

Gouvernance

Présidence des Comités d'Audit CAC 40 & NEXT 20 en Décembre 2017

Juin 2018

www.didier-vuchot-consultants.com

DIDIER VUCHOT CONSULTANTS

CONSEIL EN GOUVERNANCE - RECHERCHE ÉVALUATION SUCCESSION
DIRECTION GÉNÉRALE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nos missions sont dédiées aux enjeux associant gouvernance et leadership de haut niveau auprès des Directions Générales et ou Conseils d'Administration.

Nos clients nous reconnaissent pour la profondeur de notre expertise, notre implication, l'intégrité de nos opinions.

Fondateur de Vuchot Ward Howell fusionné avec Korn Ferry en 2000, Dider Vuchot en devient Président Europe et y anime notamment la practice «CEO & Board».

Engagé depuis 2015 dans une troisième vie professionnelle, Didier Vuchot a pour objectif de vous apporter le concours de l'expérience acquise en matière de gouvernement d'entreprise par la conduite d'une centaine de missions de recherche et d'évaluation pour des Conseils d'Administration d'entreprises cotées et non cotées au cours des vingt dernières années.



SOMMAIRE

1 - Le Comité d'Audit - Environnement - Évolution.....	Page 4
2 - Les missions du Président du Comité d'Audit.....	Page 5
3 - Qui sont-ils ? Qui sont-elles ? Typologies /Profil type.....	Page 6
4 - Observations / Découvertes / Singularités.....	Page 7
5 - Fonction principale et expérience dans le rôle d'administrateur des Présidents du Comité d'Audit.....	Page 8
6 - Dans quel secteur exercent-ils leur activité ?.....	Page 11
7 - Jetons de présence.....	Page 12
Contact.....	Page 13
Documentation Annexe.....	Page 14
A 1 - Composition CAC 40 & NEXT 20.....	Page 15
A 2 - Missions du Comité d'Audit, le cadre légal, IFA (Institut Français des Administrateurs), Afeq/Medef.....	Page 16
A 3 - Indépendance.....	Page 19
A 4 - Président / Administrateur / Vice-Président.....	Page 20
A 5 - Participation du Président à d'autres Comités et à d'autres Conseils.....	Page 21
A 6 - Formation	Page 24
A 7 - Nationalité.....	Page 27
A 8 - Âge.....	Page 28
A 9 - Mixité.....	Page 29
A 10 - Vie du Comité, nombre de membres et réunions.....	Page 30
A 11 - Index des Présidents	Page 31
Contact.....	Page 33

1 - Le Comité d'Audit - Environnement - Évolution

Pression des actionnaires, initiatives du législateur, exigence de transparence, crises d'entreprises et de places ont entraîné la profonde mutation des Conseils d'Administration au cours des vingt dernières années.

Cela s'est traduit par l'émergence de nouveaux modes de gouvernance :

- dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général
- introduction de la diversité
- mixité
- recherche de parité H/F
- sensibilisation à la notion de conflit d'intérêt
- indépendance des nouveaux administrateurs
- internationalisation
- création de la fonction d'Administrateur référent
- déconcentration et réduction du nombre de mandats par administrateur
- clarification, approfondissement du rôle des comités
- indépendance des administrateurs
- internationalisation
- déconcentration, réduction du nombre d'administrateurs
- ressources financières et humaines accrues
- implication plus forte des membres des Conseils

Dans le premier temps de cette mutation les Conseils se sont structurés majoritairement autour de deux comités, Stratégie et Audit.

Seul comité reposant sur un cadre légal, article L823-219 du code du commerce, les missions du Comité d'Audit ont été précisées, élargies. Comité exigeant du temps de ses membres, ceux-ci y consacrent plus de temps que les participants aux autres comités. A ce titre, ses membres et son président sont sensiblement mieux rémunérés que leurs collègues.

Mission - Dénomination

Majoritairement dénommé Audit 36/60, il est aussi Audit et risques 8/60, principalement dans le secteur financier.

Associé aux Comptes 6/60, sobriement nommé Comptes 4/60, il est aussi Audit et Finances 2/60 et Financement 2/60, Contrôle interne 1/60, Performance 1/60 et enfin associé aux risques et à l'éthique 1/60.

