



2009 France Board Index

LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS DU CAC 40

SpencerStuart

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Spencer Stuart

Spencer Stuart est l'un des leaders mondiaux de l'Executive Search. Nos clients sont à la fois les grands groupes internationaux, les entreprises locales à fort potentiel de développement et les organisations publiques et privées à but non lucratif. Nos interventions couvrent l'ensemble des secteurs économiques et des fonctions, au niveau du Conseil d'Administration, de la Direction Générale et des postes qui s'y rattachent. Nous sommes présents dans 27 pays à travers 51 bureaux et 18 « pratiques » sectorielles et fonctionnelles.

Spencer Stuart en France

Spencer Stuart intervient exclusivement dans trois domaines :

- La recherche et l'évaluation de Dirigeants Exécutifs,
- La recherche d'administrateurs extérieurs (y compris celle de Présidents de Conseil),
- L'évaluation du fonctionnement des Conseils d'Administration.

Ces deux dernières activités représentent près de 20% de nos revenus et nous positionnent comme un indiscutable Numéro 1 du secteur.

Contents

Synthèse	2
Le Comité Stratégique	4
Le Comité d'Audit	5
La Diversité	7
Le Senior Independent Director	9
Synthèse des résultats	11
Etude détaillée des Conseils d'Administration	16
Les bureaux Spencer Stuart dans le monde	42
Les contacts Ernst & Young	44

Synthèse

Pour la deuxième année consécutive, Spencer Stuart et Ernst & Young se sont associés pour publier le French Board Index, qui s'inscrit dans le cadre d'une revue annuelle de la gouvernance pratiquée sur chacune des grandes places financières.

Cette analyse réalisée au deuxième semestre 2009 sur la base des rapports annuels des sociétés du CAC 40 et vérifiée auprès de chacune des sociétés concernées, est la première réalisée post crise.

Les premiers effets de celle-ci peuvent déjà apparaître dans plusieurs domaines :

- L'augmentation du nombre annuel de réunions du conseil, de 8 à 9 en moyenne, mais dont le maximum est passé pour certaines sociétés de 12 à 20.
- Après avoir vu, avant le déclenchement de la crise en 2008, la proportion des sociétés ayant dissocié les fonctions de Président et de Directeur Général augmenter de 57% à 66%, il est constaté en 2009 que la proportion de sociétés annonçant qu'elles allaient les réunifier, a significativement augmenté pour tendre vers la parité.
- 40% des sociétés ont désigné un Senior Independent Director ou un Vice Président, ce qui est une nouveauté, mais dont il reste encore difficile de mesurer ce que recouvre cette nouvelle fonction.
- L'activité des comités d'audit (6 réunions en moyenne avec un maximum de 20 pour une société) et des comités de rémunération (8 réunions en moyenne) a connu un pic pour des raisons évidentes liées à la conjoncture.
- Le taux d'assiduité des administrateurs est très satisfaisant (88%) et les jetons de présence sont restés presque stables à 47 658 € (contre 45 571 € l'année précédente).
- La proportion d'administrateur indépendant, sauf dans les sociétés contrôlées, atteint les objectifs fixés par les recommandations de place (50%).
- La pression sur les rémunérations des dirigeants déjà visible en 2008 le sera encore plus en 2009.
- La pratique de l'évaluation externe des conseils d'administration progresse, même si elle reste encore modeste.

La gouvernance des sociétés françaises n'a plus rien à envier aujourd'hui à celle des sociétés anglo-saxonnes, la crise ayant redéfini les priorités, en particulier en revalorisant le fond par rapport à la forme.

2010 sera une année intéressante à observer, car les conseils devront montrer comment ils ont progressé dans :

- La prise en compte des leçons de la crise pour améliorer l'efficacité de leur fonctionnement en se fondant sur un vrai exercice professionnel d'évaluation.
- Le renforcement de la qualité de leur composition, qui doit continuer tout en satisfaisant à une forte pression en matière de diversité.
- L'évaluation des mérites respectifs de la fusion ou de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général dans le système français de transition de pouvoir.
- Le renforcement du rôle du comité d'audit

Nous vous invitons maintenant à découvrir en détail les informations contenues dans ce Board Index.

Bruno Perrin & Dominique Pageaud
Associés Ernst & Young

Bertrand Richard
Spencer Stuart

Le Comité Stratégique

55% des sociétés du CAC 40 (22) ont mis en place un comité stratégique pour assister le Conseil d'Administration dans ces domaines et la proportion a augmenté de 20% par rapport à l'année précédente.

Lors des évaluations de Conseil d'Administration où il existe un comité stratégique, celui-ci est toujours un sujet intense de discussions, car il n'y a pas de véritable consensus sur son utilité et son positionnement.

Pour mieux comprendre son rôle, essayons de trouver un lien entre son existence et la nature de la gouvernance de la société. Il est alors intéressant de constater que, le plus souvent, le comité stratégique voit le jour dans des sociétés où :

- Il y a un actionnaire important, qui n'est pas directement aux commandes managériales de l'entreprise, que cela soit un actionnaire familial (Capgemini, L'Oréal, PSA) ou un actionnaire financier ou industriel important (Saint-Gobain, Sanofi-aventis, Suez Environnement).
- Il y a des représentants de l'Etat actionnaire au Conseil (EADS, EDF, France Télécom, GDF Suez, Renault).
- Il y a dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général (Crédit Agricole, Vivendi, Vallourec, Vinci)
- Il y a un Président qui souhaite avoir à ses côtés un «sounding board» sur les questions stratégiques (Essilor, Lafarge, PPR).

Ainsi, on peut penser que chaque fois (sauf dans le dernier cas) où le Président Directeur Général ou le Directeur Général n'a pas les mains complètement libres pour définir sa stratégie, devant composer ou coordonner sa réflexion avec celle d'un actionnaire ou celle de son Président, le recours au comité stratégique devient naturel.

Il est alors, en amont du Conseil, le lieu de construction du consensus sur cette stratégie.

Cette analyse assez rapide ne doit pas faire oublier que les raisons de la création peuvent être multiples et combiner plusieurs des facteurs indiqués ci-dessus.

Enfin, il faut souligner que la mise en place d'un tel comité n'est pas toujours aisée car il doit trouver sa place à côté du Conseil, sans empiéter sur ses prérogatives et sans sortir de la salle du Conseil le processus entérinant la stratégie, ni frustrer ceux qui n'y siègent pas.

Le Comité d'Audit

Depuis deux ans, le contexte de crise, mais également l'évolution de la réglementation, ont eu un impact indéniable sur le fonctionnement des comités d'audit.

1. Les travaux du comité d'audit (nombre de réunions et durée) sont en forte croissance, notamment sous l'impulsion de la réglementation comptable.
2. Les comités mobilisent une partie plus importante de leur temps à l'examen des résultats de l'audit interne et du contrôle interne.
3. Les comités d'audit se préoccupent, encore, assez peu des problématiques « gestion des risques et contrôle de la conformité et/ou de la régulation métier ».

