



ADMINISTRATRICES
ET ADMINISTRATEURS
ENGAGÉS

**Ethics
& Boards**
Governance Intelligence and Advisory

SBF 120

BAROMÈTRE IFA | ETHICS & BOARDS

DE LA GOUVERNANCE RESPONSABLE

Post-AG 2026

Septembre 2026

10^e
édition

anniversaire

Dix ans d'observation de la gouvernance des sociétés cotées

Dix ans de séries continues permettent enfin de regarder la décennie d'un seul tenant, et le constat est net : les conseils du SBF 120 ont **profondément recomposé leur architecture**. La dissociation des fonctions concerne aujourd'hui **trois sociétés sur quatre**, contre une sur deux en 2017 ; l'administrateur référent s'est diffusé dans plus d'un conseil sur deux ; le comité chargé des enjeux durables est devenu la règle. Sur la mixité comme sur la gouvernance des enjeux durables, la France occupe le **premier rang international**.

La composition des conseils, elle, a **bien moins bougé** que leur fonctionnement. L'indépendance ne gagne que deux points en dix ans, l'ouverture internationale moins de trois, et l'âge moyen s'élève. Surtout, le renouvellement a cessé d'être le levier de transformation qu'il était : les nouveaux élus ressemblent désormais aux conseils qu'ils rejoignent. **Le renouvellement des personnes ne suffit pas à renouveler les profils.**

L'édition 2026 met par ailleurs **un effet de seuil**, que seules dix années de séries rendent visible : plusieurs dispositifs ont cessé de se diffuser parce qu'ils sont désormais presque partout. Trente conseils se sont dotés d'un comité chargé des enjeux durables entre 2020 et 2023, **cinq seulement depuis**. Ce palier n'est pas un essoufflement, c'est le terme d'une diffusion : quand un dispositif équipe neuf conseils sur dix, la question qu'il pose n'est plus celle de son existence, mais **celle de ce qu'il produit**.

C'est là que l'IFA entend porter son action, aux côtés des administratrices et des administrateurs : faire de l'équilibre des pouvoirs une pratique effective, du comité durable un lieu de décision, et de chaque renouvellement une occasion réelle d'élargir les profils, les expériences et les générations. La décennie qui s'ouvre **se jugera moins à ce que les conseils ont mis en place qu'à la manière dont ils s'en saisissent**.

Denis Terrien
Président de l'IFA



En 2016, lors du 1^{er} baromètre IFA Ethics & Boards, un conseil d'administration du SBF 120 se réunissait près de 9 fois en présentiel pour examiner la stratégie, valider les comptes et fixer la rémunération du dirigeant. Le comité d'audit et le comité des rémunérations en constituaient l'ossature principale. **En 2026**, ce même conseil s'est doté en particulier d'un **comité RSE**, s'est réuni en visioconférence en pleine nuit pendant la crise sanitaire, a pris des décisions structurantes face aux urgences **géopolitiques, environnementales, de cybersécurité** ou encore d'impact de l'**IA** sur son modèle d'affaires.

Si trois chocs, la pandémie, la rupture géopolitique, l'irruption de l'IA, ont marqué de manière unique et historique cette décennie, celle-ci a également vécu une **transformation structurelle** portée par les cadres législatifs et de recommandations : loi Rixain, directive européenne « Women on Boards », code Afep-Medef révisés à plusieurs reprises, say-on-pay, CSRD, RGPD, AI Act européen, tandis que les pressions actionnariale et réputationnelle se sont banalisées.

En dix ans, chacun de ces chocs et évolutions a déplacé le centre de gravité du conseil d'administration, de la supervision de la performance financière vers la **gouvernance de la création de valeur** dans un contexte de risques systémiques, largement exogènes, à cinétique rapide. Le conseil de 2016 pilotait une stratégie. Le conseil de 2026 doit, en plus, savoir réagir à une pandémie, un conflit, un choc technologique, tout en adaptant en continu son modèle d'affaires aux nouvelles opportunités, mais aussi aux risques.

Rendons hommage aux Conseils et aux dirigeants qui ont traversé les crises d'une rare violence de la dernière décennie, se sont adaptés aux nombreuses régulations, ont renforcé leur discipline d'évaluation, de formation, de réflexion sur les besoins de nouvelles compétences et ont **réussi à créer une valeur financière et extra-financière tout à fait remarquable sur cette décennie**.

Floriane de Saint Pierre
Présidente d'Ethics & Boards



2 L'édito

5 Les dix messages clés

8 STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

9 Taille du conseil	SBF 120 · CAC 40
10 Indépendance du conseil	SBF 120 · CAC 40
11 Indépendance selon la structure du capital	SBF 120 · CAC 40 2026
12 Structure de gouvernance et dissociation des fonctions	SBF 120 · CAC 40
13 Équilibre des pouvoirs dans les conseils à fonctions fusionnées	SBF 120
14 Équilibre des pouvoirs dans les conseils à fonctions dissociées	SBF 120
15 Administrateur référent	SBF 120

16 DIVERSITÉ DES CONSEILS – MIXITÉ, EXTRANATIONALITÉ ET ÂGE

17 Féminisation des conseils	SBF 120 · CAC 40
18 Présidence des conseils	SBF 120 · CAC 40
19 Mixité des conseils	Comparaison internationale
20 Féminisation des comex / codir	SBF 120 · CAC 40
21 Féminisation de la direction générale des sociétés	SBF 120 · CAC 40
22 Féminisation des comex / codir	Comparaison internationale
23 Diversité internationale des conseils	Comparaison internationale
24 Administrateurs extranationaux	Comparaison internationale 2026
25 Âge des conseils	Comparaison internationale
26 La pyramide des âges des conseils	France 2026 vs 2017
27 La pyramide des âges des conseils	Comparaison internationale 2026

28 LE RENOUVELLEMENT DES CONSEILS – MIXITÉ, COMPÉTENCES, ÂGE ET EXPÉRIENCE DES NOUVEAUX ÉLUS

29 Primo-entrant parmi les nouveaux élus	SBF 120
30 Compétences des nouveaux élus indépendants	SBF 120
31 Profils des nouveaux élus en assemblée générale	SBF 120

