifs, le Conseil a décidé de retirer les membres de l'équipe de direction du périmètre des 100 postes à plus forte responsabilité.

Lors de cette même réunion et sur la base de la composition de l'équipe de direction au 31 décembre 2022, le Conseil de surveillance a constaté les progrès réalisés sur les objectifs ainsi redéfinis et qui figurent dans le tableau ci-dessous.

PART DES FEMMES PARMI LES POSTES À PLUS FORTES RESPONSABILITÉS

	31 décembre 2020	31 décembre 2021	31 décembre 2022
Équipe de direction [(1)]	50 %	43 %	38 % [(a)]
Top 100 [(2)]	29 %	31 %	40 %

(a) À la date de dépôt du présent document, ce chiffre s'élève à 45% selon la composition de la nouvelle équipe de direction constituée en Comité exécutif du Groupe (voir section 6.1.2.3 ci-dessus).

À la fin de l'année 2022, les deux objectifs fixés pour le court terme ont été atteints et l'étaient pratiquement pour les cibles de long terme. Ainsi, l'équipe de direction du groupe Klépierre comptait trois femmes sur huit membres, soit 38 %. Les 100 postes à plus forte responsabilité [(5)] comptaient quant à eux 40 femmes, soit neuf femmes de plus qu'à la fin de l'année 2021. Ces bons résultats ont été obtenus grâce à une série d'actions fortes :

- la mise en visibilité du sujet parmi les priorités de l'entreprise et son incarnation par les membres de la direction de l'entreprise ;
- la définition d'objectifs quantitatifs et la mesure régulière d'indicateurs ;
- la structuration de la gouvernance, avec un Conseil de la diversité au niveau de la direction du groupe Klépierre et un réseau d'ambassadeurs de la diversité ;
- l'investissement en développement individuel et actions de sensibilisation ou d'animation de réseaux dédiés ;
- la poursuite d'une politique active de gestion des talents, l'établissement de plans de carrière et de succession pour les postes à plus forte responsabilité.

Les progrès sont réels, mais doivent être confirmés au cours des prochaines années, notamment grâce à l'ancrage de processus de mobilité interne et de recrutement externe au caractère non discriminant et promoteur d'un accès équitable à toutes les opportunités dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le Conseil a confirmé l'objectif minimal de 40 % de femmes à atteindre au 31 décembre 2025 pour l'équipe de direction et à maintenir d'ici au 31 décembre 2026 pour les 100 postes à plus forte responsabilité.

Avec la mise en œuvre de sa politique de mixité mise à jour, Klépierre souhaite conjuguer objectifs chiffrés et transformation culturelle. Convaincue de la nécessité d'accompagner la féminisation des instances dirigeantes, Klépierre a défini des mesures s'inscrivant dans le cadre d'une approche volontariste de diversité et de transformation des cultures pour retenir et identifier les talents féminins. C'est pourquoi Klépierre a déployé un plan se déclinant autour des thématiques suivantes : carrière, parentalité, égalité salariale, formation, accompagnement et développement, communication, réseaux et participation ou création d'événements dédiés. Pour chaque thématique sont définies diverses actions concrètes avec, le cas échéant, une enveloppe budgétaire dédiée.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Directoire informera annuellement le Conseil des résultats obtenus. Le Conseil en rendra compte dans le document universel d'enregistrement, de telle sorte que les actionnaires seront tenus informés chaque année des progrès réalisés en matière de mixité ou, le cas échéant, des raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.

(1) Avant le 9 mars 2023, l'équipe de direction du Groupe était dénommée Corporate Management Team *(ou « CMT »). Sa composition au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2021 figure, respectivement, dans les documents d'enregistrement universel 2020 (section 6.1.3.3) et 2021 (section 6.1.3.3). Au 31 décembre 2022, sa composition était identique à celle du 31 décembre 2021 à laquelle s'ajoutait le Directeur des opérations du Groupe.*

(2) Définis comme les 100 postes les mieux rémunérés du groupe Klépierre au sein des plus hauts échelons hiérarchiques. Le classement se fait sur la base de la rémunération fixe ajustée de la parité de pouvoir d'achat telle que calculée par l'OCDE.

(3) La loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 introduit des quotas de représentation minimale de chaque sexe dans les postes de direction des grandes entreprises : la proportion de personnes de chaque sexe au sein des cadres dirigeants (au sens de l'article L. 3111-2 du Code du travail) et des instances dirigeantes (définies par le nouvel article L. 23-12-1 du Code de commerce) ne pourra désormais être inférieure à 30 %. Ce quota, applicable dès le 1er mars 2026, est progressif puisqu'il sera porté à 40 % à compter du 1er mars 2029.

(4) Le directoire n'a pas pour rôle d'assister les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions, mais constitue directement l'organe chargé de la direction générale. Il ne constitue donc pas une instance dirigeante.

(5) Aux termes de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, les 10 % de postes à plus forte responsabilité comptent 34 femmes sur 107 postes au total, soit une proportion de 31,8 % au 31 décembre 2021. Cet indicateur a progressé favorablement puisque la proportion de femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité était de 29 % au 31 décembre 2020.

6. Nombre de mandats

Le nombre moyen de mandats par dirigeant exécutif est stable. Plus de la majorité des dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exerce pas de mandat d'administrateur à l'extérieur de son groupe.

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 à son groupe, y compris étrangères*[14] » (§ 20.2).

Informations sur le nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme pour l'exercice précédent, l'ensemble des sociétés du SBF 120 indique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de mandats d'administrateur extérieurs au groupe exercés par le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,53 mandat pour les sociétés du SBF 120 et de 0,54 pour les sociétés du CAC 40. En 2021, pour l'ensemble de l'échantillon, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe était de 0,54 mandat.

Nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif des sociétés du SBF 120

Exercice 2021				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du SBF 120	57,28 %	31,07 %	11,65 %	0 %

Exercice 2022				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du SBF 120	54,81 %	37,50 %	7,69 %	0 %

[14] *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'acquérir et de gérer de telles participations.*

Nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif des sociétés du CAC 40

Exercice 2021				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du CAC 40	54,29 %	34,29 %	11,43 %	0 %

Exercice 2022				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du CAC 40	51,43 %	42,86 %	5,71 %	0 %

Dans 57 sociétés du SBF 120 (contre 59 en 2021), le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exercent pas de mandat d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe. S'agissant du CAC 40, cela concerne 18 sociétés (contre 19 en 2021).

7. Contrat de travail et mandat social

Un nombre stable de dirigeants renonce à leur contrat de travail. En cas de maintien, les raisons sont explicitées dans la quasi-totalité des cas.