La 8^{ème} Directive Européenne transposée en Décembre 2008 va contribuer à bouleverser de nouveau le paysage des comités d'audit, en lui assignant le rôle formel d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et contrôle interne. Sur ce dernier point, le groupe de place créé par l'AMF travaille actuellement sur deux sujets principaux :

1. Préparer un guide de travail pour le comité d'audit.
2. Enrichir le référentiel AMF pour le mettre en conformité avec la 8^{ème} Directive

A ce stade, quels sont les sujets majeurs à anticiper pour la gouvernance des sociétés cotées ?

L'implication des membres du comité d'audit

Au regard de la contribution croissante des comités, l'implication, la technicité et la disponibilité des membres seront indéniablement des points clés du profil des membres retenus pour siéger au comité, qui doit en tenir compte.

Le processus d'identification et de hiérarchisation des risques de l'entreprise

Dans le cadre de la nouvelle mission du comité d'audit, le périmètre des risques à traiter par le comité va s'élargir ; en effet, au-delà des risques financiers et comptables, les risques opérationnels et réglementaires seront naturellement couverts par le comité d'audit ou tout autre comité spécialisé désigné par le Conseil.

La nature des présentations au comité d'audit

Il est essentiel de noter qu'avant tout, le comité d'audit doit rechercher un niveau d'assurance raisonnable sur la robustesse, la conformité et l'efficacité des dispositifs mis en place par le management, sans se substituer à lui dans les choix opérationnels.

Les acteurs de la place s'accordent à dire que le triptyque cartographie des risques — plan d'audit — et niveau d'avancement des plans de réduction des risques est un incontournable des informations à transmettre au comité d'audit. En ce qui concerne le résultat des missions d'audit interne, seuls les points critiques doivent, selon nous, être remontés.

Quelle interaction entre le nouveau rôle du comité d'audit et l'approbation du rapport du Président par le Conseil ?

Une chose est sûre, le comité d'audit ne peut pas ignorer l'information mise à sa disposition et doit la refléter dans les documents clés transmis au marché. Un consensus se dégage sur le fait que mentionner les plans d'actions à engager (à l'issue de l'évaluation de l'efficacité des dispositifs) dans le rapport, sans pour autant être évaluatif, semble pertinent.

En conclusion, cette évolution du rôle des comités d'audit doit permettre d'améliorer la maîtrise de l'exposition aux risques des entreprises, et assurer une performance accrue des dispositifs de maîtrise et de contrôle de l'activité. Les objectifs sont vertueux, le déploiement doit également l'être, deux écueils sont à éviter : se substituer au management et tomber dans le contrôle formel en oubliant les finalités.

La question de la diversité

Au fil des années, les études, portant tant sur la composition des conseils que sur leur évolution, conduisant toujours à la même conclusion : un statu quo sur la diversité. Ceci est vrai à la fois en ce qui concerne la part des femmes, qui reste inférieure à 10%, et celle des personnalités issues de la société civile (moins de 5%). C'est seulement sur la proportion d'étrangers que, dans les comparaisons internationales (US, UK et Allemagne), la France fait bonne figure avec une proportion de 25%.

En même temps la pression sociétale et celle des investisseurs professionnels se font de plus en plus fortes pour qu'il y ait moins de « consanguinité », moins de cumul de mandats et plus de temps disponible pour exercer les mandats d'administrateurs. L'absence d'évolution dans la progression de la parité, qui est un échec de la volonté affichée par certains conseils, a donné aux politiques de bons arguments pour légiférer en ce sens. On notera, à ce titre, que, suite à la modification de l'article 1er de la Constitution votée en 2008, la loi permet de « favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ». Cette modification a été suivie en France de la proposition de loi Zimmermann (40% de femmes dans les 5 ans de publication de la loi), du rapport Grésy (40% dans un délai de 6 ans avec 20% dans les 2 ans) et des propositions de J.F. Copé, Président du groupe UMP (40% de femmes d'ici 6 ans avec un minimum de 20% 3 ans après la promulgation de la loi et la nomination immédiate d'au moins une femme au prochain renouvellement). Cette forte accélération vers une meilleure représentativité forcée doit devenir une source d'opportunités pour les conseils.

Si le Sénat n'amende pas le texte au printemps, il y a lieu de considérer, avec sérieux, les sanctions visant à la nullité des nominations et des délibérations des Conseils non conformes.

Il y a, à ce jour, un peu plus de 55 femmes administratrices du CAC 40. Pour atteindre 40%, il faut en nommer en plus entre 100 à 150 en fonction du cumul des mandats. C'est sur ce point de la sélection des personnalités les plus à même d'apporter du sang neuf qu'il va falloir concentrer les efforts. L'effet mécanique de l'ouverture tardive des grandes écoles (les femmes des premières promotions qui n'étaient qu'une vingtaine d'élèves, ont tout juste 55 ans, soit moins que l'âge moyen des Conseils) est, avec le fameux plafond de verre, un frein considérable. Il faut aussi rapidement féminiser la composition des comités de direction et ceci pose la question de la revue des plans de succession par les comités de nomination. Seule l'accélération de l'exposition des femmes aux fonctions de management permettra de sélectionner celles qui enrichiront la qualité et l'expérience des conseils.

Dans la tempête, tous s'accordent à dire que l'expérience du management au plus haut niveau est le meilleur garant de la bonne prise de décision. Il serait donc efficace, comme le font les groupes familiaux quand le management prépare la nouvelle génération, d'exposer les futures responsables de groupes en leur donnant accès aux fonctions d'administration de filiales ou de plus petites sociétés cotées, en les assistant éventuellement avec un coaching approprié. Le seuil de 20% devrait permettre d'atteindre le chiffre de 3 femmes par Conseil, ce qui fera passer la présence des femmes de l'état de curiosité à celui de fait. Aussi, comme pour les autres pays européens, les comités de sélection vont-ils aussi devoir puiser dans le vivier limité de la société civile et dans celui des femmes ayant des responsabilités à l'étranger, pour compléter leurs ressources internes.

Le Senior Independent Director

Aux USA, dont la gouvernance se caractérise par un cumul des fonctions de Président (Chairman) et de Directeur Général (CEO) dans plus de 70% des sociétés cotées, est progressivement apparue la nécessité pour le conseil d'administration de nommer, en son sein, un Lead Director qui devient l'interlocuteur privilégié du Président.

Aujourd'hui, plus de 90% des sociétés américaines ont créé ce nouveau rôle au sein de leur conseil d'administration.

Les missions du Lead Director sont habituellement :

- d'animer une réunion annuelle des administrateurs indépendants, hors la présence du Président et des exécutifs, afin de recueillir leurs appréciations sur la gouvernance de la société.
- d'assurer le lien entre les administrateurs indépendants et le Chairman et CEO, à l'occasion de rendez-vous réguliers où il discute avec ce dernier des résultats de ses entretiens avec les administrateurs indépendants et des questions de gouvernance.
- d'être associé par le Chairman et CEO à l'établissement des ordres du jour du Conseil.
- de porter un jugement et de donner des Conseils sur toutes les questions relatives à la gouvernance de l'entreprise.
- de jouer un rôle clé dans les processus de succession, et en particulier quand ils n'ont pas été anticipés .
- de pouvoir convoquer les administrateurs indépendants, si la situation de l'entreprise le requiert.