32 LA GOUVERNANCE DES ENJEUX DURABLES

33 Comité en charge des enjeux durables	SBF 120
34 Compétences associées aux enjeux durables dans les comités	SBF 120
35 Comité en charge des enjeux durables	Comparaison internationale 2026
36 Administrateurs salariés dans les conseils	SBF 120
37 Administrateurs salariés dans les comités du conseil	SBF 120
38 Représentation des salariés	Comparaison internationale 2026

39 LA RÉMUNÉRATION DU CONSEIL

40 La rémunération des membres de conseil	Comparaison internationale
41 La rémunération des membres de conseil	SBF 120 · CAC 40
42 Évolution de la rémunération des présidents non exécutifs	SBF 120 · CAC 40
43 La rémunération des présidents non exécutifs	SBF 120 · CAC 40
44 Rémunération des membres de conseil	Comparaison internationale

45 La composition du SBF 120 au 01/07/2026

46 Méthodologie : périmètre et définitions

1. Une architecture et des pratiques toujours plus robustes

En dix ans, l'architecture de la gouvernance s'est considérablement modifiée, sous l'effet de la dissociation croissante des fonctions, du renforcement de l'indépendance et de la diffusion des administrateurs référents. La mixité est désormais solidement établie dans les conseils et progresse au sein des instances exécutives, mais l'accès des femmes aux fonctions de pouvoir demeure limité. Parallèlement, les sujets de durabilité et la participation des administrateurs salariés se sont solidement inscrits dans les travaux des conseils. Ces changements s'accompagnent toutefois de points d'attention : un vieillissement des administrateurs et des niveaux de rémunération susceptibles de peser sur l'attractivité du mandat.

2. Un modèle de gouvernance plus équilibré dans la répartition des pouvoirs

La dissociation des fonctions s'est nettement imposée : elle concerne désormais 76 % des sociétés du SBF 120, contre 50,8 % en 2017, et 70 % de celles du CAC 40, contre 47,5 %. Le droit français laisse ce choix libre : la dissociation traduit donc une décision des conseils et non une obligation. La présidence indépendante progresse également : 28,4 % des conseils du SBF 120 sont présidés par un administrateur indépendant en 2026, contre 18,3 % en 2017. En parallèle, la fonction d'administrateur référent s'est largement diffusée : 55 % des conseils en sont désormais dotés, contre 41 % en 2017, et sa présence atteint 72 % dans les conseils

conservant des fonctions fusionnées. Le modèle français a ainsi renforcé l'équilibre des pouvoirs davantage par la fonction d'administrateur référent que par la généralisation du statut de président indépendant.

3. L'indépendance s'installe durablement, mais doit être appréciée au regard de la structure actionnariale

Les administrateurs indépendants représentent 61,2 % des membres des conseils du SBF 120 et 67,0 % de ceux du CAC 40, où le taux recule légèrement depuis 2017 (68,7 %). Il atteint 72,5 % dans les sociétés non contrôlées du SBF 120 contre 46,9 % dans les sociétés contrôlées, et respectivement 74,4 % et 53,1 % dans le CAC 40. Le code AFEP-MEDEF recommande la moitié d'administrateurs indépendants dans les sociétés non contrôlées et le tiers dans les sociétés contrôlées : les deux catégories dépassent leur recommandation, mais derrière la moyenne se dessinent des modèles de gouvernance sensiblement différents selon la structure du capital.

4. La France confirme son avance en matière de mixité, mais l'accès aux fonctions de pouvoir reste plus lent

Les femmes représentent 45,5 % des membres des conseils du SBF 120* et 47 % de ceux du CAC 40, qui occupe le premier rang mondial. Pourtant, seules 11,7 % des présidences de conseil du SBF 120 sont occupées par une femme, et 5,0 % dans le CAC 40, soit deux conseils sur quarante. La féminisation des conseils est donc largement acquise ; celle de leur présidence reste à poursuivre.

5. La féminisation progresse désormais au cœur de l'exécutif

La part des femmes dans les comex et codir a doublé en moins de dix ans, passant de 15,1% en 2017 à 30,0% en 2026 dans le SBF 120 et à 31,2% dans le CAC 40. La loi Rixain du 24 décembre 2021 fixe aux sociétés d'au moins 1 000 salariés un premier seuil de 30% au 1^{er} mars 2026, puis de 40% au 1^{er} mars 2029 : la progression accompagne la première échéance. En revanche, seules 10,0% des sociétés du SBF 120 sont dirigées par une femme, une proportion globalement stable depuis 2023, contre 12,5% dans le CAC 40, soit cinq sociétés. Le mouvement engagé dans les conseils gagne donc progressivement les instances exécutives, sans encore se traduire dans les mêmes proportions au sommet des entreprises.

6. Les conseils recrutent des profils immédiatement opérationnels, mais le renouvellement contribue moins qu'auparavant à leur diversification

En 2026, 68,8% des nouveaux élus sont des primo-entrants dans le SBF 120, un niveau élevé, mais inférieur aux 75,3% de 2017. Ce renouvellement ne signifie pas un moindre exigence d'expérience : 70% des nouveaux élus occupent parallèlement un poste exécutif, contre 57,9% en 2017, et les compétences les plus recherchées sont l'expérience de C-suite, l'international et la connaissance du secteur. Surtout, les nouveaux élus ont cessé d'être plus divers que les conseils qu'ils rejoignent : en 2017, ils comptaient 53,9% de femmes contre 42,0% pour le conseil en place ; en 2026,

42,5% contre 46,3%. Leur âge moyen, inférieur de 5,8 ans en 2017, ne l'est plus que de 2,9 ans. Le seuil de 40% fixé par la loi Copé-Zimmermann étant atteint et dépassé depuis plusieurs années, la mixité des conseils ne dépend plus du flux des élections, et les renouvellements se font à composition à peu près constante.

7. Le renouvellement générationnel constitue désormais un point d'attention

L'âge moyen des conseils atteint 60,2 ans dans le SBF 120 et 60,9 ans dans le CAC 40, contre 58,7 et 59,2 ans en 2017. La proportion d'administrateurs de moins de 50 ans est passée de 19% à 12% dans le SBF 120, et de 15% à 9% dans le CAC 40. Les conseils français restent relativement jeunes en comparaison internationale, mais leur pyramide des âges évolue dans le sens d'un vieillissement.