Le code Afep-Medef indique : « *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* » (§ 23).

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)* »[15]

Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux[16] du SBF 120

	PDG	DG	Pdt du Directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	35	55	10	4	104
Existence d'un contrat de travail	34	44	7	4	89
Existence d'un contrat de travail	1	11	3	-	15
dont expliqués	1	9	3	-	13

[15] *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.14.*

[16] *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.*

Au cours de l'exercice 2022, 85,6 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 86,4 % en 2021, 85,4 % en 2020. 14,4 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail. Des explications sont fournies, sauf pour 2 sociétés.

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

	PDG	DG	Pdt du Directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	11	19	3	2	35
Existence d'un contrat de travail	11	15	3	2	31
Existence d'un contrat de travail	-	4	-	-	4
dont expliqués	-	3	-	-	3

Lors de l'exercice 2022, 88,6 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 88,6 % en 2021, 88,9 % en 2020. 11,4 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail. Des explications sont fournies, sauf pour 1 société.

8. L'obligation de conservation d'actions

Une forte proportion de sociétés respecte la recommandation du Code sur les obligations de conservation d'actions des dirigeants mandataires sociaux.

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 » (§ 24).

L'obligation de conservation doit ainsi 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 2022. Toutes les sociétés du panel ont été prises en compte (y compris celles n'ayant procédé à aucune attribution).

Obligation de conservation des actions au nominatif

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
93,2 %	97,1 %	100 %	100 %

Au cours de l'exercice 2022, 3 sociétés n'ont pas respecté la recommandation du Code sur les obligations de conservation d'actions des dirigeants mandataires sociaux. Des explications sont fournies pour 1 société.

Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universels 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.

BUREAU VERITAS

« En application des articles L. 225-185, L. 22-10-57, L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, pour les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées le 14 juin 2022, que **le Directeur Général était tenu de conserver au nominatif au moins 5 % des actions issues des levées d'options et au moins 20 % des actions de performance acquises jusqu'à l'expiration de son mandat social au sein du Groupe.** L'obligation de conservation représente 0,69 x le salaire de base du Directeur Général pour l'année 2022. »

CARMILA

« Les dirigeants mandataires sociaux sont soumis à une obligation de conservation des actions gratuitement attribuées. Le Conseil d'administration a décidé de fixer les obligations de conservation du Président-Directeur Général, à 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1,5 année de rémunération fixe brute. Par ailleurs, l'article 1.6.3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration de Carmila prévoit une **obligation de détention des actions de la Société par le Président-Directeur Général pendant la durée de son mandat, à hauteur de 10 000 actions. »**

ENGIE

« Les actuels articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce imposent des restrictions à la libre disponibilité des Actions de Performance consenties aux dirigeants mandataires sociaux à l'occasion des plans d'attribution.

Conformément à ces dispositions légales, un dispositif a été mis en place prévoyant **l'obligation de conserver sous forme d'actions au nominatif un certain pourcentage déterminé par le Conseil d'Administration des Actions de Performance acquises.** L'objectif est qu'au bout d'un certain temps, les dirigeants mandataires sociaux, et plus largement les membres du Comité Exécutif, détiennent un portefeuille d'actions ENGIE correspondant à une fraction de leur rémunération.

Le Conseil d'Administration du 1er mars 2017, sur recommandation du CNRG, a actualisé comme suit le dispositif préexistant :

- objectif fixé : **constituer un portefeuille d'actions équivalent à deux années de rémunération fixe pour la Directrice Générale** et à 1,5 année pour les autres membres du Comité Exécutif. Cet objectif est fixé en nombre d'actions pour chaque intéressé, ce nombre étant calculé sur la base de la rémunération fixe annuelle en vigueur au 1er janvier de l'exercice considéré et sur la moyenne des cours de bourse de l'exercice qui précède ;
- jusqu'à l'atteinte de l'objectif : **conservation de 2/3 des Actions de Performance acquises** et, pour la Directrice Générale, s'agissant des plans d'Unités de Performance, réinvestissement en actions ENGIE de 2/3 du produit de l'exercice des UP net d'impôt et de prélèvements sociaux. »

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 » (§ 26.1.2).

9.1. Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe

Les règles d'évolution de la rémunération fixe sont explicitées par la totalité des sociétés.

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 § 26.1.2. En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées.* » (§ 26.3.1).

Le Haut comité précise dans son guide d'application que « *les informations présentées à ce sujet doivent faire apparaître soit la date depuis laquelle la rémunération fixe n'a pas varié, soit la politique suivie par le conseil dans ce domaine, particulièrement si une variation significative est intervenue au cours de l'exercice* ».

Indication de la règle d'évolution
(ou, à défaut, indication de la date de la dernière révision)

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
100 %	100 %	100 %	100 %

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

ALSTOM

« La rémunération fixe a pour objet de reconnaître l'importance et l'étendue des responsabilités du Président-Directeur Général, ainsi que son expérience. **Elle est fixée pour une durée minimum de deux ans, sauf évolution significative du périmètre de responsabilité du Président-Directeur Général ou de modification substantielle des conditions macroéconomiques. »** DEU 2022, p. 226 « La rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général demeure inchangée depuis le 1er avril 2021 et s'élève à € 950 000. »

BIOMERIEUX

« La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société, l'ancienneté dans le Groupe, et les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises de taille comparable. **La rémunération fixe ne peut être revue qu'à des échéances longues – en principe deux à trois ans –** hors révision globale des salaires appliquée à l'ensemble du personnel de la Société et sauf évènement exceptionnel. »

Rémunération fixe *(montants bruts)*	**Depuis le 1er juin 2018**	**Depuis le 1er avril 2020**	**Nouvelle rémunération fixe qui sera soumise à l'Assemblée générale du 23 mai 2023**
M. Alexandre Mérieux	450 000 €	500 000 €	550 000 €
Président Directeur Général	Augmentation de 18 % consécutive à sa nomination en qualité de Président Directeur Général	Augmentation de 11 % justifiée par la mise en œuvre d'une nouvelle organisation de la Société permettant de renforcer son orientation client autour d'expertises métier	Augmentation de 10 % justifiée par l'évolution des pratiques observées dans les entreprises de taille comparable et par l'expérience et les performances dans la fonction

KERING

« La rémunération fixe, qui, conformément à la recommandation 26.3.1 du Code AFEP-MEDEF, ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.
Il est en conséquence proposé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué à 1 200 000 euros pour chacun d'eux, soit un **niveau inchangé depuis six ans** [1]. [...]