Dans les sociétés anglaises, qui, elles, au contraire, sont des adeptes de la dissociation des fonctions, commence à apparaître ce nouveau rôle, ce qui peut sembler surprenant car le Chairman étant non exécutif, on s'attendrait à ce qu'il exerce lui-même la fonction d'animation des administrateurs.

L'année 2009 a vu annoncer en France la nomination de Lead Directors qui, souvent, prennent le titre de Vice Président du Conseil (titre historique qui existe de façon honorifique dans certains autres Conseils). Cela a été, par exemple, le cas chez Lafarge ou à la Société Générale.

Aujourd'hui, il est encore trop tôt pour en évaluer l'utilité et l'efficacité, notre seule remarque étant que cette fonction ne se justifie, à notre avis, que lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général ne sont pas dissociées.

Synthèse des résultats et
Etude détaillée
des Conseils d'Administration

PROFIL TYPE D'UN CONSEIL
Rémunération en Euro

	Nombre	Moyenne	Min	Maxi
Nombre d'administrateurs (au 31 décembre 2008)		14	8	20
Le Président du Conseil est-il également le Directeur Général	15			
Le Président non exécutif du Conseil occupe-t-il le poste à temps plein ou partiel ?				
Président non exécutif du Conseil à temps plein	12			
Président non exécutif du Conseil à temps partiel	13			
Nombre d'administrateurs non exécutifs (hors Président du Conseil)		12	7	19
Nombre d'administrateurs non exécutifs considérés comme indépendants		8	4	12
Nombre d'administrateurs non exécutifs étrangers		4	0	12
Nombre de femmes administrateurs non exécutives		1	0	4
Nombre d'administrateurs exécutifs (hors Président du Conseil)		1	0	12
Nombre d'administrateurs exécutifs étrangers		0	0	1
Nombre de femmes administrateurs exécutives		0	0	1
Ancienneté moyenne des administrateurs non exécutifs (hors Président du Conseil)		6	1	16
Ancienneté du Président du Conseil à son poste (*)		8	0	30
Ancienneté du Directeur Général (ou Président du Directoire) à son poste		7	0	31
Age moyen des administrateurs non exécutifs (y compris Président du Conseil si temps partiel)		60	31	69
Age moyen des administrateurs exécutifs (y compris Président du Conseil si temps plein)		58	43	73
Durée légale du mandat des membres du Conseil		4	3	6
Durée du mandat des membres du Conseil depuis leur 1ère nomination		7	1	16
Sociétés indiquent si les administrateurs sont assurés contre les risques de mise en cause de leur responsabilité	17			
Nombre de réunions du Conseil par an		9	4	20
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil (hors comités) (%)		88%	68%	98%

PROFIL TYPE D'UN CONSEIL

Rémunération en Euro

	Nombre	Moyenne	Min	Maxi
Rémunération du Président exécutif du Conseil		2 435 000	1 000 000	4 279 000
dont part fixe		1 044 000	694 000	1 916 000
Rémunération du Président non exécutif		612 000	0	2 280 000
Rémunération maximale (fixe + variable uniquement) touchée par un administrateur exécutif		2 100 000	58	5 326 000
Rémunération maximale (fixe + variable uniquement) touchée par un administrateur non exécutif		553 000	0	2 069 000
Rémunération des mandataires sociaux				
Les indemnités de départ sont plafonnées à 2 ans de rémunération (fixe+variable)	19			
La relation de la partie variable à la partie fixe est claire (consiste en un pourcentage maximum de la partie fixe)	32			
La partie variable n'est pas liée au cours de bourse	19			
La société a-t-elle désigné un administrateur "Senior Independent" ou un vice-président?	16			
Le cas échéant, rémunération complémentaire versée au SID / Vice-Président du Conseil	2	22 500	15 000	30 000
Rémunération des administrateurs non exécutifs				
Montant moyen des jetons accordés à chaque administrateur		47 658	22 222	106 362
Le cas échéant, montant des jetons additionnels pour assiduité aux réunions du Conseil (montant par réunion)		3 790	1 176	10 000
Nature des comités du Conseil / Nombre moyen de réunions annuelles				
Comités d'audit / finances / comptes	40	6	2	18
Comités des risques	1	5	5	5
Comité des nominations	9	7	3	13
Comité des rémunérations	17	8	4	17
Comité stratégique	22	3	0	9
Comité de gouvernance	6	4	3	7
Comité éthique et développement durable	2	2	1	3
Nomination et rémunération	13	4	2	8
Autres comités	10	4	1	8

PROFIL TYPE D'UN CONSEIL

Rémunération en Euro

	Nombre	Moyenne	Min	Maxi
Rémunération additionnelle touchée par les membres des comités (jetons additionnels / an)				
Comités d'audit / finances / comptes		5 546		
Comités des risques		2 973		
Comité des nominations		4 450		
Comité des rémunérations		3 472		
Comité stratégique		4 934		
Comité de gouvernance		4 290		
Comité éthique et développement durable		3 500		
Nomination et rémunération		7 167		
Autres comités		3 027		
Rémunération additionnelle touchée par les membres des comités (jetons additionnels / réunion)				
Comités d'audit / finances / comptes		1 329		
Comités des risques		595		
Comité des nominations		1 500		
Comité des rémunérations		1 281		
Comité stratégique		1 187		
Comité de gouvernance		1 215		
Comité éthique et développement durable		500		
Nomination et rémunération		1 590		
Autres comités		1 527		

PROFIL TYPE D'UN CONSEIL

Rémunération en Euro

	Nombre	Moyenne	Min	Maxi
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit		75%	20%	100%
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du comité des nominations		67%	20%	100%
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du comité des rémunérations		72%	25%	100%
Comment l'évaluation de la performance du Conseil est-elle réalisée ?				
En interne exclusivement	31			
Evaluation réalisée avec l'assistance d'un cabinet spécialisé suivant les recommandations Afep-Medef	9			
Existe-t-il un programme d'intégration et de formation des administrateurs ?	9			
Nombre d'autres mandats en cours détenus par le Président du Conseil (sociétés cotées uniquement)				
Nombre total de mandats		4,1	0	11
dont sociétés cotées en France		2,3	0	5

Composition

	NOMBRE D'ADMINISTRATEURS (AU 31 DÉCEMBRE 2008)	LE PRÉSIDENT DU CONSEIL EST-IL ÉGALEMENT LE DIRECTEUR GÉNÉRAL	LE PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF DU CONSEIL OCCUPE-T-IL LE PARIETÉ TEMPS AVEC LE PARIETÉ TEMPS AVEC LE PARIETÉ TEMPS AVEC LE	NOMBRE D'ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS (PARIS PRÉSIDENT DU CONSEIL)
Accor	15	Oui	N/A	13
Air France-KLM	15	Non	Part time	13
Air Liquide	12	Oui	N/A	11
Alcatel-Lucent	10	Non	Part time	8
Alstom	12	Oui	N/A	10
ArcelorMittal	16	Oui	N/A	15
AXA	14	Non	Part time	13
BNP Paribas	15	Non	Full time	13
Bouygues	18	Oui	N/A	10
Capgemini	11	Non	Full time	9
Carrefour	12	Non	Part time	11
Crédit Agricole	20	Non	Full time	7
Dexia	17	Non	Part time	15
EADS	11	Non	Part time	9
EDF	18	Oui	N/A	17
Essilor	15	Oui	N/A	12
France Télécom	15	Oui	N/A	14
GDF Suez†	20	Oui	N/A	19
Groupe Danone	13	Oui	N/A	9
L'Oréal	14	Non	Full time	12