8. La durabilité est devenue une composante structurelle de la gouvernance

En 2026, 85,9% des conseils du SBF 120 disposent d'un comité chargé des enjeux durables, contre 34,2% en 2017 ; le CAC 40 atteint 90,0%, au même niveau que l'indice italien. La France se situe ainsi nettement devant les autres grands marchés étudiés. L'essentiel de ces créations est antérieur à l'application de la CSRD, adoptée en décembre 2022 : les conseils se sont organisés avant que l'obligation de reporting ne produise ses effets. Plus qu'un sujet spécialisé, la durabilité s'articule désormais fréquemment avec la stratégie et d'autres compétences du conseil.

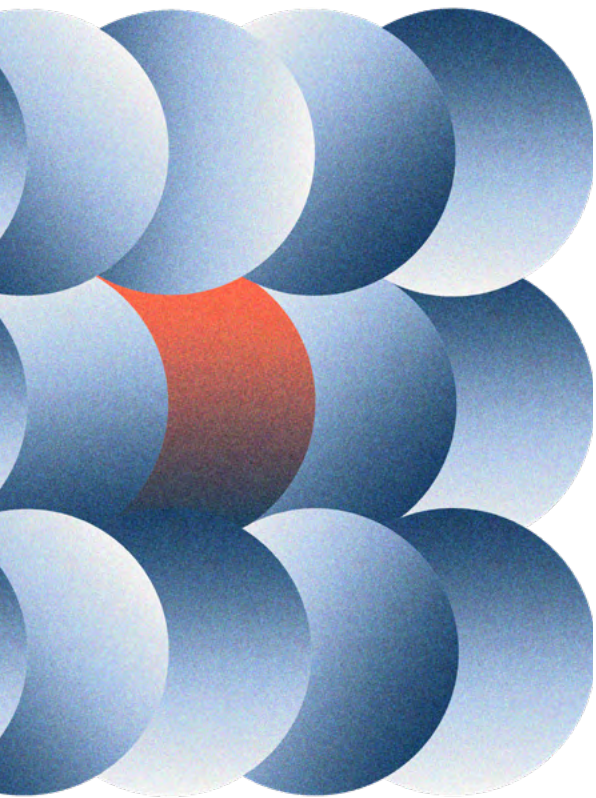
9. Les administrateurs salariés prennent davantage part aux travaux du conseil

Sous l'effet des lois Rebsamen du 17 août 2015 et Pacte du 22 mai 2019, la représentation des salariés a presque doublé depuis 2015, et leur intégration dans les comités s'est fortement développée : 85,7% des conseils éligibles du SBF 120 comptent un administrateur salarié dans au moins un comité, contre 46,7% en 2017. Dans le CAC 40, tous les conseils éligibles en comptent un, et 90,6% dans au moins un comité. Leur présence est la plus forte dans les comités de rémunération, 84,1%, conformément à la recommandation du code AFEF-MEDEF.

10. Une rémunération comparativement basse et de forts écarts internes interrogent l'attractivité du mandat

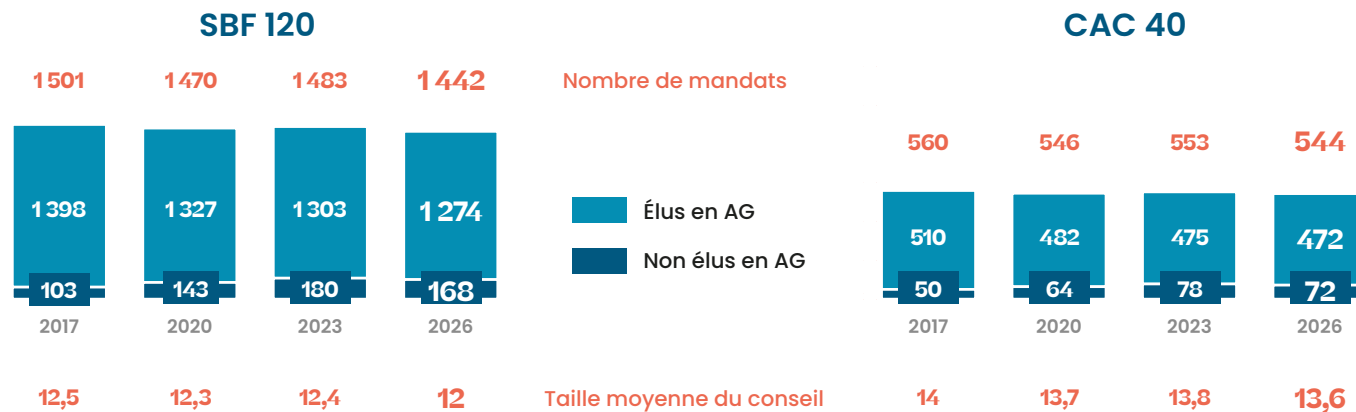
Avec une rémunération moyenne théorique (hors travaux des comités) de 57 612 € dans le SBF 120 et de 79 587 € dans le CAC 40, les membres des conseils français sont les moins rémunérés des grands indices européens étudiés, loin derrière le DAX (133 009 €) et le FTSE 100 (101 462 €). Leur rémunération fixe a progressé de 13,6% entre 2016 et 2025, inférieur au niveau de l'inflation. La rémunération des présidents non exécutifs du SBF 120 marque le pas depuis 2022. Elle reste néanmoins 5,7 fois supérieure à la rémunération moyenne d'un membre du conseil dans le SBF 120, contre 4,5 fois dans le FTSE 100 et 2,4 fois dans le HDAX.

**Depuis 2024, conformément à la transposition de la directive Women on Boards, le calcul intègre les représentants des salariés et des salariés actionnaires. Le taux 2026 n'est donc pas directement comparable aux données antérieures.*



STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

Une taille de conseil stable tant pour le SBF120 que pour le CAC40



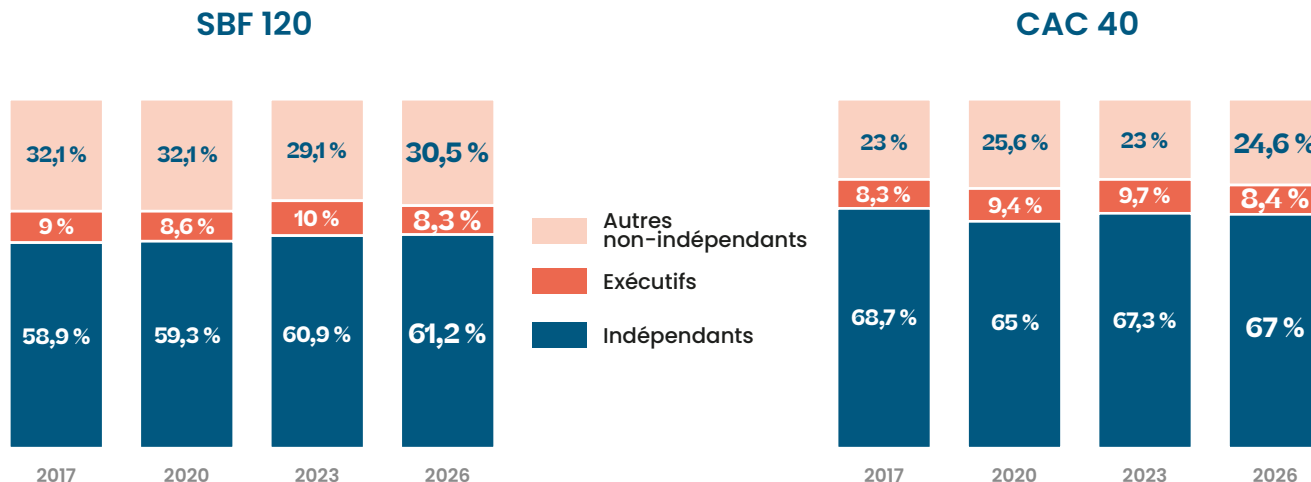
Élus en AG : y compris les représentants des salariés actionnaires. Non élus en AG : représentants nommés de l'État et représentants des salariés. Conseil moyen : nombre de mandats rapporté au nombre de sociétés de l'indice.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

INDÉPENDANCE DU CONSEIL

SBF 120 · CAC 40

Plus de 60 % d'indépendants dans le SBF 120 et plus de deux tiers dans le CAC 40

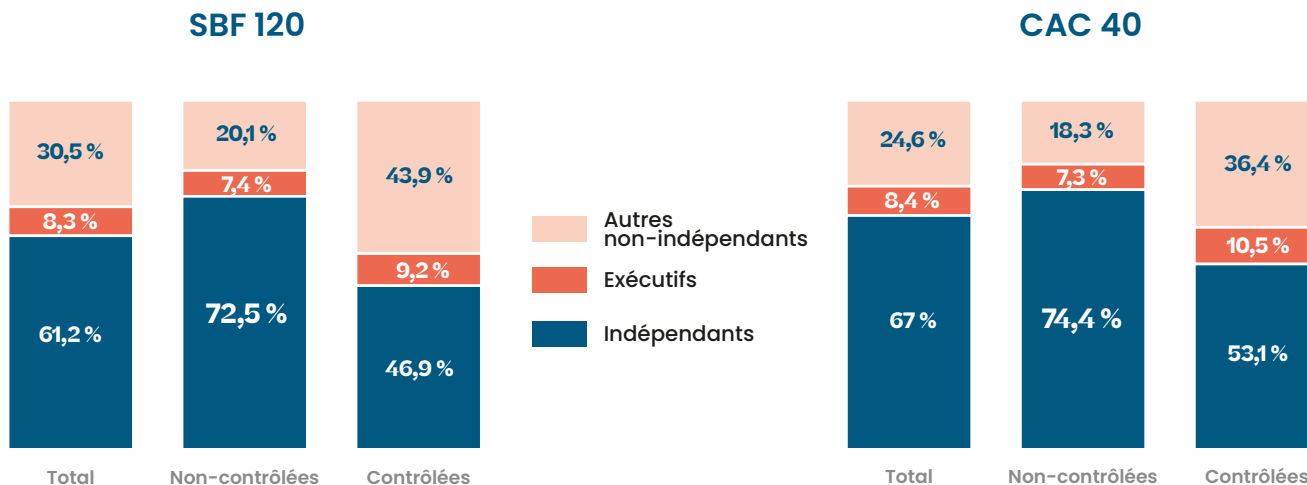


Le code AFEP-MEDEF exclut du calcul du taux d'indépendance les administrateurs représentant les salariés (ARS) et les administrateurs représentant les salariés actionnaires (ARSA).
 Exécutifs : dirigeants mandataires sociaux siégeant au conseil. Autres non-indépendants : membres ne répondant pas aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF.
 Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

INDÉPENDANCE SELON LA STRUCTURE DU CAPITAL

SBF 120 · CAC 40 2026

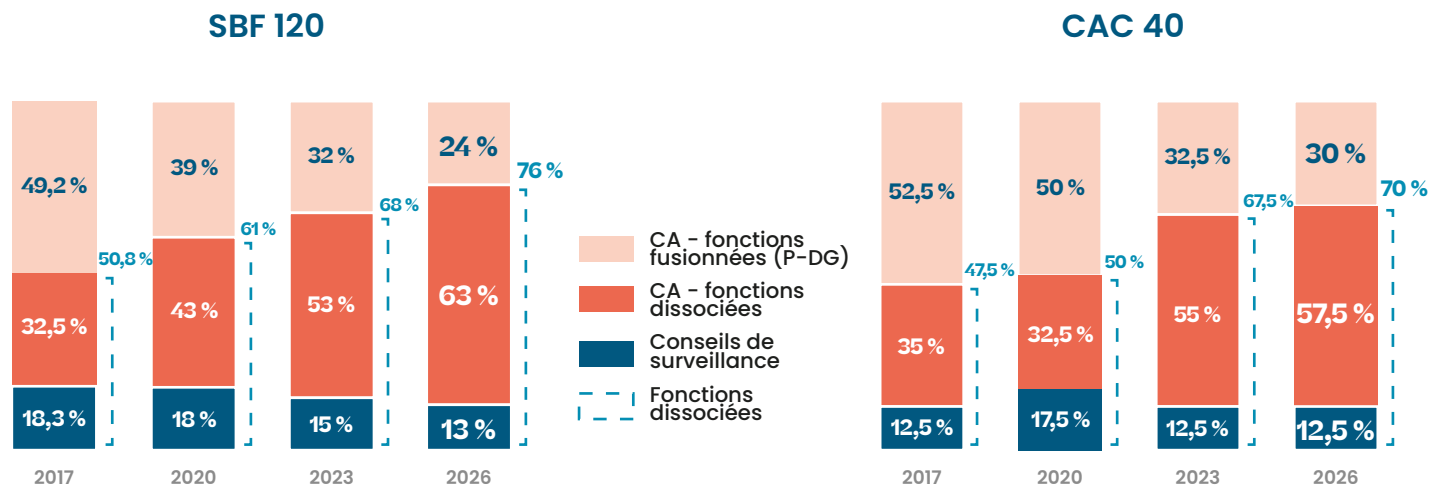
Un taux d'indépendance bien au dessus des recommandations des codes de gouvernance quelle que soit la structure du capital



Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post AG 2026 et analyse IFA.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DISSOCIATION DES FONCTIONS SBF 120 · CAC 40

Une progression de 25 points de la dissociation des fonctions

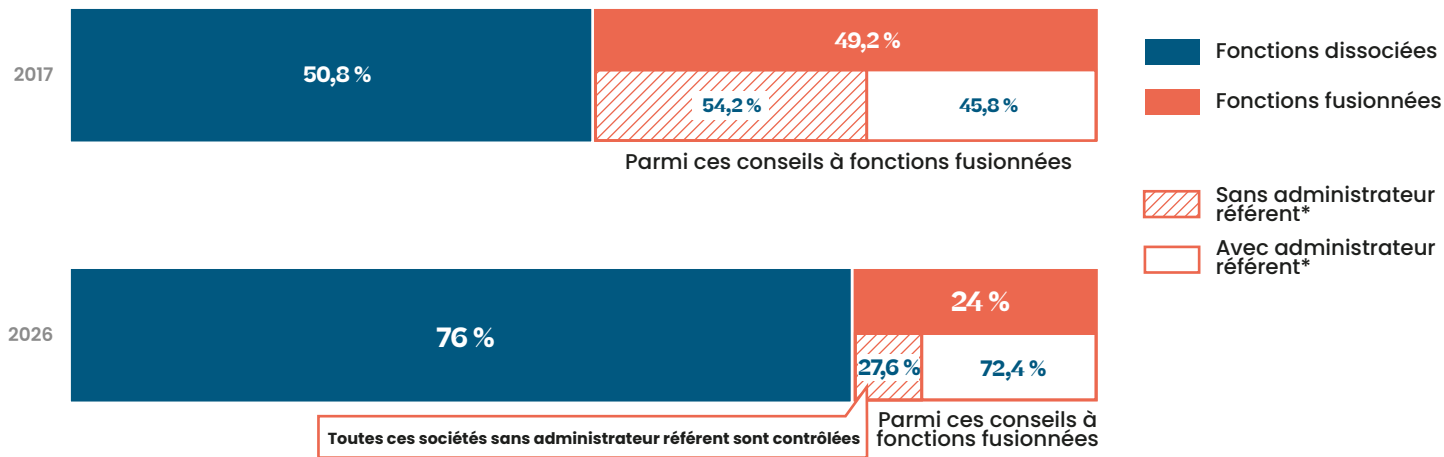


Structure duale : conseil de surveillance et directoire. Structure moniste : conseil d'administration, avec fonctions dissociées ou fusionnées (P-DG).

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

ÉQUILIBRE DES POUVOIRS DANS LES CONSEILS À FONCTIONS FUSIONNÉES SBF 120

Dans les conseils à fonctions fusionnées, l'équilibre des pouvoirs se renforce significativement : 72 % disposent d'un administrateur référent* en 2026, contre 46 % en 2017