[1] À noter que compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé de diminuer, à titre exceptionnel, le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020. »

Partie variable annuelle de la rémunération

Les sociétés intègrent à une très large majorité des critères RSE, dont climatiques, dans la partie variable de la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux et communiquent des informations détaillées sur le niveau d'atteinte de chaque critère.

Pour l'exercice 2022, 98,1 % des sociétés du SBF 120, dont la totalité 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 97,1 % pour les sociétés du SBF 120 et de 100 % pour le CAC 40.

À noter qu'au cours de l'exercice 2022, 2 sociétés du SBF 120 n'ont pas versé de rémunération variable à leur dirigeant mandataire social.

Ce sujet fera l'objet d'une attention particulière du Haut Comité en 2024.

Critères de performance

Le Code précise « le conseil peut décider d'attribuer une rémunération variable annuelle dont le paiement peut, le cas échéant, être différé.

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 rapport 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. » (§ 26.3.2).

Par ailleurs, le Code recommande la prise en compte de critères non financiers : « *La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme, en intégrant plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, doivent refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables doivent être privilégiés.* » (§ 26.1.1).

Enfin, le guide d'application du Haut Comité précise depuis juin 2022 que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant doit intégrer au moins un critère environnemental. Il « *attend que les critères RSE soient définis de manière précise, soient lisibles, pertinents et intègrent les enjeux sociaux et environnementaux propres à l'entreprise. Une simple référence à l'application de la politique RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux définis ne sont pas suffisants. Il considère comme une bonne pratique le fait de privilégier la présence de critères quantifiables* ».

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Indication des critères quantifiables et qualitatifs	99 %	100 %	97,1 %	100 %
Présence d'un ou plusieurs critères RSE	93 %	99 %	94,3%	100 %
Présence d'un ou plusieurs critères climatiques	–	75,5 %	–	85,7 %
Examen de l'application des critères par le conseil lors du versement	98 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés du SBF 120 (contre 99 % lors de l'exercice précédent) et la totalité des sociétés du CAC 40 (contre 97,1 % lors de l'exercice précédent) prévoyant une partie variable ont fait mention de critères de détermination qui respectent les recommandations du Code s'agissant des critères quantifiables ou qualitatifs.

S'agissant de la présence d'un ou plusieurs critères RSE dans la rémunération variable annuelle, parmi les 102 sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable, 1 seule société n'a pas intégré de tels critères contre 7 sociétés lors de l'exercice précédent.

Présence des critères climatiques dans la rémunération variable annuelle et /ou la rémunération variable de long terme (rémunération variable pluriannuelle, options d'actions ou actions de performance) :

- *sur les 102 sociétés du SBF 120 ayant attribué une rémunération variable, 77 sociétés ont intégré au moins un critère climatique ;*
- *sur les 35 sociétés du CAC 40, 30 en ont intégré.*

Toutefois, parmi les 25 sociétés du SBF 120 qui n'ont pas intégré un tel critère climatique dans la rémunération variable annuelle de leur dirigeant, 11 sociétés l'ont intégré dans les rémunérations de long terme (rémunération variable pluriannuelle, options d'actions ou actions de performance).

Ainsi, 87,3 % des sociétés du SBF 120 intègrent un critère climatique dans la rémunération de leur dirigeant (dont 98,14 % des sociétés du CAC 40). Sur les 102 sociétés de l'étude, seulement 13 sociétés n'ont pas intégré de critères climatiques dans la rémunération de leur dirigeant.

Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué le détail des critères, notamment RSE dont climatiques, ainsi que le niveau de réalisation requis

ACCOR

« Rémunération variable annuelle : 1 559 129 €
Conformément à la politique de rémunération 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 20 mai 2022, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration rappelés ci-dessous :

- **les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %),** à savoir :
  - Free Cash-Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2022 (10 %),
  - économies RESET en ligne avec le budget 2022 (15 %),
  - croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2022 (15 %),
    - **critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %)** :
      - pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé les plastiques à usage unique dans l'expérience client (sauf bouteilles d'eau jetables) au 31 décembre 2022 (5 %) ;
      - pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2022 (5 %)
      - pourcentage d'hôtels managés et franchisés pour lesquels un outil de mesure d'émission carbone est en place à fin 2022 (5 %).

- **les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %),** à savoir :
  - agilité et adaptation opérationnelle du modèle de développement des talents (20 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.
Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 22 février 2023, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2022 à 1 559 129 euros, dont :

- 1 271 629 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 127,2 %. [...]
- 87 500 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels ont été atteints à hauteur de 115 %.

Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 124,7 % du montant de référence et 164,1 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2022. »

SCOR

« Sur proposition du comité des rémunérations et des nominations lors de sa réunion du 4 février 2022, le conseil d'administration de la Société lors de sa réunion du 18 mai 2022, a décidé que le directeur général pourrait percevoir une rémunération annuelle variable cible de 800 000 euros, soit 100 % de la rémunération fixe. Cette rémunération annuelle variable est déterminée :

- pour une part de 70 %, en fonction de la réalisation d'objectifs financiers définis annuellement par le conseil d'administration de la Société, sur proposition du comité des rémunérations ; et
- pour une part de 30 %, en fonction de la réalisation d'objectifs non financiers quantitatifs et qualitatifs définis annuellement, en début d'exercice, par le conseil d'administration de la Société sur proposition du comité des rémunérations.

La part liée aux objectifs financiers est plafonnée à 120 % de la cible et la part liée aux objectifs non financiers est plafonnée à 113,33 % de la cible.
Au maximum la rémunération annuelle variable globale du directeur général ne peut donc dépasser 118 % de sa rémunération annuelle variable cible de 800 000 euros, ni, par conséquent, 118 % de sa rémunération annuelle fixe.

La rémunération variable au titre de l'exercice n n'est versée qu'au cours de l'exercice n+1, après que les comptes de la Société au titre de l'exercice n sont arrêtés par le conseil d'administration, et est soumise, en 2023 pour la rémunération variable annuelle au titre de 2022, à l'approbation de l'assemblée générale.

Au titre de l'exercice 2022, la rémunération variable du directeur général a été déterminée selon les objectifs suivants ci-dessous.