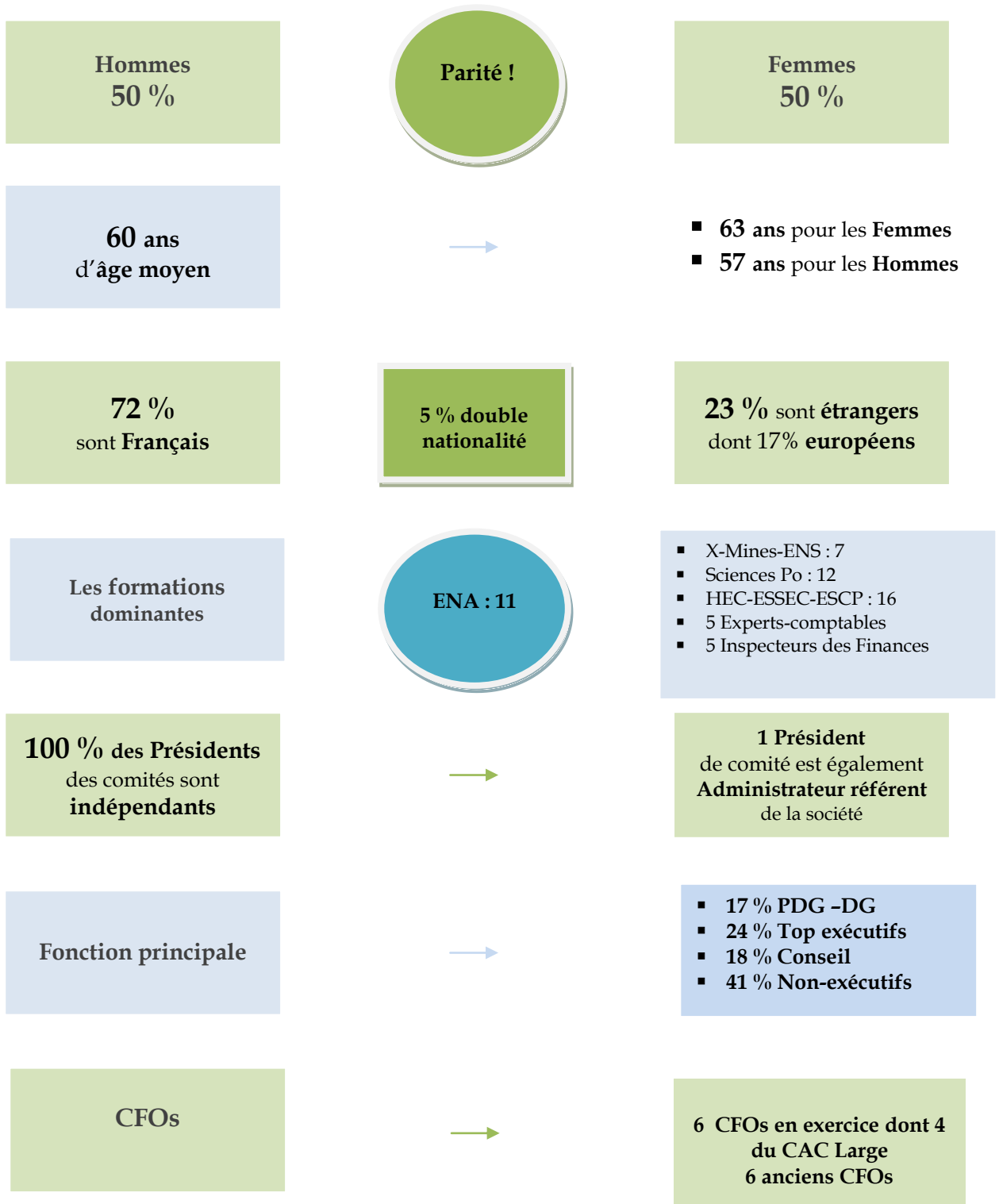
La variété de ces dénominations éclaire et renforce sa mission fondamentale :
« Respect de la conformité, exactitude et intégrité des chiffres ».