<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS CONSIDERES COMME INDEPENDANTS</i>	<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS ETRANGERS</i>	<i>NOMBRE DE FEMMES ADMINIS- TRATEURS NON EXECUTIFS</i>	<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS EXECUTIFS (ORS - PRESIDENT DU CONSEIL)</i>	<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS EXECUTIFS ETRANGERS</i>	<i>NOMBRE DE FEMMES ADMINIS- TRATEURS EXECUTIVES</i>
10	3	1	1	0	0
7	4	1	1	0	0
9	3	3	0	0	0
8	5	1	1	1	0
7	4	1	1	0	0
12	12	1	0	1	0
11	5	2	0	0	0
9	2	4	1	0	0
7	0	2	7	0	0
7	3	0	1	0	0
9	1	1	0	0	0
4	1	0	12	0	1
6	9	2	1	0	0
4	7	0	1	0	0
5	0	1	0	0	0
9	1	1	2	1	0
6	2	2	0	0	0
11	6	1	1	0	0
7	3	0	3	0	0
6	4	3	1	0	0

	NOMBRE D'ADMINISTRATEURS (AU 31 DÉCEMBRE 2008)	LE PRÉSIDENT DU CONSEIL EST-IL ÉGALEMENT LE DIRECTEUR GÉNÉRAL	LE PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF DU CONSEIL OCCUPÉ-T-IL LE PARTI À TEMPS PLEIN DU	NOMBRE D'ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS (PARIS PRÉSIDENT DU CONSEIL)
Lafarge	18	Oui	N/A	17
Lagardère	14	Non	Part time	13
LVMH	17	Oui	N/A	11
Michelin	8	Non	Part time	7
Pernod Ricard	14	Oui	N/A	12
PPR	10	Oui	N/A	9
PSA	12	Non	Full time	11
Renault	18	Non	Part time	16
Saint-Gobain	16	Non	Full time	13
Sanofi-aventis	16	Non	Full time	15
Schneider Electric	12	Non	Full time	11
Société Générale	13	Non	Full time	12
STMicroelectronics	10	Non	Part time	9
Suez Environnement	18	Non	Part time	16
Total	16	Non	Full time	14
Unibail-Rodamco	12	Non	Full time	11
Vallourec	9	Non	Part time	8
Veolia Environnement	14	Oui	N/A	13
Vinci	13	Non	Full time	12
Vivendi	13	Non	Part time	12

<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS CONSIDERES COMME INDEPENDANTS</i>	<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS ETRANGERS</i>	<i>NOMBRE DE FEMMES ADMINIS- TRATEURS NON EXECUTIFS</i>	<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS EXECUTIFS TORS-PRESIDENT DU CONSEIL</i>	<i>NOMBRE D'ADMINISTRATEURS EXECUTIFS ETRANGERS</i>	<i>NOMBRE DE FEMMES ADMINIS- TRATEURS EXECUTIVES</i>
10	7	1	0	0	0
9	1	1	0	0	0
5	5	0	5	1	1
8	1	2	0	0	0
6	3	1	1	0	0
6	2	1	0	0	0
5	2	1	0	0	0
8	2	2	1	1	0
7	6	3	2	0	0
8	5	1	0	1	0
10	5	1	0	0	0
7	4	2	0	0	0
ND	6	0	0	0	0
4	7	1	1	0	0
12	3	2	1	0	0
11	7	1	0	0	0
7	1	0	0	0	0
11	2	0	0	0	0
6	0	1	0	0	0
11	5	0	0	0	0

AGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS EXECUTIFS (Y COMPRIS LEUR MANDAT DU CONSEIL SI TEMPS	DUREE LEGALE DU MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL	DUREE DU MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL DEPUIS LEUR 1ERE NOMINATION	LES ADMINISTRATEURS SONT ASSURES PAR LA SOCIETE CONTRE QUELQUES RISQUES DE MISE EN COMPTE QUI LES ENRICHISSENT (CALCULÉ AU PENAL - PRESENT AU CIVIL ET	NOMBRE DE REUNIONS DU CONSEIL PAR AN	Taux d'assiduité aux réunions du conseil (hors comités) (%)
51	3	3	Non	8	80%
62	4	6	Oui	10	85%
52	4	8	Non	7	96%
59	4	3	Oui	16	93%
54	4	NA	Non	7	92%
58	3	4	Non	ND	ND
NA	4	7	Oui	8	86%
58	3	10	Non	13	90%
56	3	10	Non	5	95%
65	4	7	ND	7	94%
NA	3	1	Oui	7	91%
58	3	4	Oui	11	90%
52	4	12	Oui	20	86%
65	5	NA	Oui	9	80%
65	5	4	Oui	20	82%
58	3	7	Non	7	90%
67	4	5	Non	11	93%
55	4	1	Oui	16	75%
50	3	12	Non	8	79%
58	4	9	Non	6	90%

	ANCIENNETÉ MOYENNE DES ADMINISTRATEURS (HORS PRÉSIDENT DU CONSEIL)	ANCIENNETÉ MOYENNE DES ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS (HORS PRÉSIDENT DU CONSEIL)	ANCIENNETÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL À SON POSTE †	ANCIENNETÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (OU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRAT À SON POSTE)	ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS (Y COMpris PRÉSIDENT DU CONSEIL ‡)
Lafarge	7	2	2	4	60
Lagardère	3	4	4	22	64
LVMH	12	20	20	20	69
Michelin	ND	8	8	3	60
Pernod Ricard	16	30	30	31	31
PPR	6	3	3	3	63
PSA	10	7	7	2	62
Renault	5	16	16	7	60
Saint-Gobain	8	22	22	2	62
Sanofi-aventis	5	10	10	1	63
Schneider Electric	6	13	13	3	62
Société Générale	5	1	1	1	59
STMicroelectronics	6	1	1	NA	62
Suez Environnement	ND	8	8	1	54
Total	8	2	2	2	63
Unibail-Rodamco	2	2	2	2	61
Vallourec	6	20	20	8	62
Veolia Environnement	5	5	5	5	64
Vinci	8	2	2	2	61
Vivendi	3	3	3	3	62

* ancienneté dans la fonction telle qu'exercée actuellement (si changement au 31/12 dans l'année = 0)

** Au civil seulement (nous n'avons pas l'info au pénal)

‡ Informations sur la base des administrateurs du groupe, après fusion en juillet 2008.

AGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS EXECUTIFS (Y COMPRIS PRÉSIDENT DU CONSEIL SI TEMPS	DURÉE LÉGALE DU MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL	DURÉE DU MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL DEPUIS LEUR ÈRE NOMINATION	LES ADMINISTRATEURS SONT ASSURÉS PAR LA SOCIÉTÉ CONTRE QUELQUES RISQUES DE MISE EN COMPTE QUI LES RAJOUTENT À CEUX QUI SONT DÉJÀ ENVOYÉS EN PRÉFÈRE AU PENAL " AU CIVIL ET	NOMBRE DE RÉUNIONS DU CONSEIL PARTAN	Taux d'ASSIDUITE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL (DORS COMITÉS) (%)
53	4	7	Oui	8	94%
NA	6	3	Non	4	68%
54	3	12	Oui	4	74%
NA	5	NA	Non	4	93%
61	4	16	Oui	9	98%
47	4	6	Non	5	87%
52	6	10	Non	5	98%
67	4	6	Oui	7	87%
55	4	8	Non	9	91%
59	4	5	Oui	8	92%
NA	4	6	Non	6	95%
59	4	6	ND	16	86%
43	NA	6	ND	15	88%
57	4	NA	Oui	4	93%
60	3	9	Non	6	89%
73	3	2	ND	8	96%
72	4	8	Oui	9	80%
59	5,5	5	Non	7	81%
54	4	7	Oui	8	85%
69	4	3	Non	6	95%

Rémunération

	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT EXÉCUTIF DU CONSEIL (€) *	DONT PART FIXE (€)	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF DU CONSEIL (€)	RÉMUNÉRATION MAXIMALE (FKE * VARIABLE PAR UN MOUVEMENT) (FKE * VARIABLE PAR UN ADMINISTRATEUR EXÉCUTIF (€) †)	RÉMUNÉRATION MAXIMALE (FKE * VARIABLE PAR UN MOUVEMENT) (FKE * VARIABLE PAR UN ADMINISTRATEUR NON EXÉCUTIF (€) †)
Accor	NA	NA	500 000	1 750 000	ND
Air France-KLM	NA	NA	791 831	748 291	791 831
Air Liquide	2 522 000	1 014 000	NA	2 522 000	NA
Alcatel-Lucent	NA	NA	50 000	385 000	ND
Alstom	2 535 000	1 035 000	NA	2 535 000	0
ArcelorMittal	4 116 000	1 916 000	NA	4 116 000	0
AXA	NA	NA	230 000	NA	230 000
BNP Paribas	NA	NA	471 843	908 390	471 843
Bouygues	2 300 000	920 000	NA	2 333 044	ND
Capgemini	NA	NA	1 457 000	2 302 800	1 457 000
Carrefour	NA	NA	0	NA	0
Crédit Agricole	NA	NA	420 000	ND	ND
Dexia	NA	NA	116 000	58 000	116 000
EADS	NA	NA	52 500	2 445 000	105 000
EDF	ND	760 000	NA	ND	NA
Essilor	1 155 028	700 017	NA	1 155 028	ND
France Télécom	1 652 100	900 000	NA	1 652 100	ND
GDF Suez‡	2 524 037	693 677	NA	2 524 037	ND
Groupe Danone	4 279 350	1 050 000	NA	4 279 350	ND
L'Oréal	NA	NA	1 985 450	2 100 000	1 985 450

* Exclu : avantages en nature et jetons de présence

** ou VP du Conseil (attention finalisation des données)

‡ Informations sur la base des administrateurs du groupe, après fusion en juillet 2008.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

LES INDEMNITÉS DE DÉPART
SONT PLACONNÉES 2 ANS DE
RÉGULARISATION (PAC-VARIABLE)
(OU SUPPLÉMENTAIRE 2 ANS DE
RÉGULARISATION (PAC-VARIABLE))

LA RATION DE LA PARTIE
EST CLASSE LA PARTIE
POURCENTAGE CONSISTE EN
PARTIE PAR LE MAXIMUM DE LA

LA PARTIE VARIABLE N'EST PAS
LIÉE AU COURS DE BOURSE

LA SOCIÉTÉ A-T-ELLE DESIGNÉ
UN ADMINISTRATEUR "SENIOR
INDEPENDENT" ? **

LE CAS ÉCHÉANT UNE RÉMUNÉ-
RATION EST-ELLE PERSÉCUTÉ
/ VICE-PRESIDENT DU CONSEIL ?

MONTANT DE LA RÉMUNÉRATION
COMPLÉMENTAIRE

MONTANT MOYEN DES VETONS
ACCORDÉS À CHAQUE VETON
EXÉCUTIF - AN/€

LE CAS ÉCHÉANT MONTANT
DES VETONS ADDITIONNELS
DU CONSEIL (NE PAS RELIÉS
REUNION) (€)

Non	Oui	N/A	Non	NA	NA	31 053	5 000
Non	Oui	Oui	Oui	Non	NA	43 303	ND
Oui	Non	Non	Non	Non	NA	42 250	4 000
Non	N/A	N/A	Non	NA	NA	70 000	10 000
Oui	Oui	Oui	Non	NA	NA	35 729	ND
N/A	Oui	N/A	Non	NA	NA	25 000	ND
Non	Oui	Non	Oui	ND	ND	78 571	ND
Non	Oui	Non	Non	NA	NA	34 915	1 238
Non	Oui	Oui	Non	NA	NA	49 180	6 098
Non	Oui	Oui	Non	NA	NA	52 455	3 000
Oui	Oui	Oui	Oui	Non	NA	25 417	ND
Non	N/A	N/A	Oui	NA	ND	47 500	3 300
Oui	Oui	Non	Non	NA	NA	44 000	2 000
Oui	Oui	Oui	Non	NA	NA	35 833	ND
Oui	Oui	N/A	Non	NA	NA	29 650	N/A
Oui	N/A	N/A	Non	NA	NA	26 667	2 200
Oui	Oui	Oui	Non	NA	NA	32 998	ND
Non	Oui	Oui	Oui	Non	NA	35 176	2 571
Oui	Oui	Non	Oui	Non	NA	29 846	2 000
Oui	Oui	Oui	Oui	NA	ND	74 643	5 000

	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT EXÉCUTIF DU CONSEIL (€) *	DONT PARR-FIXE (€)	RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT NON EXÉCUTIF DU CONSEIL (€)	RÉMUNÉRATION MAXIMALE (FKE * VARIABLE PAR UN MOUVEMENT) (FKE * CHEF-PART ADMINISTRATEUR EXÉCUTIF (€) †)	RÉMUNÉRATION MAXIMALE (FKE * VARIABLE PAR UN MOUVEMENT) (FKE * CHEF-PART ADMINISTRATEUR NON EXÉCUTIF (€) †)
Lafarge	1 819 000	900 000	NA	1 819 000	NA
Lagardère	NA	NA	224 456	NA	224 456
LVMH	3 879 396	1 679 396	NA	5 325 703	1 155 000
Michelin	NA	NA	0	2 478 760	0
Pernod Ricard	2 413 956	1 100 000	NA	2 413 956	ND
PPR	2 379 996	999 996	NA	2 379 996	ND
PSA	NA	NA	425 000	NA	425 000
Renault	NA	NA	200 000	1 238 014	232 785
Saint-Gobain	N/A	N/A	1 052 036	1 282 607	1 052 036
Sanofi-aventis	NA	NA	2 279 853	2 279 853	141 000
Schneider Electric	NA	NA	500 000	1 833 295	500 000
Société Générale	NA	NA	449 936	NA	449 936
STMicroelectronics	NA	NA	144 250	NA	164 750
Suez Environnement	NA	NA	0	1 153 073	ND
Total	NA	NA	2 069 430	2 802 875	2 069 430
Unibail-Rodamco	N/A	N/A	127 800	N/A	52 000
Vallourec	NA	NA	250 000	NA	250 000
Veolia Environnement	1 509 188	990 000	NA	1 509 188	0
Vinci	NA	NA	1 491 556	ND	1 491 556
Vivendi	1 000 000	1 000 000	NA	2 576 609	1 000 000

* Exclu : avantages en nature et jetons de présence

** ou VP du Conseil (attention finalisation des données)

† Informations sur la base des administrateurs du groupe, après fusion en juillet 2008.