- Pour une part de 70 % en fonction d'objectifs financiers :
- 30 % lié au niveau de rendement des capitaux propres (ROE) atteint par SCOR, avec une cible de 800 points de base au-dessus du taux sans risque à cinq ans (objectif du plan stratégique " Quantum Leap ") ;
- 30 % lié au maintien d'un ratio de solvabilité dans la plage optimale définie dans le plan stratégique " Quantum Leap " ou au-dessus de celle-ci ;
- 10 % lié au maintien du ratio de coûts dans une plage définie.
- Pour une part de 30 % en fonction d'objectifs non financiers :
- **10 % lié à un critère environnemental**, l'augmentation du montant investi en obligations vertes et durables. Ce critère a été retenu car les obligations vertes sont un levier pour le financement de la transition écologique en permettant de financer ou refinancer, partiellement ou en totalité, des projets nouveaux ou existants avec une dimension écologique (énergies renouvelables, efficacité énergétique, prévention et maîtrise de la pollution, etc.) et éventuellement une composante sociale. Les institutions financières telles que la Société peuvent contribuer à la réduction des émissions de GES dans l'atmosphère en favorisant par leurs investissements ciblés, à travers la réduction de l'empreinte carbone et des émissions de GES de leurs clients. Investir dans des obligations vertes est un moyen pour la Société d'accompagner les entreprises dans leur transition vers une économie bas carbone en poursuivant les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat ;
- 10 % lié à un **critère social**, le ratio d'équité relatif aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- 10 % lié à un critère Leadership qualitatif relatif à la gestion du Groupe.

Le conseil d'administration a considéré, sur proposition du comité des rémunérations que les objectifs avaient été atteints à hauteur de 66 %. Les objectifs, leur réalisation et leur taux d'atteinte sont détaillés dans le tableau disponible ci-après. Cette rémunération variable doit être payée en une fois. »

TOTALENERGIES

Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2022 (exprimée en % du traitement de base)

	% objectifs + surperformance	% attribué
Synthèse des objectifs quantifiables		
Sécurité & Emissions de gaz à effet de serre (GES)	**30%**	**26,25%**
a) Sécurité	20%	16,25%
– TRIR	6%	*6,00%*
– FIR, par comparaison[1]	6%	*2,25%*
– Évolution du nombre d'incidents Tier 1 + Tier 2	*8%*	*8,00%*
b) Évolution des émissions de GES (Scope 1+2)	10%	10%
Paramètres financiers		
– Rentabilité des capitaux propres (ROE)	30%+10%[1]	40%
– Ratio d'endettement (hors engagements liés aux contrats de location)	30%+10%[1]	40%
– Point mort *cash* organique avant dividende	30%+10%[1]	36,8%
– Rentabilité des capitaux employés moyens (ROACE), par comparaison	20%+10%[1]	30%
Pourcentage maximum susceptible d'être attribué au titre des paramètres financiers	**110%**	**110%**
Pourcentage maximum susceptible d'être attribué au titre des paramètres économiques quantifiables	**140%**	**136,25%**
Contribution personnelle (critères qualitatifs)		
– Pilotage de la stratégie de transformation de la Société vers la neutralité carbone, en ligne avec les objectifs 2020/2030 communiqués en septembre 2020 aux investisseurs, et notamment la croissance dans la production d'énergies centrée sur les deux piliers gaz et énergie renouvelable/électricité, ainsi que l'évolution vers un *mix* de ventes constitué à hauteur de 35% de pétrole, de 50% de gaz et de 15% d'électrons	15%	15%
– Croissance profitable dans les renouvelables et l'électricité	10%	10%
– Performance *Corporate Social Responsibility* (CSR) notamment la prise en compte du climat dans la stratégie de la Compagnie, la réputation de la Compagnie dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, ainsi que la politique de diversité dans toutes ses dimensions	15%	15%
Pourcentage maximum susceptible d'être attribué au titre de la contribution personnelle	**40%**	**40%**
TOTAL	**180%**	**176,25%**

(1) 10% pour superformance stretch.

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

L'information sur l'existence d'un plafond de la part variable relativement à la part fixe concerne la totalité des sociétés et les critères quantifiables sont largement prépondérants.

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* » (§ 26.3.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	96 %	100 %	97,1 %	100 %
Prépondérance des critères quantifiables	92 %	98,1 %	94,3 %	100 %

Pour l'exercice 2022, la totalité des sociétés du CAC 40 a indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable.

Les critères quantifiables sont prépondérants pour l'ensemble de ces sociétés. Pour les sociétés du SBF 120, la totalité a également indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable.

Les critères quantifiables sont prépondérants dans 98 sociétés du SBF 120. Pour 4 sociétés, la rémunération variable est pour moitié liée à des objectifs financiers et pour l'autre moitié liée à des objectifs qualitatifs.



Partie variable pluriannuelle ou différée de la rémunération

Le nombre de sociétés attribuant des rémunérations variables pluriannuelles et/ou différées est stable. Plus de la moitié des sociétés a introduit des critères RSE.

13 sociétés ont attribué une rémunération variable pluriannuelle et/ou différée en 2022, ce chiffre n'a pas changé par rapport à l'exercice précédent :

- 6 sociétés du SBF 120 (dont 3 du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable différée. Elles relèvent principalement du secteur bancaire ou financier ;
- 6 sociétés du SBF 120 (dont 3 sociétés du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable pluriannuelle ;
- 1 société du CAC 40 relevant du secteur bancaire et financier prévoit à la fois une rémunération variable différée et une rémunération variable pluriannuelle.

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. Parmi ces sociétés du SBF 120, 76,9 % ont introduit des critères RSE et 69,2 % ont introduit des critères climatiques. Pour les sociétés du CAC 40, 71,4 % ont introduit des critères RSE et climatiques.

Par ailleurs, 46,2 % des sociétés du SBF 120 attribuant des rémunérations variables pluriannuelles ou différées précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux, pourcentage inchangé par rapport à l'exercice précédent. Cette proportion est de 57,1 % pour les sociétés du CAC 40 contre 50 % lors de l'exercice précédent.

Enfin, la totalité des sociétés du SBF 120, en ce compris les sociétés du CAC 40, indique que le conseil procède à l'examen de l'application des critères lors du versement de ces rémunérations.

Conventions de prestations de services

Le recours à des conventions de prestations de services est marginal mais fait l'objet d'une attention du Haut Comité.

Le code Afep-Medef recommande : « *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* » (§ 27).

5 sociétés du SBF 120 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 prestations de services. Aucune société du CAC 40 n'est concernée.

9.2. Options de souscription ou d'achat d'actions

La proportion des sociétés qui procèdent à des attributions d'options d'actions continue à diminuer.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

7 sociétés du SBF 120 dont 2 sociétés du CAC 40 ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social. Le nombre de sociétés du SBF 120 ayant attribué des options de souscription ou d'achat d'actions a diminué par rapport à l'exercice 2021 où 9 sociétés du SBF 120 dont 3 sociétés du CAC 40 avaient attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Attribution d'options d'actions	8,7 %	6,7 %	8,6 %	5,7 %

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*. » (§ 26.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Politique d'attribution	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 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* ». (§ 26.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Valorisation des options d'actions	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 valorisent les options d'actions attribuées à leurs dirigeants conformément aux recommandations du Code.

Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

L'information sur la part rapportée au capital que représente l'attribution d'options d'actions reste insuffisante.

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document d'enregistrement universel « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux. (§ 26.2)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	55,6 %	71,4 %	66,7 %	50 %

Parmi les 7 sociétés du SBF 120 qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, 5 sociétés dont 1 du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social, ce qui constitue une augmentation par rapport à l'exercice 2021.

Opérations de couverture des risques

L'information sur l'engagement des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque reste insuffisante.

Le code Afep-Medef 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* » (§ 26.3.3).

Le guide d'application du Haut Comité souligne que l'interdiction de recourir à des opérations de couverture, qui figure souvent dans les plans d'attribution, ne peut remplacer l'engagement ferme du dirigeant de ne pas recourir à des opérations de couverture.

Plus précisément, parmi les 7 sociétés du SBF 120 attribuant des options de souscription ou d'achat d'actions, 4 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options. 2 sociétés du CAC 40 mentionnent une interdiction de recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options d'actions et une société ne donne pas d'information.

Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

Les conditions de performance pour l'exercice des options d'actions par les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les périodes d'interdiction d'exercice, sont unanimement définies.

Le code Afep-Medef recommande 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.* » (§ 26.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %
Présence d'un ou plusieurs critères RSE	-	82,3 %	-	90 %
Présence d'un ou plusieurs critères climatiques	-	64,6 %	-	83 %

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.

S'agissant de la présence d'un ou plusieurs critères RSE, parmi les 7 sociétés du SBF 120 attribuant des options d'actions, 2 sociétés n'ont pas intégré de tels critères.

Concernant plus précisément les critères climatiques, parmi les 7 sociétés du SBF 120, 4 sociétés n'en ont pas intégrés. La totalité des sociétés du CAC 40 en ont intégrés.

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. » (§ 26.3.3)*

Le Haut Comité 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 la 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[17] ».

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Périodes d'interdiction d'exercice des options	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 attribuant des options à leur principal dirigeant mandataire social mentionnent l'existence de périodes d'interdiction d'exercice des options.

Sous-plafond d'attribution d'options

L'ensemble des sociétés du SBF 120 mentionnent les sous-plafonds d'attribution d'options allouées aux dirigeants mandataires sociaux.

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « *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.* » (§ 26.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sous-plafond d'attribution	88,9 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés ayant procédé à des attributions d'options au cours de l'exercice 2022 prévoit un sous-plafond d'attribution d'options.

[17] *Rapport d'activité d'octobre 2014, p.28.*

9.3. Actions de performance

La pratique des attributions d'actions de performance a augmenté par rapport à l'exercice précédent.

79 sociétés du SBF 120 dont 30 sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2022.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Attribution d'actions de performance	72,8 %	76 %	82,9 %	85,7 %

Politique d'attribution

Les politiques d'attribution sont décrites dans la totalité des cas.

Le code Afep-Medef recommande 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. » (§ 26.3.3)*

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Politique d'attribution	100 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés du SBF 120 précise la politique d'attribution des actions de performance à leurs dirigeants.

Valorisation des actions de performance

La valorisation des actions de performance est systématique.

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les actions de performance « *selon la méthode retenue pour les comptes consolidés.* » (§ 26.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Valorisation des actions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 communiquent des informations sur la valorisation des actions de performance attribuées à leurs dirigeants.

Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

L'indication de la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social peine à se généraliser ; celle-ci doit être améliorée.

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document d'enregistrement universel « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux. (§ 27.2)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	69,3 %	68,4 %	79,3 %	83,3 %

Parmi les 79 sociétés qui ont attribué des actions de performance, à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 54 sociétés du SBF 120 (dont 25 sociétés du CAC 40) précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

Comme en 2023, le Haut Comité sera attentif à la mise en œuvre de cette recommandation en 2024

Opération de couverture des risques

L'engagement explicite des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture reste insuffisant.

Le code Afep-Medef 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 » (§ 26.3.3).*

Cette recommandation (qui s'applique aussi aux options d'actions) vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture.

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
90 %	85,5 %	85,7 %	86,7 %

Intercation pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
8,6 %	14,5 %	10,7 %	13,3 %

Parmi les 79 sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance :

- 65 sociétés dont 26 sociétés du CAC 40 indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance.
- 11 sociétés dont 4 sociétés du CAC 40 interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture.
- 3 sociétés ne mentionnent pas d'engagement et/ou d'interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture.

Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

La totalité des sociétés mentionne les conditions de performance pour l'acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux.

Le code Afep-Medef préconise que, lors des attributions, des conditions de performance soient fixées pour l'acquisition définitive des actions (§ 26.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %
Présence d'un ou plusieurs critères RSE	-	82,3 %	-	90 %
Présence d'un ou plusieurs critères climatiques	-	64,6 %	-	83 %

Toutes les sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2022 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

S'agissant de la présence d'un ou plusieurs critères RSE, parmi les 79 sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance, 14 sociétés n'ont pas intégré de tels critères dont 3 du CAC 40.

Concernant plus précisément les critères climatiques, parmi les 79 sociétés du SBF 120, 28 sociétés n'en ont pas intégré dont 5 du CAC 40.

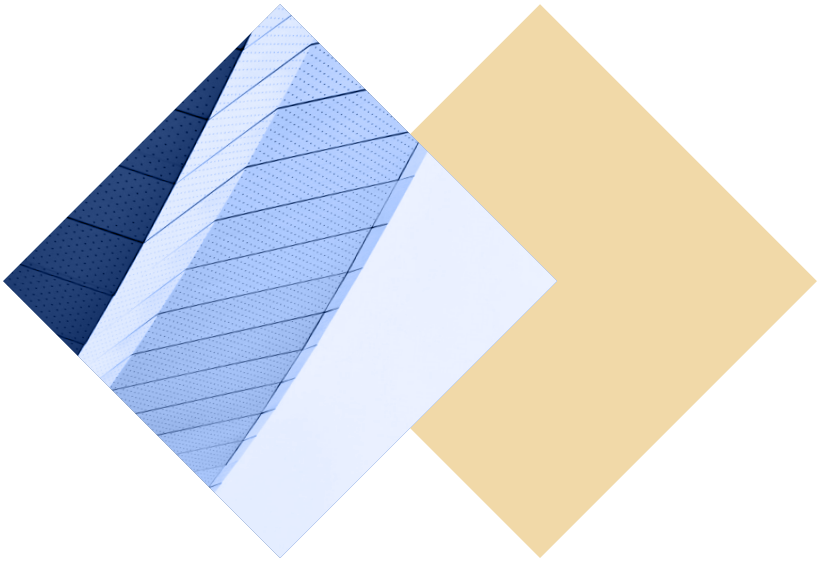
Sous-plafond d'attribution d'actions

Les sociétés mentionnent l'existence de sous-plafonds d'attribution d'actions de performance dans la quasi-totalité des cas.