2 – Les missions du Président du Comité d’Audit

Conformément à l’article L823-19 du Code du Commerce qui délimite le champ d’activité du Comité, son Président a pour responsabilités de prendre toutes dispositions pour :

- procéder à l’examen des comptes,
- suivre et adapter le processus d’élaboration financière,
- évaluer l’efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- s’assurer du respect des règles d’indépendance et d’objectivité des commissaires aux comptes, du contrôle légal des comptes annuels, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et de l’ensemble des comptes présentés au cours de l’année,
- formuler les recommandations pour garantir l’intégrité des états financiers,
- contrôler la conformité en matière légale et notamment la déontologie boursière en vigueur dans la société,
- examiner la performance de l’audit interne (charte, budget, objectifs, plans, résultats),
- veiller à l’expertise financière des membres du Comité et à la bonne représentation d’administrateurs indépendants,
- apporter aux nouveaux membres les informations sur les particularités structurantes au plan opérationnel, financier, comptable, risques de l’entreprise,
- piloter une fois par an l’évaluation du fonctionnement du Comité et la contribution individuelle de ses membres,
- développer et maintenir un climat de confiance, loyauté, transparence, engagement au sein du Comité, avec la Direction Financière et les autres administrateurs.

3 - Qui sont-ils / Qui sont-elles / Profil type



4 - Observations - Découvertes - Singularités

Femme
Française
45 ans
Ingenico

Les plus
jeunes

Homme
Français
50 ans
Sodexo

Femme
Française
68 ans
Air France KLM

Les
doyens

Homme
Français
79 ans
Dassault Systèmes

17 ans
dans le même mandat
BNP Paribas
et toujours indépendant

Records

1 femme Française a 5 mandats Crédit Agricole
23 administrateurs n'en ont qu'1 seul

Le - :
Femme - Française
EDF
17 000 €

Jetons
Un multiple
proche de 20

Le +
Homme - Non Français
LafargeHolcim
339.583 CHF

3 Femmes
Ingenico
TechnipFMC
Veolia

Les
nouveaux
de l'année

1 Homme
Edenred

Un ancien Premier Ministre
du Québec

Les
Politiques

Une nouvelle Ministre des
Armées en France

5 -Fonction principale et expérience dans le rôle d'administrateur des Présidents de Comité d'Audit

Exécutifs

▪ PDG



1



2

3

- Français

▪ DG - Président du Directoire - Gérant



3



4

- 2 Non Français

▪ Autres Directions /Top Exécutifs



6



2

- Tous Français

▪ CFO



4



2

- 3 Français
- 1 Franco-Espagnole
- 2 Non Français

▪ Conseil / Avocat / Indépendant



4



7

- 8 Français
- 3 Non Français

Non Exécutifs

- **Membre du CA ou du CS à plein temps - Anciens dirigeants devenus Administrateurs**



11



13

- 17 Français
- 7 Non Français

Expérience de la fonction d'Administrateur

Ancienneté moyenne : 5,2 ans

▪ **Les administrateurs ayant le plus d'ancienneté**

CAC 40	BNP Paribas	2000
	Sanofi	2000
	Vinci	2000
NEXT 20	Dassault Systèmes	2005

▪ **Les nouveaux Présidents de l'année (AG 2017 et depuis)**



3



1

- Tous Français
- 3 Femmes sur 4

CAC 40	TechnipFMC (chez Technip depuis 2010)
	Veolia (dans le Conseil depuis 2012)
NEXT 20	Edenred (arrivé dans le Conseil en 2017)
	Ingenico (arrivée dans le Conseil en 2017)

☞ A noter que deux d'entre eux arrivent à la Présidence du Comité d'Audit sans avoir été préalablement administrateur dans la société ([Edenred](#)) ou l'être depuis peu de temps ([Ingenico](#)).

☞ 20 Présidents du Comité d'Audit arrivent en fin de mandat en 2018.

6 - Dans quels Secteurs exercent-ils leur activité ?

Finance Banque Assurance	25%
Investissement Immobilier	17%
Industrie	25%
Énergie/Transport	10%
Services	10%
Audit/Avocat	7%
Autres Académique Administration...	6%

7 - Jetons de présence

▪ Les Extrêmes

CAC Large - Les plus		
• Homme	LafargeHolcim CAC 40	290.776 € (339.583CHF)
	Axa CAC 40	206.138 €
• Femme	Société Générale CAC 40	213.618 €

CAC Large - Les moins		
• Homme	Bouygues CAC 40 <i>(Il est en même temps Secrétaire Général salarié)</i>	46.000 €
• Femme	EDF Next 20	16.819 €

(*) La rémunération des administrateurs de LafargeHolcim est une rémunération fixe en cash et en actions.