Autres Caractéristiques

COMITÉS DU CONSEIL. VOIR TABLEAU ONGLET

	POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS AU SEIN DU COMITE D'AUDIT	POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS AU SEIN DU COMITE DES NOMINATIONS	POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS AU SEIN DU COMITE DES REMUNERATIONS
Accor	67%	60%	60%
Air France-KLM	43%	100%	100%
Air Liquide	100%	75%	75%
Alcatel-Lucent	100%	100%	100%
Alstom	67%	60%	60%
ArcelorMittal	100%	100%	100%
AXA	100%	60%	100%
BNP Paribas	75%	100%	67%
Bouygues	50%	100%	100%
Capgemini	100%	75%	75%
Carrefour	67%	67%	67%
Crédit Agricole	57%	20%	25%
Dexia	38%	40%	40%
EADS	50%	50%	50%
EDF	20%	33%	33%
Essilor	80%	100%	100%
France Télécom	50%	33%	33%
GDF Suez†	75%	80%	80%
Groupe Danone	100%	67%	67%
L'Oréal	33%	33%	33%

COMMENT L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DU CONSEIL EST-ELLE RÉALISÉE ?

EXISTE-T-IL UN PROGRAMME
D'INTEGRATION DE
FORMATION DES
TRAVAILLEURS ?

NOMBRE D'AUTRES MAN-
DATS EN COURS DE
CONSEIL PRESIDENTS
UNIQUEMENT (SOCIÉTÉS
COTÉES)

NOMBRE TOTAL DE
MANDATS

DOIT SOCIÉTÉS COTÉES
EN FRANCE

En interne exclusivement	Non		ND	ND
En interne exclusivement	Non		4	4
En interne exclusivement	Non		2	2
En interne avec le soutien d'un prestataire externe	Oui		ND	ND
En interne exclusivement	Oui		3	1
En interne exclusivement	Non		ND	ND
En interne exclusivement	Non		6	5
En interne exclusivement	Oui		7	4
En interne exclusivement	Non		6	1
En interne avec le soutien d'un prestataire externe	Non		0	0
En interne exclusivement	Non		10	4
Avec un prestataire externe exclusivement	Non	3	9	2
En interne exclusivement	Oui		7	0
En interne avec le soutien d'un prestataire externe	Non		5	ND
Avec un prestataire externe exclusivement	Oui		1	0
En interne exclusivement	Non		11	2
En interne exclusivement	Non		4	4
Avec un prestataire externe exclusivement	Non		9	3
En interne exclusivement	Non		4	4
En interne exclusivement	Oui		8	4

	POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INTERVENANTS AU SEIN DU COMITÉ D'AUDIT	POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INTERVENANTS AU SEIN DU COMITÉ DES NOMINATIONS	POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INTERVENANTS AU SEIN DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS
Lafarge	71%	83%	67%
Lagardère	83%	NA	NA
LVMH	67%	67%	67%
Michelin	100%	100%	100%
Pernod Ricard	67%	67%	100%
PPR	67%	33%	60%
PSA	40%	50%	50%
Renault	67%	67%	100%
Saint-Gobain	67%	75%	75%
Sanofi-aventis	75%	57%	60%
Schneider Electric	100%	50%	50%
Société Générale	75%	60%	75%
STMicroelectronics	ND	ND	ND
Suez Environnement	60%	67%	67%
Total	100%	75%	100%
Unibail-Rodamco	100%	75%	75%
Vallourec	100%	75%	75%
Veolia Environnement	100%	67%	67%
Vinci	100%	33%	67%
Vivendi	100%	80%	100%

COMMENT L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DU CONSEIL EST-ELLE RÉALISÉE ?

EXISTE-T-IL UN PROGRAMME
D'INFORMATION ET DE
FORMATION DES
TRAITÉURS ?

NOMBRE D'AUTRES MAN-
DATS EN COURS DE
CONSEIL (SOCIÉTÉS EN
UNCLÉMENT) - S DOTÉES

NOMBRE TOTAL DE
MANDATS

DOIT SOCIÉTÉS DOTÉES
EN FRANCE

En interne exclusivement	Oui		1	1
En interne exclusivement	Non		2	2
En interne exclusivement	Non		3	3
En interne exclusivement	Non		3	2
En interne exclusivement	Non		1	1
En interne exclusivement	Non		3	2
En interne exclusivement	Non		1	1
En interne exclusivement	Non		5	3
En interne avec le soutien d'un prestataire externe	Oui		4	2
En interne exclusivement	Non		2	2
En interne exclusivement	Non		3	3
Avec un prestataire externe exclusivement	NA		2	2
En interne exclusivement	NA		ND	ND
En interne exclusivement	Non		4	3
En interne exclusivement	Non		4	4
En interne exclusivement	Oui	3	3	0
En interne exclusivement	Non		1	1
En interne exclusivement	Non		4	4
En interne avec le soutien d'un prestataire externe	Non		1	0
En interne exclusivement	Non		6	4

Comités

COMPANY	NOM DU COMITÉ	CATÉGORIE
Accor	Stratégique	Stratégique
	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Engagements	Autres
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
Air France-KLM	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	Nominations	Autres
Air Liquide	Audit et des comptes	Audit / Finances / Comptes
	Nominations	Nomination
	Rémunérations	Rémunération
Alcatel-Lucent	Audit et des Finances	Audit / Finances / Comptes
	Gouvernement d'entreprise et des Nominations	Gouvernance
	Rémunérations	Rémunération
	Technologique	Autres
Alstom	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
ArcelorMittal	Audit	Audit / Finances / Comptes
	de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance d'Entreprise	Rémunération
AXA	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Financier	Audit / Finances / Comptes
	de Sélection, d'Ethique, de Gouvernance et des RH	Gouvernance
	Rémunérations	Rémunération
BNP Paribas	des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	de Contrôle interne, des risques et de la conformité	Risques
	de gouvernement d'entreprise et des nominations	Gouvernance
	Rémunérations	Rémunération