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « *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.* » (§ 26.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sous-plafond d'attribution	92,00 %	97,47 %	89,7 %	100 %

Parmi les 79 sociétés attribuant des actions de performance à leurs dirigeants mandataires sociaux, seules 2 sociétés du SBF 120 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions.



9.4. Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence et rémunérations exceptionnelles

Indemnité de prise de fonctions

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* ». (§ 26.4)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Indemnité de prise de fonctions	2,9 %	4,8 %	5,7 %	2,9 %

Pour l'exercice 2022, 5 sociétés du SBF 120 (dont 1 société du CAC 40) ont versé une indemnité de prise de fonctions à leur nouveau mandataire social. Ces dernières sont toujours motivées.

Indemnité de départ : départ contraint et plafond de deux ans de rémunération

Le nombre de sociétés du SBF 120 prévoyant une indemnité de départ reste élevé. Les indemnités sont circonscrites en cas de départ contraint et le plafond de deux ans de rémunération est respecté par la quasi-totalité des sociétés.

Pour l'exercice 2022, 61,5 % des sociétés du SBF 120 et 62,9 % des sociétés du CAC 40 prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 61,2 % et 68,6 % pour l'exercice 2021).

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).* » (§ 26.5.1)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Versement seulement en cas de départ contraint	98,4 %	100 %	100 %	100 %
Plafond de 2 ans de rémunération	96,8 %	93,5 %	91,7 %	95,5 %

64 sociétés du SBF 120 prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. La totalité de ces sociétés indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint du dirigeant.

S'agissant du plafond de 2 années de rémunération fixe et variable, parmi ces mêmes sociétés, 2 sociétés (dont 1 du CAC 40) ne respectent pas la recommandation. Elles justifient toutes les deux leur choix.

Indemnité de départ : conditions de performance

Les conditions de performance pour les indemnités de départ sont appréciées sur deux ans au moins dans la majorité des sociétés du SBF 120 et dans toutes les sociétés du CAC 40.

Le code Afep-Medef précise que les conditions de performance (prévues par la loi) « *doivent être appréciées sur deux exercices au moins* » (§ 26.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins	93,7 %	89,1 %	95,8 %	100 %

Concernant l'application des conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins, 2 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation ; 2 ont apporté une justification et 3 n'ont pas renseigné l'information.

Indemnité de départ : Informations sur le maintien des rémunérations de long terme

Les informations sur le maintien des rémunérations de long terme en cas de départ sont communiquées par la majorité des sociétés.

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.* » (§ 26.5.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Informations sur le maintien des rémunérations de long terme	92,7 %	92,6 %	96,8 %	93,7 %

Sur les 81 sociétés du SBF 120 (dont 32 sociétés du CAC 40), qui ont mis en place des plans de rémunération de long terme à destination de leurs dirigeants mandataires sociaux, 3 sociétés du SBF 120 (dont 1 société du CAC 40) n'ont fourni aucune information relative au maintien ou non de ces rémunérations en cas de départ du dirigeant.

Indemnité de non-concurrence

De plus en plus de sociétés du SBF 120 prévoient des clauses de non-concurrence. Pour la quasi-totalité des sociétés concernées, les indemnités de départ ne dépassent pas le plafond de deux ans de rémunération. Toutefois, la recommandation sur l'exclusion du versement de l'indemnité de non-concurrence dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite ou a plus de 65 ans, est insuffisamment respectée par les sociétés.

Pour l'exercice 2022, 52 % des sociétés du SBF 120 et 57,1 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation des fonctions (contre respectivement 45,6 % et 53,3 % pour l'exercice précédent).

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 la rémunération (§ 26.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Montant de l'indemnité de non-concurrence compris dans le plafond de deux ans de rémunération	100 %	94,2 %	100 %	100 %

94,2 % des sociétés du SBF 120 (dont la totalité des sociétés du CAC 40) 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. Sur les 3 sociétés qui ont dérogé à cette règle, 1 société apporte une justification.

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. » (§ 25.3).*

92,3 % des sociétés du SBF 120 et 90 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre (contre respectivement 89,4 % et 89,5 % pour l'exercice précédent).

De plus, 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 exclue. » (§ 25.5).*

98,1 % des sociétés du SBF 120 (dont 100 % des sociétés du CAC 40) respectent cette recommandation (contre 97,9 % pour l'exercice précédent).

Enfin, le code Afep-Medef précise que *: « Le conseil prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans ». (§ 25.4)*

4 sociétés du SBF 120, dont 2 sociétés du CAC 40, ne prévoient pas de telles exclusions. Elles apportent systématiquement une justification. 11 sociétés du SBF 120, dont 3 du CAC 40, ne renseignent pas cette information.

Le Haut Comité reste attentif au respect de cette recommandation (§ 3.4 ci-avant).

Rémunérations exceptionnelles

Peu de sociétés attribuent des rémunérations exceptionnelles ; celles-ci font l'objet d'une vigilance particulière du Haut Comité quant à leurs motivations.

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. » (§ 26.3.4).

Le guide d'application du Haut comité précise qu'*« il appartient ainsi à la société de motiver très précisément le recours à cette forme de rémunération exceptionnelle qui ne peut pas être utilisée pour rémunérer des missions inhérentes aux fonctions des dirigeants comme, par exemple, celle consistant à assurer une transition avec un successeur. Pour le cas où cette rémunération présente un caractère fractionné lié par exemple à une acquisition transformante comportant des enjeux d'intégration étalés dans le temps et notamment lorsqu'elle se substitue à la rémunération variable, il appartient à la société de décrire chaque année les étapes franchies de cette opération et les résultats atteints justifiant le versement de cette rémunération exceptionnelle.*

Une rémunération exceptionnelle ne peut servir à modifier indirectement les critères de la rémunération variable qui doivent être en cohérence avec la stratégie. » (§ 26.3.4).