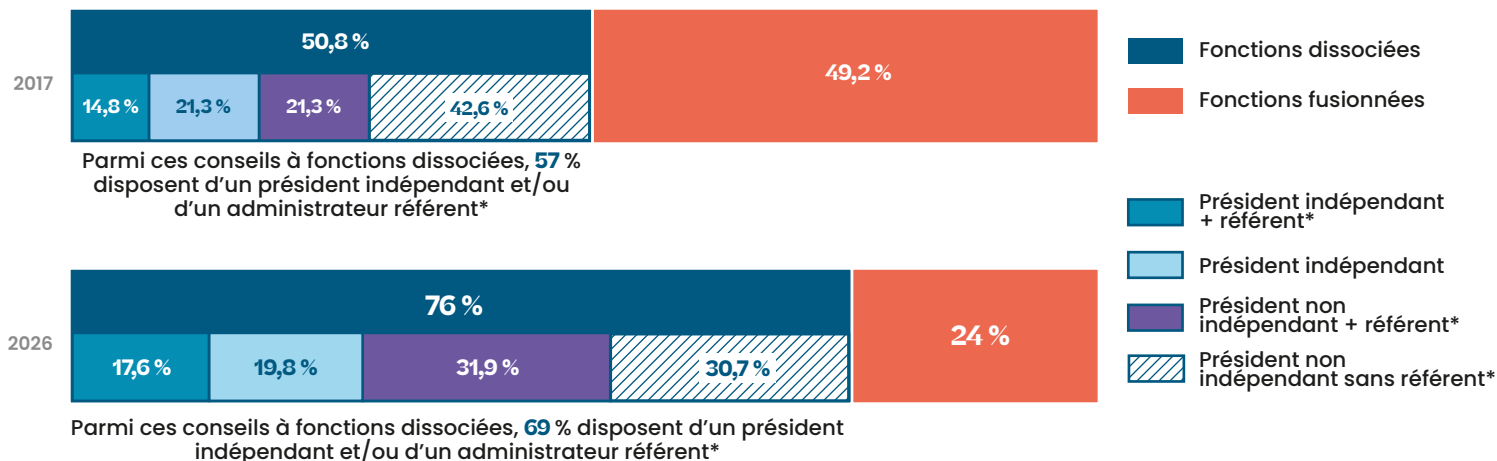


*Administrateur / membre référent ou Vice président indépendant

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

ÉQUILIBRE DES POUVOIRS DANS LES CONSEILS À FONCTIONS DISSOCIÉES SBF 120

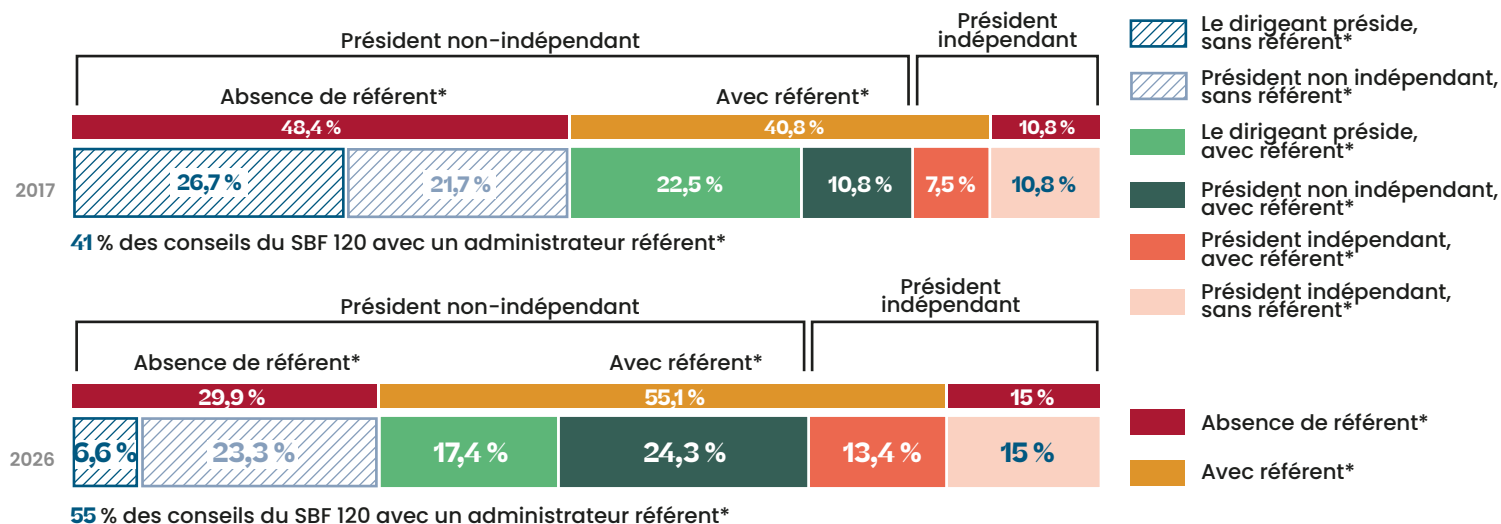
Dans les conseils à fonctions dissociées, l'équilibre des pouvoirs se renforce encore : plus des 2/3 disposent d'un président indépendant et/ou d'un administrateur référent* en 2026, contre 57 % en 2017



*Administrateur / membre référent ou Vice président indépendant

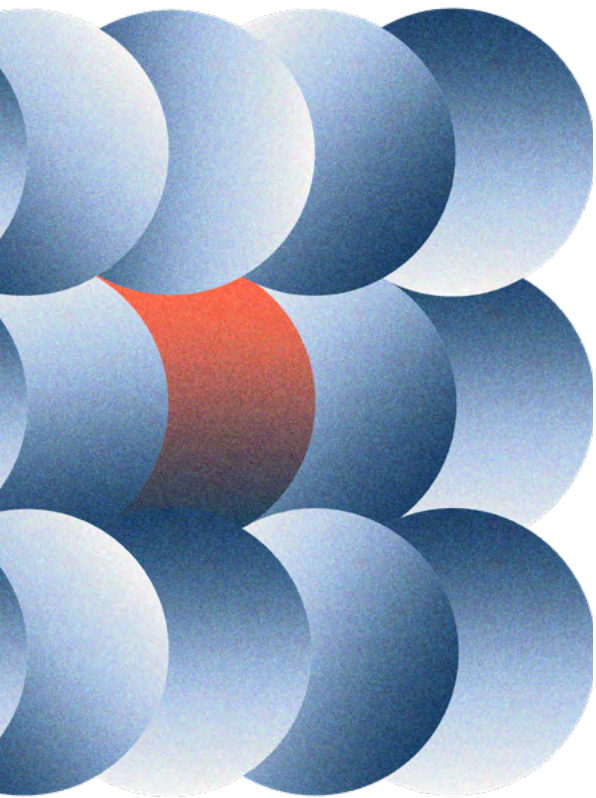
Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

**55 % des conseils ont un administrateur référent* en 2026
soit une progression de 14 points par rapport à 2017**



*Administrateur / membre référent ou Vice président indépendant

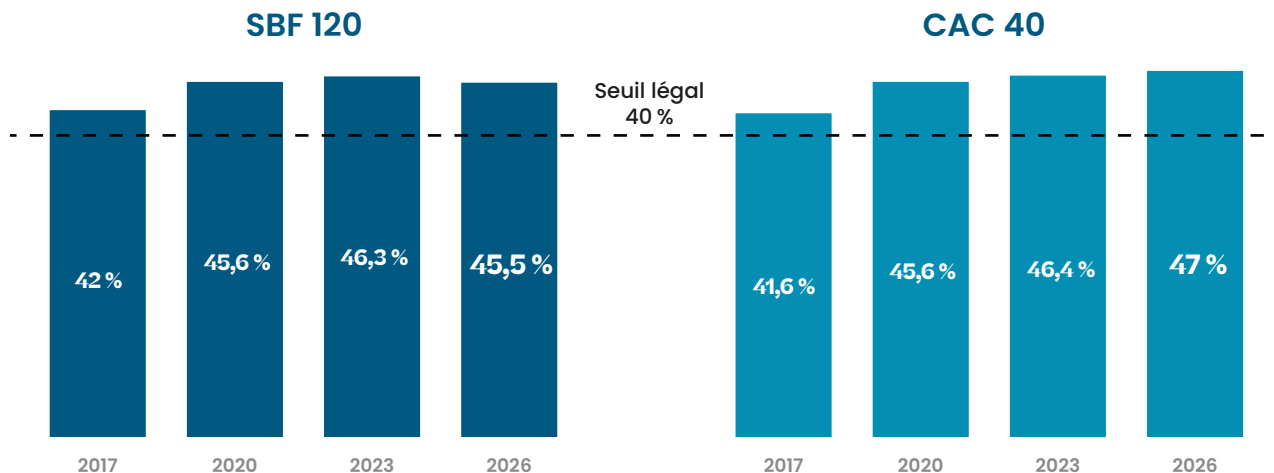
Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.



DIVERSITÉ DES CONSEILS

Mixité, extranationalité et âge

Plus de 45 % d'administratrices dans le SBF 120 en 2026 plus de cinq points au-dessus de l'obligation légale



40% seuil de la loi Copé-Zimmermann depuis 2017 : incluant les représentants des salariés actionnaires mais excluant les représentants des salariés dans la base de calcul.
Nouveau mode de calcul depuis 2024 : Directive Women on Boards* incluant également les représentants des salariés

Loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 : 20 % de chaque sexe à l'assemblée générale de 2014, puis 40 % à partir de 2017 — la série commence donc l'année où l'obligation devient contraignante. Sur les années 2017 à 2023, le taux se calcule hors administrateurs représentant les salariés et hors représentants des salariés actionnaires.