Pas d'information valable pour les Présidents remplacés lors de l'AG 2017 ou même depuis : [Arkema](#), [Edenred](#), [Gemalto](#), [Ingenico](#), Orange, Saint-Gobain, Schneider Electric, Veolia.

Pour info, dans les sociétés qui ne sont pas de droit français, les rémunérations des Présidents du Comité d'Audit sont généralement plus élevées que dans les autres sociétés du CAC Large - sauf pour Solvay et Unibail-Rodamco.

Airbus	107.582 €
Arcelor	172.000 €
Gemalto	108.000 €
LafargeHolcim	339.583 CHF (290.776 €)
Solvay	64.000€ (Brut 99.000)
STMicroelectronics	152.000 €
Unibail-Rodamco	85.950 €
TechnipFMC	Pas d'information pour 2017, la fusion est trop récente (1/2017)

Contact

Nos clients nous reconnaissent par la profondeur de notre expertise, notre implication, l'intégrité de nos opinions.

En matière de gouvernement d'entreprise, Didier Vuchot a mené une centaine de missions de recherche et d'évaluation et animé de nombreux séminaires, ateliers et conférences depuis vingt ans.

Avant de reprendre son indépendance, il a créé la « Board & CEO » practice européenne du numéro un mondial de conseil en leadership de haut niveau.

Didier VUCHOT
dv@dvuchot.paris

+33 (0)6 80 47 85 06

Anne EUGÈNE
ae@dvuchot.paris

+33 (0)6 07 06 73 99

www.didier-vuchot-consultants.com

Documentation Annexe

A 1 - Composition CAC 40 & NEXT 20.....	Page 15
A 2 - Missions du Comité d’Audit, le cadre légal, IFA (Institut Français des Administrateurs), Afep/Medef.....	Page 16
A 3 - Indépendance.....	Page 19
A 4 - Président / Administrateur référent / Vice-Président.....	Page 20
A 5 - Participation du Président à d’autres Comités et à d’autres Conseils.....	Page 21
A 6 - Formation	Page 24
A 7 - Nationalité.....	Page 27
A 8 - Age.....	Page 28
A 9 - Mixité.....	Page 29
A 10 - Vie du Comité, nombre de membres et réunions.....	Page 30
A 11 - Index des Présidents	Page 31
Contact.....	Page 33

A 1 - Composition CAC 40 & NEXT 20

19 décembre 2017

CAC 40

ACCOR
AIR LIQUIDE
AIRBUS*
ARCELORMITTAL*
ATOS
AXA
BNP PARIBAS
BOUYGUES
CAPGEMINI
CARREFOUR
CREDIT AGRICOLE
DANONE
ENGIE
ESSILOR
KERING
L'OREAL
LAFARGE HOLCIM*
LEGRAND
LVMH
MICHELIN
ORANGE
PERNOD RICARD
PEUGEOT
PUBLICIS
RENAULT
SAFRAN
SAINT GOBAIN
SANOFI
SCHNEIDER ELECTRIC
SOCIETE GENERALE
SODEXO
SOLVAY*
STMICROELECTRONICS*
TECHNIPFMC*
TOTAL
UNIBAIL-RODAMCO
VALEO
VEOLIA
VINCI
VIVENDI

NEXT 20

AIR FRANCE KLM
ALSTOM
ARKEMA
BUREAU VERITAS
DASSAULT SYSTEMES
EDENRED
EDF
EIFFAGE
FAURECIA
GEMALTO*
HERMES
ILIAD
INGENICO
KLEPIERRE
NATIXIS
SCOR SE
SUEZ
TELEPERFORMANCE
THALES
ZODIAC AEROSPACE

- *Dernières modifications du CAC Large (18/12/2017) :*
NEXT 20 Air France KLM et Faurecia remplacent Getlink/Groupe Eurotunnel et SES.

(*) Ces sociétés de droit non français n'adhèrent pas au code Afep-Medef.

A 2 – Les missions du Comité d’Audit : le cadre légal, IFA-Institut Français des Administrateurs, Afep-Medef

Code de Commerce Article L823-19

- Modifié par [Ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016 - art. 43](#)

I.-Au sein des entités d'intérêt public au sens de l'article [L. 820-1](#) et des sociétés de financement au sens du II de l'article [L. 511-1](#) du code monétaire et financier, un comité spécialisé agissant sous la responsabilité, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

II.-La composition de ce comité est fixée, selon le cas, par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance. Elle ne peut comprendre que des membres de l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance en fonction dans la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance.

Sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration, de la direction et de la surveillance, ce comité est notamment chargé des missions suivantes :

1° Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;

2° Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;

3° Il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue. Cette recommandation adressée à l'organe chargé de l'administration ou l'organe de surveillance est élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) n° 537/2014 précité ; il émet également une recommandation à cet organe lorsque le renouvellement du mandat du ou des commissaires est envisagé dans les conditions définies à l'article [L. 823-3-1](#) ;

4° Il suit la réalisation par le commissaire aux comptes de sa mission ; en ce qui concerne les entités d'intérêt public, il tient compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles [L. 821-9](#) et suivants ;

5° Il s'assure du respect par le commissaire aux comptes des conditions d'indépendance définies à la section 2 du chapitre II du présent titre ; en ce qui concerne les entités d'intérêt public, le cas échéant, il prend les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014 précité et s'assure du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;

6° Il approuve, pour les entités d'intérêt public, la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 ;

7° Il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions. Il rend 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. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

IFA-Institut Français des Administrateurs

Référence question N° 663 - Quelles sont les missions du comité d'audit ?

En vertu de l'article L 823-19 du Code de commerce, sans affecter les compétences du conseil d'administration, le comité d'audit est chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. L'alinéa 3 établit une liste non limitative de questions dont le comité d'audit est chargé d'opérer le suivi :

- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- le contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- l'indépendance des commissaires aux comptes.

Sur ce dernier point, l'alinéa 4 exige en outre que le comité d'audit émette une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue.

La loi lui confère aussi le pouvoir d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

Référence question N° 391 - Quel est le rôle du comité d'audit ?

Le comité d'audit a trois grands rôles :

1) L'examen des comptes annuels et semestriels de la société, voire trimestriels le cas échéant.

Le comité d'audit s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux de l'entreprise. Il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci, notamment la fiabilité des processus qui concourent à l'établissement des comptes et la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que, lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

2) La participation au choix des commissaires aux comptes et le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité.

Le comité d'audit pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumet au conseil le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des commissaires aux comptes est précédé, sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le comité d'audit. Il se fait communiquer les honoraires versés par la société et son groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assure que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes. Il institue une relation directe avec les commissaires aux comptes et les auditionne régulièrement, y compris hors la présence des dirigeants, afin de prendre connaissance de leur programme de travail, de s'assurer qu'ils sont en mesure d'exercer correctement leur mission et de débattre avec eux des conclusions de leurs travaux.

3) L'établissement d'un dialogue avec les organes de contrôle du groupe, principalement les auditeurs internes et les contrôleurs internes.

Il s'agit ici de déterminer les domaines prioritaires d'investigation de l'audit interne.

Selon les sociétés, le Comité d'audit peut également être chargé de veiller à ce que les procédures d'analyse et de gestion des risques qui pèsent sur l'entreprise soient correctement appliquées, ou encore d'apprécier le niveau de maîtrise et de contrôle de ces risques, notamment à travers le contrôle interne.

Code AFEP-MEDEF Révisé en Novembre 2016

Comité d'audit

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. C'est principalement à l'occasion de l'arrêté des comptes que le conseil doit assumer deux de ses missions essentielles : le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché.

Composition

Les membres du **comité d'audit** doivent avoir une compétence financière ou comptable.

La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit, doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La nomination ou la reconduction du président du comité d'audit, proposée par le comité des nominations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du conseil.

Attributions

En complément des attributions qui lui sont conférées par la loi, le comité d'audit, lorsqu'il suit le processus d'élaboration de l'information financière, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, en particulier pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, le comité entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le comité examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant.

L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues.

Enfin, il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Modalités de fonctionnement

Les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants.

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.

Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes, identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

A 3- Indépendance

100 % des Présidents des Comités d'Audit du CAC Large sont indépendants.

4 administrateurs depuis 12 ans et plus sont cependant considérés comme indépendants.
Le Document de référence le justifie.