Au cours de l'exercice 2022, seules 6 sociétés du SBF 120, dont 1 société du CAC 40, ont attribué une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant mandataire social. La totalité des sociétés a motivé cette décision.

9.5. Retraites

Information sur les régimes de retraite

Les informations sur les régimes de retraite sont généralisées.

Le code Afep-Medef précise que le chapitre du rapport 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. » (§ 27.2).*

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Information sur les régimes de retraite	100 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2022, toutes les sociétés du SBF 120 prévoyant un système de retraite communiquent une information sur les régimes de retraite de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Existence de conditions de performance pour avantages ou rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire

En grande majorité, l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire respecte la recommandation du Code.

Le code Afep-Medef dispose que *« sauf lorsqu'elle a pour objet de compenser la perte des droits potentiels dont le bénéfice a été soumis à des conditions de performance, l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire est soumise à de telles conditions ». (§ 26.6.1)*

Pour l'exercice 2022, 12 sociétés du SBF 120 (dont 8 sociétés du CAC 40) attribuent des avantages ou des rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire. 1 société du CAC 40 ne soumet pas l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire à des conditions de performance. Le Haut Comité a initié un échange avec la société concernée.

10. Ratio sur les écarts de rémunérations

L'article L.22-10-9 du code de commerce[18] impose de faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la société. En complément, le code Afep-Medef recommande que les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global, prennent en compte « *un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L.233-16 II du code de commerce* » *(§ 27.2)*.

Le guide d'application du Haut Comité précise qu'il appartient aux sociétés de mentionner clairement le périmètre de la ou des entités prises en compte, ce qui implique de préciser le pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente, d'expliquer les raisons du choix opéré et de s'assurer de la cohérence dans le temps du périmètre.

Sur les 104 sociétés concernées, 90 sociétés du SBF 120 (dont 30 sociétés du CAC 40) ont choisi de publier l'information sur un périmètre élargi.
Toutefois, 13 sociétés (dont 6 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir à ce périmètre élargi, en mentionnant le pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente.

5 sociétés (dont 2 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir uniquement à un périmètre légal.

Le Haut Comité sera attentif à la mise en œuvre de ces recommandations en 2024.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Périmètre utilisé pour le calcul du ratio sur les écarts de rémunérations	83,5 %	86,5 %	80 %	85,7 %

[18] *§ 6 « Pour le président du Conseil d'administration, le directeur général et chaque directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeant et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux ».*

L'extrait ci-dessous est issu du document d'enregistrement universel d'une société qui publie des ratios sur les écarts de rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux en renseignant le périmètre choisi et la méthode de calcul.

L'OREAL

« En application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société L'Oréal qui comprend 9 703 salariés au 31 décembre 2022 (soit 64 % de l'effectif de L'Oréal en France) dont 7 178 cadres et VRP, 2 065 techniciens et agents de maîtrise, 460 employés et ouvriers. Ce périmètre est représentatif des différents métiers de L'Oréal : Opérations (usine et centrales de distribution), Commerce, Marketing, Digital, Recherche, Fonctions support, etc.

Cette information est également communiquée sur le périmètre de la France, regroupant la société L'Oréal et l'ensemble de ses filiales en France, soit 15 123 salariés, dont 9 682 cadres et VRP, 3 541 techniciens et agents de maîtrise, 1 900 employés et ouvriers.

Pour des raisons de comparabilité, et conformément aux recommandations de l'AFEP, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyenne et médiane correspond à un effectif équivalent temps plein continûment présent sur 24 mois, hors dirigeants mandataires sociaux. Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés et des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice considéré. Les éléments qui composent la rémunération des dirigeants pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée en 2022 (en base annuelle) ;
- la rémunération variable annuelle versée en 2022 (en base annuelle) ; et
- les actions de performance valorisées à la date d'attribution en 2022 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

Les éléments qui composent la rémunération des salariés pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée en 2022 ;
- la rémunération variable annuelle versée en 2022 ;
- les autres éléments de rémunération annuelle versés en 2022 (hors éléments exceptionnels) ;
- la prime de renforcement du pouvoir d'achat de 1 000 euros versée en novembre 2022 ;
- les actions de performance attribuées en 2022 valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés ;
- les montants bruts de Participation et d'Intéressement versés en 2022. »

	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération du DG, M. Nicolas Hieronimus (€)				7 768 780 (1)	10 395 600 (2)
Évolution / N-1				*ND*	
Ratio moyen société L'Oréal				77	99
Évolution / N-1				*ND*	*+ 22 points*
Ratio moyen Groupe L'Oréal en France		*Non applicable*			109
Évolution / N-1					
Ratio médian société L'Oréal				110	137
Évolution / N-1				*ND*	*+ 17 points*
Ratio médian Groupe L'Oréal en France					148
Évolution / N-1					
Rémunération du Président, M. Jean-Paul Agon (€)				1 600 000 (3)	1 600 000
Évolution / N-1				*ND*	
Ratio moyen société L'Oréal				16	15
Évolution / N-1				*ND*	*- 1 point*
Ratio moyen Groupe L'Oréal en France		*Non applicable*			17
Évolution / N-1					
Ratio médian société L'Oréal				23	21
Évolution / N-1				*ND*	*- 2 points*
Ratio médian Groupe L'Oréal en France					23
Évolution / N-1					
Rémunération moyenne société L'Oréal (€)	95 207	100 959	104 896	100 694	104 848
Évolution / N-1	*+ 2,70 %*	*+ 6,00 %*	*+ 3,90 %*	*- 4,01 %*	*+ 4,13 %*

EDENRED

« Les ratios entre le niveau de la rémunération du Président-directeur général et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalente temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, sont présentés ci-dessous en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Ces ratios ont été calculés sur la base des éléments de rémunération bruts versés ou attribués au cours de l'année N. **Le périmètre de cette information repose sur la société Edenred qui compte 268 employés à fin 2022, soit 19,7% de l'effectif d'Edenred en France.** Ont été retenus comme « salariés », tous les employés de cette Société étant présents tout au long de l'année calendaire considérée.
[...]

Ces ratios ont été calculés une nouvelle fois sur un **second périmètre reposant sur les sociétés Edenred, Edenred France et ProwebCE, qui couvre à fin 2022 un effectif de 1 295 employés, soit 95,4% de l'effectif d'Edenred en France.** Ont été retenus comme « salariés », tous les employés de ces sociétés étant présents tout au long de l'année calendaire considérée. »

11. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

Le nombre de sociétés ayant mis en œuvre la règle « appliquer ou expliquer » continue de progresser, désormais toutes les sociétés du SBF 120 l'ont mise en place.