**L'ordonnance du 15 octobre 2024, transposant la directive européenne Women on Boards, intègre les représentants des salariés et des salariés actionnaires au calcul du quota. Les données 2026 tiennent compte de ce nouveau mode de calcul.*

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

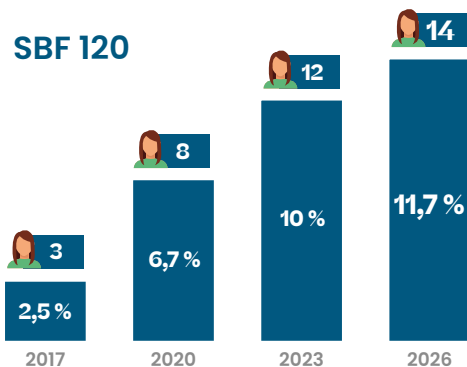
PRÉSIDENCE DES CONSEILS

SBF 120 · CAC 40

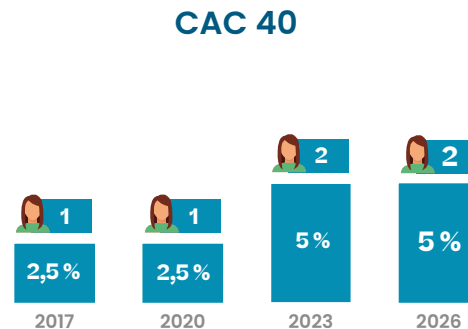
14 conseils du SBF 120 sont présidés par une femme, contre 3 en 2017

Le paradoxe

	SBF 120	CAC 40
Femmes dans les conseils	45,5 %	47 %
vs		
Femmes à la présidence	11,7 %	5 %



Nombre de conseils
présidés par une femme



Les 14 conseils du SBF 120 présidés par une femme en 2026 : ABIVAX, AIR FRANCE-KLM, CARMILA, CLARIANE, ERAMET, FDJ UNITED, IPSOS SA, LEGRAND, MICHELIN, REMY COINTREAU SA, REXEL, SODEXO, VIRBAC, VIRIDIEN, dont deux dans le CAC 40 : LEGRAND et MICHELIN.

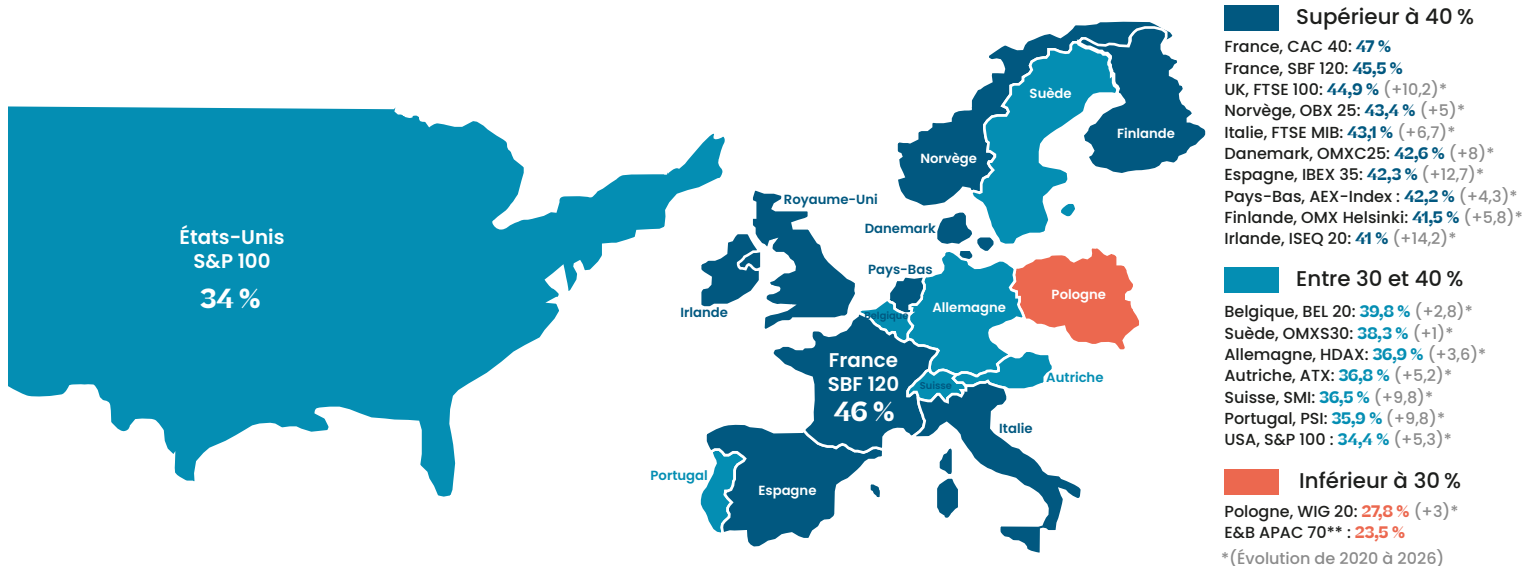
Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