CAC 40	BNP Paribas	2000
	Sanofi	2000
	Vinci	2000
NEXT 20	Dassault Systèmes	2005

A 4 – Président, Administrateur référent et Vice-Président

▪ Président du Conseil

- 1 Président non exécutif préside le Comité d'audit ([Bureau Veritas](#))



- Français

1

▪ Administrateur référent

1 Administrateur référent préside le Comité d'Audit de la même société **Renault**

1 Administrateur référent (Veolia) préside le Comité d'Audit d'[Air France-KLM](#)



- 2 Français

1

1

▪ Vice-Président du Conseil

2 Vice-Présidents président également le Comité d'Audit ([Carrefour](#), [Hermès International](#))



- 2 Français

1

1

A 5 - Participation des Présidents à d'autres Comités et à d'autres Conseils

3 comités en plus du Comité d'Audit 1

- Scor : Stratégie, Risques, Gestion de crise

2 comités en plus du Comité d'Audit 3

- LVMH : Sélection des administrateurs et rémunérations, Éthique et développement durable (Président)
- [Natixis](#) : Risques, Stratégie
- Pernod-Ricard : Nominations gouvernance RSE, Stratégie

1 comité en plus du Comité d'Audit : 19

Risques	2
Stratégie	5
RSE	1
Nominations	2
Nominations/Rémunérations	2
Rémunérations	4
Nominations et gouvernance	1
Suivi des engagements nucléaires	1
Nominations Rémunérations Gouvernance	1

- ☞ **Deux sociétés ont la même Présidente du Comité d'Audit** : Safran (CAC 40) et [Faurecia](#) (Next 20)

Pour des sociétés cotées en France ou à l'étranger, parmi les 59 Présidents de Comité d'Audit (2 Comités ont la même Présidente)

- 23 n'ont qu'un seul mandat
- 13 en ont 2
- 10 en ont 3
- 13 en ont 4
- et 1 en a 5

Mais on trouve aussi, hors sociétés cotées, des administrateurs de

- La Réunion des Musées nationaux et du Grand Palais
- La Fondation de Sciences Po
- L'AFP
- La Fondation de France (Président)
- Le Château de Versailles

- 2 membres du Collège de l'AMF
- L'Ambassadeur de la gestion d'actif française à l'AFG (Association Française de Gestion)

et les dirigeants de la RATP et de la SNCF...

- 1 seule personne a **5 mandats**



Française

- **13 ont 4 mandats**



6*



6

- 6 Français
- 4 Non Français
- 1 Franco-Canadien

*1 Femme est Présidente de 2 Comités

- **10 ont 3 mandats**



3



7

- 6 Français
- 4 Non Français

- **13 ont 2 mandats**



7



6

- 10 Français
- 3 Non Français

- **23 n'ont qu'un seul mandat**



12









11





- 19 Français
- 3 Non Français
- 1 Double nationalité Franco-Espagnole

A 6 - Formation



▪ École de commerce

ESSEC : 1   1	Crédit Agricole
HEC : 9   4 5	BNP Paribas Iliad Kering Michelin PSA Unibail Rodamco Technip FMC Veolia Vinci
ESCP : 6   3 3	Arkema Bureau Veritas Danone Ingenico Sodexo Zodiac
Dauphine : 1	Natixis


▪ MBA


HEC   1 1	Orange Thalès + Supaéro + Sces Po
INSEAD   3 1	Iliad Veolia Zodiac LafargeHolcim
Harvard	Michelin
Bocconi	L'Oréal

▪ **Expertise comptable**

  4 1 2 non Français	Crédit Agricole + Essec Natixis + Dauphine Bureau Veritas + ESCP Air Liquide + Oxford ArcelorMittal + U. of Connecticut
--	--









▪ **École d'administration**

Sciences Po : 12  5 7	
---	--

ENA : 11  4 7	Air France KLM Airbus Capgemini Danone Edenred EDF Kering LVMH Renault Suez TechnipFMC
---	--

- 2 X/Ena
- 2 HEC/Ena
- 1 ENS/Ena
- 5 Inspecteurs des Finances : Capgemini, Danone, Edenred, EDF, Kering, Renault.