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 sur le gouvernement d'entreprise, de l'application des présentes recommandations et fournissent une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles » (§ 28.1).*

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 2021	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2022
Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du Code Afep-Medef écartées	99,03 %	100 %	97,14 %	100 %

Au titre de l'exercice 2022, toutes les sociétés de l'échantillon indiquent à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef qu'elles écartent.

Parmi les sociétés du SBF 120, 58 d'entre elles apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Au sein du CAC 40, 17 sociétés apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations.

Cette année encore, un certain nombre de sociétés a déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du code Afep-Medef, alors qu'en réalité certaines recommandations n'ont pas été respectées. De même, certaines sociétés qui ont publié un tableau ou une rubrique spécifique, ont omis d'indiquer que certaines recommandations du code Afep-Medef n'ont pas été respectées, fournissant ainsi une liste non exhaustive des recommandations écartées.

ANNEXE 1 Liste des sociétés du SBF120 et du CAC 40 au 1er avril 2023

1. ACCOR
2. ADP
3. AIRBUS*
4. AIR FRANCE-KLM
5. AIR LIQUIDE*
6. ALD
7. ALSTOM*
8. ALTAREA
9. ALTEN
10. AMUNDI
11. ANTIN INFRASTRUCTURE
12. APERAM
13. ARCELORMITTAL*
14. ARKEMA
15. ATOS SE
16. AXA*
17. BENETEAU
18. BIC
19. BIOMERIEUX
20. BNP PARIBAS*
21. BOLLORE
22. BOUYGUES*
23. BUREAU VERITAS
24. CAPGEMINI*
25. CARMILA
26. CARREFOUR*
27. CASINO GUICHARD
28. CGG
29. COFACE
30. COMPAGNIE DE SAINT GOBAIN*
31. COVIVIO
32. CREDIT AGRICOLE*
33. DANONE*
34. DASSAULT AVIATION
35. DASSAULT SYSTEMES*
36. DERICHEBOURG
37. EDENRED*
38. EIFFAGE
39. ELIOR GROUP
40. ELIS
41. ENGIE*
42. ERAMET
43. ESSILORLUX*
44. EURAZEO
45. EUROAPI
46. EUROFINS*
47. EURONEXT
48. EUTELSAT COMMUNICATIONS
49. FAURECIA
50. FDJ
51. FNAC DARTY
52. GECINA
53. GETLINK SE
54. GTT
55. HERMES INTL*
56. ICADE
57. IMERYS
58. INTERPARFUMS
59. IPSEN
60. IPSOS
61. JCDECAUX SA
62. KERING*
63. KLEPIERRE
64. KORIAN
65. L'OREAL*
66. LEGRAND*
67. LVMH*
68. MERCIALYS
69. MERSEN
70. METROPOLE TV
71. MICHELIN*
72. NEOEN
73. NEXANS
74. NEXITY
75. ORANGE*
76. ORPEA
77. OVH
78. PERNOD RICARD*
79. PLASTIC OMNIUM
80. PUBLICIS*
81. REMY COINTREAU
82. RENAULT*
83. REXEL
84. RUBIS
85. SAFRAN*
86. SANOFI*
87. SARTORIUS STEDIM BIOTECH
88. SCHNEIDER ELECTRIC*
89. SCOR SE
90. SEB
91. SES
92. SES-IMAGOTAG
93. SOCIETE GENERALE*
94. SODEXO
95. SOITEC
96. SOLUTIONS 30
97. SOLVAY
98. SOPRA STERIA
99. SPIE
100. STELLANTIS*
101. STMICROELECT
102. TECHNIP
103. TELEPERFORMANCE*
104. TF1
105. THALES*
106. TOTALENERGIES*
107. TRIGANO
108. UBISOFT
109. UNIBAIL-RODAMCO*
110. VALEO
111. VALLOUREC
112. VALNEVA
113. VEOLIA ENVIRONNEMENT*
114. VERALLIA
115. VINCI*
116. VIRBAC
117. VIVENDI
118. VOLTALIA
119. WENDEL
120. WORLDLINE*

* *Sociétés du CAC 40*

ANNEXE 2 Liste des sociétés non incluses dans l'étude

1. AIRBUS*
2. ALTEN**
3. APERAM*
4. ARCELORMITTAL*
5. DASSAULT AVIATION**
6. EUROFINS SCIENTIFIC*
7. EURONEXT*
8. INTERPARFUMS**
9. SES*
10. SOLVAY*
11. STELLANTIS*
12. STMICROELECTRONICS*
13. TECHNIP ENERGIES*
14. TRIGANO**
15. VALNEVA**
16. VOLTALIA**

** Société étrangère*

*** Société française ne se référant pas au code Afep-Medef*

Sociétés sorties du SBF 120 en avril 2023	Sociétés entrées au SBF 120 en avril 2023
ALBIOMA	ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS
CNP ASSURANCES	BENETEAU
EDF	CARMILA
EUROPCAR MOBILITY GROUP	EUROAPI
LAGARDERE	MERSEN
MAISONS DU MONDE	SES-IMAGOTAG
MCPHY ENERGY	VOLTALIA

ANNEXE 3 Composition du Haut Comité

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise est constitué de 9 personnalités reconnues pour leur compétence et leur expérience.

Cinq d'entre elles exercent, ou ont exercé, des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au code Afep-Medef.

Quatre autres personnalités sont choisies pour représenter les investisseurs et/ou pour faire bénéficier le Haut Comité de leur compétence acquise dans les domaines du droit et de la déontologie.

Les membres sont nommés par l'Afep et le Medef pour une durée de 3 ans, renouvelable une fois.

Le président est choisi parmi les cinq personnalités exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au code Afep-Medef.

Les membres du Haut Comité exercent leur mandat à titre bénévole et en toute indépendance. Ils sont tenus de déclarer leurs mandats d'administrateurs ou de membres de conseils de surveillance de sociétés cotées.

Le Haut Comité est à ce jour composé comme suit :

- Thierry de La Tour d'Artaise, le Président
- Jean-Luc Bélingard
- Sven Boinet
- Julie Klein
- Sophie L'Helias
- Philippe Lazare
- Robert Peugeot
- Vincent Strauss
- Marie-Laurence Tibi

Thierry de La Tour d'Artaise a succédé à Patricia Barbizet le 1er juillet 2023 en qualité de président du Haut Comité.

La biographie des membres est disponible sur le site Internet du Haut Comité : https://hcge.fr/composition-hcge/

Sandy Jaunet Wegerhoff est secrétaire générale.



HCGE
55, avenue Bosquet
75007 Paris
Novembre 2023