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL REÇOIT ÉGALEMENT DES JETONS DE PRÉSENCE DANS CERTAINES SOCIÉTÉS

NOMBRE DE RÉUNIONS ANNUELLE	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR RÉUNION (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR RÉUNION (€)
2		5 000		ND
4		5 000	15 000	
4		5 000	10 000	
5		5 000	10 000	
3	8 000		12 000	
3	5 000		7 500	
1	5 000		7 500	
4		3 000	15 000	3 000
3		2 500	2 500	2 500
4		2 500	10 000	2 500
6	ND	ND	ND	ND
5	ND	ND	ND	ND
9	ND	ND	ND	ND
ND	ND	ND	ND	ND
3	22 500	3 000	37 500	3 000
4	22 500	3 000	32 500	3 000
12			ND	
6			ND	
6			ND	
5			ND	
4			ND	
4			ND	
5	2 973	594,6	15 000	1 239
5	2 973	594,6	15 000	1 239
3	2 973	594,6	2 973	
5	2 973	594,6	1 000	

COMPANY	NOM DU COMITÉ	CATÉGORIE
Bouygues	des comptes	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	Sélection des administrateurs	Autres
	Ethique et Mécénat	Autres
Capgemini	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
	Ethique et gouvernance	Gouvernance
	Stratégie et Investissements	Stratégique
Carrefour	des Comptes et du contrôle interne	Audit / Finances / Comptes
	Strategie	Stratégique
	des Rémunérations, de Nominations et du Gouvernement d'entreprise	Gouvernance
Crédit Agricole	Audit et Risques	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	Stratégie	Stratégique
	Nominations et gouvernance	Gouvernance
Dexia	Stratégie	Stratégique
	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	Nominations	Nomination
EADS	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
	Stratégie	Stratégique
EDF	Audit	Audit / Finances / Comptes
	suivi des engagements nucléaires	Autres
	Stratégie	Stratégique
	Ethique	Autres
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
Essilor	Audit	Audit / Finances / Comptes
	des Mandataires (Nominations et rémunérations)	Rémunération
	Stratégique	Stratégique

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL REÇOIT ÉGALEMENT DES JETONS DE PRÉSENCE DANS CERTAINES SOCIÉTÉS

NOMBRE DE RÉUNIONS ANNUELLE	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR RÉUNION (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR RÉUNION (€)
4	6 098			
2	6 098			
1	6 098			
3	6 098			
6		3 000	20 000	
8		3 000	20 000	
4		3 000	20 000	
5		3 000	20 000	
4		ND	15 000	
0		ND	15 000	
7		ND	15 000	
8		2 200	18 000	
5		1 650	11 000	
5		2 200	16 500	
3		1 650	11 000	
1		2 000		2 000
8		2 000		2 000
3		2 000		2 000
4		2 000		2 000
5			ND	
4			ND	
4			ND	
8			ND	
2			ND	
5			ND	
5			ND	
3			ND	
2	0	2 200	22 000	2 200
4	0	2 200	11 000	2 200
3			ND	

COMPANY	NOM DU COMITÉ	CATÉGORIE
France Télécom	Audit	Audit / Finances / Comptes
	de rémunération, de sélection et de gouvernance	Nomination et Rémunération
	Stratégie	Stratégique
GDF Suez	Audit et des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	Stratégie et investissements	Stratégique
	Nominations	Nomination
	Rémunérations	Rémunération
	Développement durable et éthique	Développement durable
Groupe Danone	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
	de Responsabilité Sociale	Autres
L'Oréal	Stratégie et réalisations	Stratégique
	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Nominations	Nomination
	Rémunérations	Rémunération
Lafarge	des Comptes et des questions financières	Audit / Finances / Comptes
	gouvernement d'entreprise et nominations	Gouvernance
	rémunérations stratégie et développement	Rémunération
	Stratégie et développement	Stratégique
Lagardère	Audit	Audit / Finances / Comptes
LVMH	Audit de la performance	Audit / Finances / Comptes
	Sélection des Administrateurs et des Rémunérations	Nomination et Rémunération
Michelin	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations et des Nominations	Rémunération
Pernod Ricard	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Stratégique	Stratégique
	Rémunérations	Rémunération
	Nominations	Nomination

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL REÇOIT ÉGALEMENT DES JETONS DE PRÉSENCE DANS CERTAINES SOCIÉTÉS

NOMBRE DE RÉUNIONS ANNUELLE	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR RÉUNION (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR RÉUNION (€)
12			ND	
4			ND	
3			ND	
13	10 000	1 000	25 000	
9	7 000	1 000	25 000	
1	7 000	1 000	15 000	
3	7 000	1 000	15 000	
2	7 000	1 000	15 000	
6		4 000		8 000
4		4 000		8 000
3		4 000		8 000
4	15 000		30 000	
4	20 000		40 000	
3	7 500		15 000	
3	7 500		15 000	
4	15 245	1 175,93	19 056,25	1 175,93
5	15 245	1 175,93	19 056,25	1 176,93
4	15 245	1 175,93	19 056,25	1 176,93
2	15 245	1 176,93	19 056,25	1 176,93
4	ND		ND	
4	ND		ND	
2	ND		ND	
4	ND		ND	
3	ND		ND	
6			ND	
6			ND	
5			ND	
5			ND	

COMPANY	NOM DU COMITÉ	CATÉGORIE
PPR	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	Nominations	Nomination
	Stratégie et développement	Stratégique
PSA	Stratégie	Stratégique
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
	financier	Audit / Finances / Comptes
Renault	Audit et des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	Compliance	Autres
	Stratégie internationale	Stratégique
	des nominations et de la gouvernance	Nomination
Saint-Gobain	des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	des Mandataires (Nominations et rémunérations)	Rémunération
	Stratégique	Stratégique
Sanofi-aventis	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	Réflexion Stratégique	Stratégique
	Nominations et de la Gouvernance	Nomination et Rémunération
Schneider Electric	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations, de Nominations et du Gouvernement d'entreprise	Nomination et Rémunération
Société Générale	des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	Rémunérations	Rémunération
	de Sélection	Autres
STMicroelectronics	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Compensation	Autres
	Stratégie	Stratégique
	Nomination and Corporate Governance	Nomination

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL REÇOIT ÉGALEMENT DES JETONS DE PRÉSENCE DANS CERTAINES SOCIÉTÉS

NOMBRE DE RÉUNIONS ANNUELLE	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR RÉUNION (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR RÉUNION (€)
4	ND	ND	23 000	ND
4	ND		23 000	ND
1	ND	ND	ND	ND
2	ND	ND	ND	ND
4	10 000		15 000	
6	10 000		15 000	
6	10 000		15 000	
3		4 500		4 500
2		4 500		4 500
4		4 500		4 500
2		4 500		4 500
2		4 500		4 500
4	2 560	2 560	7 360	2 560
3	2 560	2 560	7 360	2 560
3	ND	ND	ND	ND
7	ND	7 500	ND	10 000
3	ND	5 000	ND	7 500
2	ND	5 000	ND	
2	ND	5 000	ND	
4	15 000		30 000	
3	15 000			
18			ND	
8			ND	
8			ND	
12			ND	
6			ND	
3			ND	
3			ND	