▪ École d'ingénieur

<p>ENS :2</p>   <p>1 1</p>	<p>Eiffage Bouygues</p>	
<p>Polytechnique/X : 3</p>   <p>2 1</p>	<p>Hermès EDF Renault</p> <p>+ Ena + IGM + Ena</p>	
<p>Mines : 3</p>   <p>3</p>	<p>Saint-Gobain + X Bouygues + ENS</p> <p>Mines Nancy : Accor</p>	
<p>Autres Ingénieurs:</p>   <p>2 2</p>	<p>Schneider Electric Orange Faurecia et Safran Sanofi</p> <p>Agro ParisTech (Ina PG) Supaéro Centrale Paris Centrale Lille</p>	

- 1 ENS/Mines
- 1 X/Mines

A 7 - Nationalité

- **45 Français dont 2 bi-nationaux : 75 %**



24



21

1 Franco-Espagnole : [Arkema](#)

1 Franco-Canadien, Valeo

- **15 Non Français dont 1 bi-national : 25 %**



7



8

7 Femmes	8 Hommes
Allemagne, Belgique, Canada, Grande-Bretagne, Pays-Bas, États-Unis	Allemagne, Belgique, Canada, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Suisse, États-Unis

1 Allemand-Suisse, Axa

A 8 - Âge

		CAC Large	
Age moyen global	60 ans		
	Femme	Homme	
	57	63	

- Les femmes sont plus jeunes que les hommes (écart moyen de 6 ans)

CAC Large - Les plus seniors	Air France KLM Next 20	68
	Dassault Systèmes Next 20	79
CAC Large - Les plus jeunes	Ingenico Next 20	45
	Schneider Electric CAC 40	46
	Vivendi CAC 40	46
	Sodexo CAC 40	50

A 9 - Mixité

CAC Large



31

52 %



29

48 %

CAC 40	NEXT 20
17 femmes (42,5 %)	14 femmes (70 %)
23 hommes (38,5 %)	6 hommes (30 %)

A 10 - Vie du Comité, nombre de membres et de réunions

	CAC Large	CAC 40	NEXT 20
Nombre moyen de participants	4.4	4.5	4.2
Nombre moyen de réunions	5.7	5.6	5.8

Le Comité le plus important : [EDF](#) (Next 20) : 8 membres dont 4 salariés

Le Comité qui s'est le plus réuni en 2016 :

- Société Générale (CAC 40) et STMicroelectronics (CAC 40) 10 réunions
- Crédit Agricole (CAC 40) et [Ingenico](#) (Next 20) 9 réunions

A 11 - Index des Présidents

AULAGNON Maryse	Air France-KLM
BABEAU Emmanuel	Sodexo
BAZIL Olivier	Michelin
BOULET Alain	Teleperformance
BRADLEY Catherine	PSA
CABANIS Cécile	Schneider Electric
CAMUS Daniel	Valeo
CARDOSO Aldo	Bureau Veritas
CARRAFIELL John	Klepierre
CASTAIGNE Robert	Sanofi
CHAHID NOURAI Jean-Pierre	Dassault Systèmes
CHAREST Jean	Publicis
COHEN Monique	Hermès International
COISNE ROQUETTE Marie-Christine	Total
COLBERG Wolfgang	Pernod Ricard
DEBON Marie-Ange	TechnipFMC
DENIS Jean-Pierre	Kering
DESFORGES Odile	Faurecia, Safran
DONSION Marie-José	Arkema
DRECHSEL Joop	Gemalto
GUILLOUARD Catherine	Airbus
HAUSEUX Laure	Zodiac Aerospace
HERBERT JONES Siân	Air Liquide
HINNIN Dominique d'	Edenred
KESSLER Denis	BNP Paribas
LAGAYETTE Philippe	Renault
LAMARCHE Gérard	LafargeHolcim
LAURENS Jean-Louis	Unibail Rodamco
LAWSON HALL Cathia	Vivendi
LE PAS de SÉCHEVAL Helman	Bouygues
LEPETIT Marie-Christine	EDF
LEVET Marie-Christine	Iliad
LIPPE Stefan	Axa
MEHEUT Bertrand	Accor
MESSEMER Annette	Essilor
MORGON Virginie	L'Oréal
MUSCA Xavier	Capgemini
NADEAU Marie-José	Engie
OVELMEN Karyn	ArcelorMittal
PARISET Catherine	Natixis
PAROT Caroline	Ingenico
PEPY Guillaume	Suez
PICAUD Géraldine	Alstom
POURRE Catherine	Crédit Agricole
RACHOU Nathalie	Veolia
RALLI Georges	Carrefour
RAMANANTSOA Bernard	Orange
ROUYER CHEVALIER Éliane	Legrand
SAINT OLIVE Henri	Vinci
SALAÛN Isabelle	Eiffage
SANKEY Vernon	Atos
SCHAAPVELD Alexandra	Société Générale
SCHEUBLE Dr Bernhard	Solvay
SEVERINO Jean-Michel	Danone
SILGUY Yves-Thibault de	LVMH
SORENSEN Kory	Scor
TAITTINGER Anne-Claire	Thalès
VARIN Philippe	Saint-Gobain
VERLUYTEN Martine	STMicroelectronics

MEHEUT Bertrand
 AULAGNON Maryse
 HERBERT JONES Siân
 GUILLOUARD Catherine
 PICAUD Géraldine
 OVELMEN Karyn
 DONSION Marie-José
 SANKEY Vernon
 LIPPE Stefan
 KESSLER Denis
 LE PAS de SÉCHEVAL Helman
 CARDOSO Aldo
 MUSCA Xavier
 RALLI Georges
 POURRE Catherine
 SEVERINO Jean-Michel
 CHAHID NOURAI Jean-Pierre
 HINNIN Dominique d'
 LEPETIT Marie-Christine
 SALAÛN Isabelle
 NADEAU Marie-José
 MESSEMER Annette
 DESFORGES Odile
 DRECHSEL Joop
 COHEN Monique
 LEVET Marie-Christine
 PAROT Caroline
 DENIS Jean-Pierre
 CARRAFIELL John
 MORGON Virginie
 LAMARCHE Gérard
 ROUYER CHEVALIER Eliane
 SILGUY Yves-Thibault de
 BAZIL Olivier
 PARISET Catherine
 RAMANANTSOA Bernard
 COLBERG Wolfgang
 BRADLEY Catherine
 CHAREST Jean
 LAGAYETTE Philippe
 VARIN Philippe
 CASTAIGNE Robert
 CABANIS Cécile
 SORENSON Kory
 SCHAAPVELD Alexandra
 BABEAU Emmanuel
 SCHEUBLE Dr Bernhard
 VERLUYTEN Martine
 PEPY Guillaume
 DEBON Marie-Ange
 BOULET Alain
 TAITTINGER Anne-Claire
 COISNE ROQUETTE Marie-Christine
 LAURENS Jean-Louis
 CAMUS Daniel
 RACHOU Nathalie
 SAINT OLIVE Henri
 LAWSON HALL Cathia
 HAUSEUX Laure

Accor
 Air France-KLM
 Air Liquide
 Airbus
 Alstom
 ArcelorMittal
 Arkema
 Atos
 Axa
 BNP Paribas
 Bouygues
 Bureau Veritas
 Capgemini
 Carrefour
 Crédit Agricole
 Danone
 Dassault Systèmes
 Edenred
 EDF
 Eiffage
 Engie
 Essilor
 Faurecia, Safran
 Gemalto
 Hermès International
 Iliad
 Ingenico
 Kering
 Klepierre
 L'Oréal
 LafargeHolcim
 Legrand
 LVMH
 Michelin
 Natixis
 Orange
 Pernod Ricard
 PSA
 Publicis
 Renault
 Saint-Gobain
 Sanofi
 Schneider Electric
 Scor
 Société Générale
 Sodexo
 Solvay
 STMicroelectronics
 Suez
 TechnipFMC
 Teleperformance
 Thalès
 Total
 Unibail Rodamco
 Valeo
 Veolia
 Vinci
 Vivendi
 Zodiac Aerospace

Contact

Nos clients nous reconnaissent par la profondeur de notre expertise, notre implication, l'intégrité de nos opinions.

En matière de gouvernement d'entreprise, Didier Vuchot a mené une centaine de missions de recherche et d'évaluation et animé de nombreux séminaires, ateliers et conférences depuis vingt ans.

Avant de reprendre son indépendance, il a créé la « Board & CEO » practice européenne du numéro un mondial de conseil en leadership de haut niveau.

Didier VUCHOT
dv@dvuchot.paris

+33 (0)6 80 47 85 06

Anne EUGÈNE
ae@dvuchot.paris

+33 (0)6 07 06 73 99

www.didier-vuchot-consultants.com