COMPANY	NOM DU COMITÉ	CATÉGORIE
Suez Environnement	Audit et des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	Stratégique	Stratégique
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
	Ethique et Développement Durable	Développement durable
Total	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Nomination et de la gouvernance	Nomination
	Rémunérations	Rémunération
Unibail-Rodamco	Audit	Audit / Finances / Comptes
	de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations	Nomination et Rémunération
Vallourec	Financier	Audit / Finances / Comptes
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
	Stratégie	Stratégique
Veolia Environnement	Audit et des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	Stratégique, recherche, innovation et développement durable	Stratégique
	Nominations et Rémunérations	Nomination et Rémunération
Vinci	des Comptes	Audit / Finances / Comptes
	de la Stratégie et des Investissements	Stratégique
	Rémunérations	Rémunération
	Nominations	Nomination
Vivendi	Stratégie	Stratégique
	Audit	Audit / Finances / Comptes
	Ressources Humaines	Autres
	Gouvernement d'entreprise	Gouvernance

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL REÇOIT ÉGALEMENT DES JETONS DE PRÉSENCE DANS CERTAINES SOCIÉTÉS

NOMBRE DE RÉUNIONS ANNUELLE	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LES MEMBRES PAR RÉUNION (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR AN (€)	JETONS ADDITIONNELS POUR LE PRÉSIDENT PAR RÉUNION (€)
3	ND	ND	40 000	ND
1	ND	ND	30 000	ND
2	ND	ND	30 000	ND
1	ND	ND	30 000	ND
7	20 000	5 000	30 000	5 000
2	20 000	5 000	25 000	5 000
2	20 000	5 000	25 000	5 000
5	10 000	1 350	20 000	1 350
4	10 000	1 350	ND	1 350
5		2 500		3 500
5		2 500		3 500
4		2 500		3 500
7	50 000		120 000	
8	50 000		60 000	
2	50 000		80 000	
5	15 000		25 000	
4	10 000		25 000	
4	10 000		25 000	
4	10 000		25 000	
2	16 100	3 300	32 200	3 300
4	20 000	3 900	40 000	3 900
5	16 100	3 300	32 200	3 300
3	16 100	3 300	32 200	3 300

Les bureaux Spencer Stuart dans le monde

Amsterdam

T 31 (0) 20.305.73.05

F 31 (0) 20.305.73.50

Buenos Aires

T 54.11.4313.2233

F 54.11.4313.2299

Houston

T 1.713.225.1621

F 1.713.658.8336

Milan

T 39.02.771251

F 39.02.782452

Atlanta

T 1.404.504.4400

F 1.404.504.4401

Calgary

T 1.403.538.8658

F 1.403.538.8656

Johannesburg

T 27 (0) 11 707.9460

F 27 (0) 11 463.3371

Minneapolis/St. Paul

T 1.612.313.2000

F 1.612.313.2001

Barcelona

T 34.93.487.23.36

F 34.93.487.09.44

Chicago

T 1.312.822.0080

F 1.312.822.0116

London

T 44 (0) 20 7298.3333

F 44 (0) 20 7298.3388

Montreal

T 1.514.288.3377

F 1.514.288.4626

Beijing

T 86.10.6505.1031

F 86.10.6505.1032

Dallas

T 1.214.672.5200

F 1.214.672.5299

Los Angeles

T 1.310.209.0610

F 1.310.209.0912

Mumbai

T 91.22.6616.1414

F 91.22.6616.1444

Bogota

T 571.618.2488

F 571.618.2317

Dubai

T 971.4.426.6500

F 971.4.426.6501

Madrid

T 34.91.745.85.00

F 34.91.561.42.75

Munich

T 49 (0) 89.45.55.53.0

F 49 (0) 89.45.55.53.33

Boston

T 1.617.531.5731

F 1.617.531.5732

Frankfurt

T 49 (0) 69.61.09.27.0

F 49 (0) 69.61.09.27.50

Melbourne

T 61.3.9654.2155

F 61.3.9654.4730

New Delhi

T 91. 124.469.6727

Brussels

T 32.2.732.26.25

F 32.2.732.19.39

Geneva

T 41.22.312.36.38

F 41.22.312.36.39

Mexico City

T 52.55.5002.4950

F 52.55.5281.4184

New York

T 1.212.336.0200

F 1.212.336.0296

Budapest

T 36.1.200.08.50

F 36.1.394.10.97

Hong Kong

T 852.2521.8373

F 852.2810.5246

Miami

T 1.305.443.9911

F 1.305.443.2180

Orange County

T 1.949.930.8000

F 1.949.930.8001

Paris

T 33 (0) 1.53.57.81.23

F 33 (0) 1.53.57.81.00

Silicon Valley

T 1.650.356.5500

F 1.650.356.5501

Warsaw

T 48.22.321.02.00

F 48.22.321.02.01

Philadelphia

T 1.215.814.1600

F 1.215.814.1681

Singapore

T 65.6586.1186

F 65.6438.3136

Washington, D.C.

T 1.202.639.8111

F 1.202.639.8222

Prague

T 420.221.411.341

F 420.222.233.087

Stamford

T 1.203.324.6333

F 1.203.326.3737

Zurich

T 41.44.257.17.17

F 41.44.257.17.18

Rome

T 39.06.802071

F 39.06.80207200

Stockholm

T 46.8.534.801.50

F 46.8.534.801.69

San Francisco

T 1.415.495.4141

F 1.415.495.7524

Sydney

T 61.2.9240.0100

F 61.2.9240.0180

Santiago

T 56.2.940.2700

F 56.2.249.7883

Tokyo

T 81.3.3238.8901

F 81.3.3238.8902

Sao Paulo

T 55.11.3759.7700

F 55.11.3759.7736

Toronto

T 1.416.361.0311

F 1.416.361.6118

Shanghai

T 86.21.6288.8989

F 86.21.6288.7100

Vienna

T 43.1.36.88.700.0

F 43.1.36.88.777

Les contacts Ernst & Young

Dominique Pageaud

Associé

dominique.pageaud@fr.ey.com

Tel. : +33 1 46 93 81 02

Bruno Perrin

Associé

bruno.perrin@fr.ey.com

Tel. : +33 1 46 93 65 43

www.ey.com

© 2010 Spencer Stuart and EYGM Limited. All Rights Reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact permissions@spencerstuart.com

For copies, contact:

Brigitte Ory (Spencer Stuart) on +33 1.53.57.81.21 or bory@spencerstuart.com.

Stephanie Persyn (Ernst & Young) on +33 1.46.93.89.57 or stephanie.persyn@fr.ey.com.

Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 144 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

www.ey.com

Ernst & Young Business Risk Services

La maîtrise des risques et l'amélioration du gouvernement d'entreprise n'ont pas pour seul objectif de protéger votre entreprise — elles doivent également la rendre plus performante.

Retenir Ernst & Young comme partenaire pour :

- identifier vos risques,
- faire progresser votre gouvernement d'entreprise,
- valoriser vos investissements sur le contrôle interne,
- augmenter la performance de votre audit interne,
- optimiser vos relations contractuelles,
- sécuriser vos projets stratégiques,

c'est construire avec nos 6 000 professionnels de la gestion des risques une approche des risques intégrée à vos activités, en ligne avec votre stratégie.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. L'organisation Ernst & Young est divisée en cinq zones géographiques dont les entités peuvent être membres des sociétés suivantes : Ernst & Young Americas LLC, Ernst & Young EMEA Limited, Ernst & Young Far East Area Limited et Ernst & Young Oceania Limited. Ces sociétés ne fournissent pas de prestations aux clients.

SpencerStuart

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do