MIXITÉ DES CONSEILS

COMPARAISON INTERNATIONALE

La France est leader en termes de mixité dans les conseils

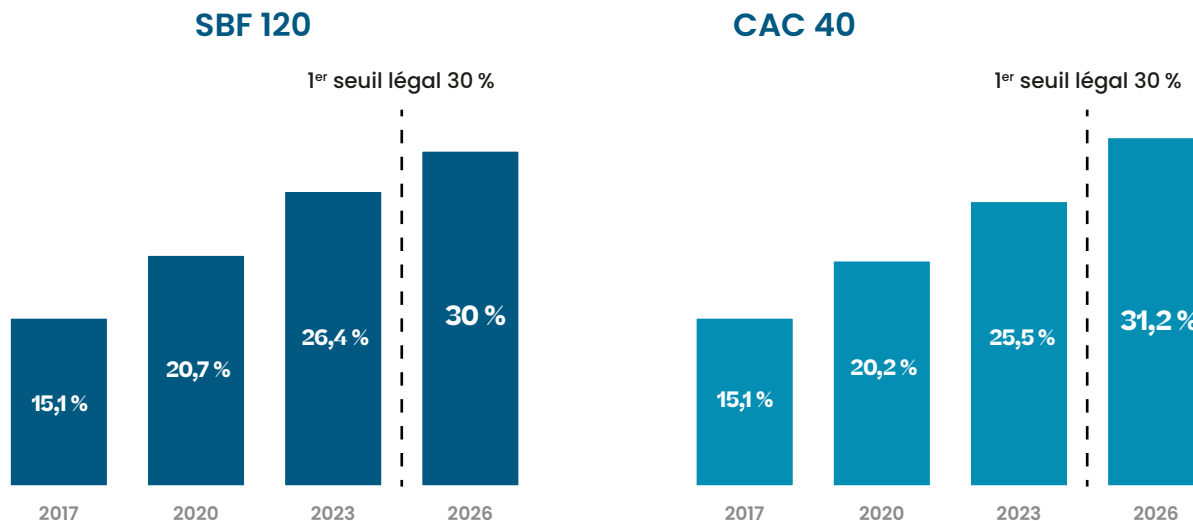
Évolution de la mixité dans les Conseils 2020-2026



** E&B APAC réunit 70 sociétés cotées d'Asie-Pacifique (Japon : 35, Chine : 19, Inde : 6, Hong Kong : 4, Corée du Sud : 3, Australie : 2, Taiwan : 1)

Sources : données Ethics & Boards, post-AG 2026 et analyse IFA.

**La part des femmes dans les comex ou codir a doublé entre 2017 et 2026 :
30 % dans le SBF 120, contre 15,1 %**



30 % au 1^{er} mars 2026 : loi Rixain du 24 décembre 2021

La loi Rixain fixe deux échéances, 30 % au 1^{er} mars 2026 et 40 % au 1^{er} mars 2029, pour les sociétés d'au moins 1 000 salariés.

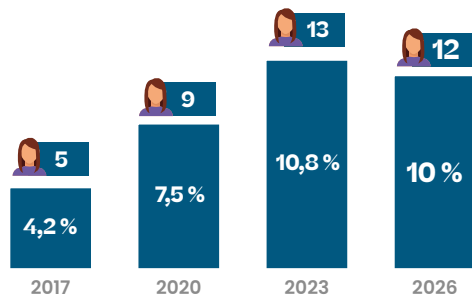
Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

12 des sociétés du SBF 120 sont dirigées par une femme en 2026 contre 5 en 2017

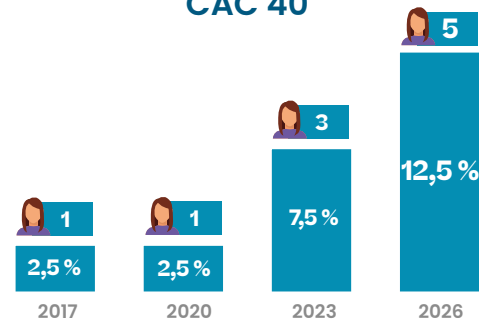
Le paradoxe

	SBF 120	CAC 40
Femmes dans les Comex/Codir	30 %	31,2 %
vs		
Sociétés dirigées par une femme	10 %	12,5 %

SBF 120



CAC 40



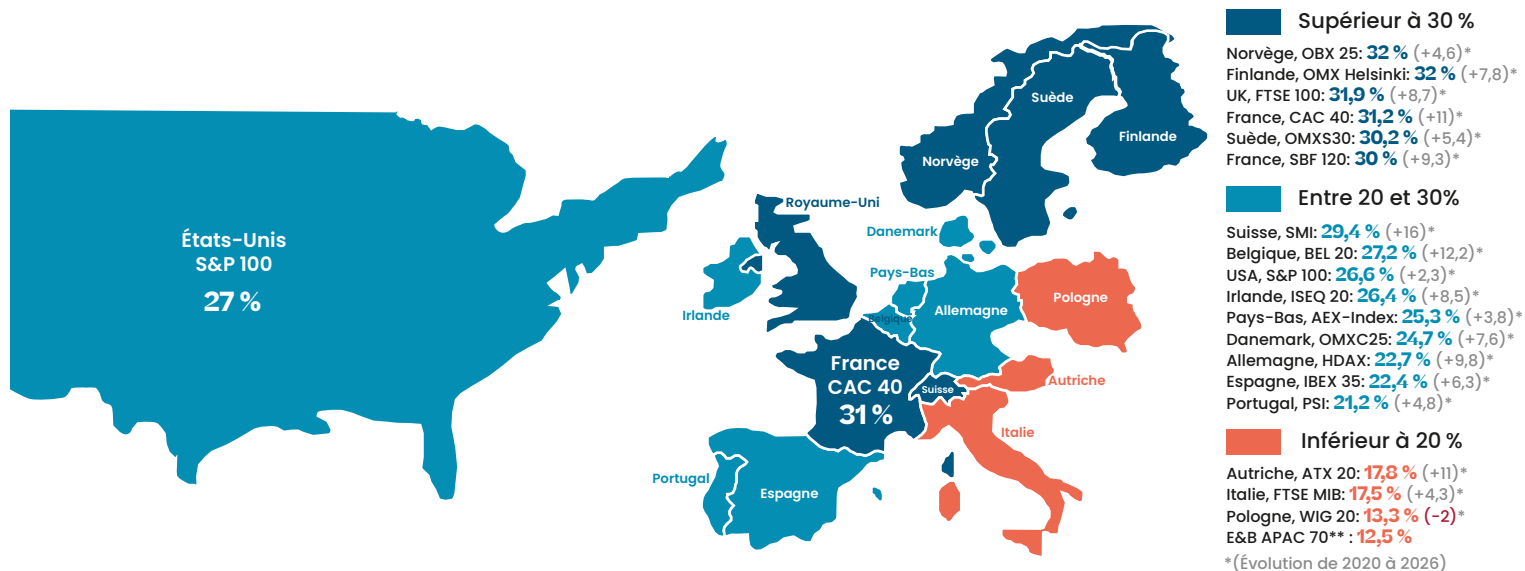
Nombre de sociétés
dirigées par une femme

Société dirigée par une femme : présidente-directrice générale, directrice générale ou présidente du directoire.

Les 12 sociétés du SBF 120 dirigées par une femme en 2026 : AMUNDI, BUREAU VERITAS, CARMILA, CLARIANE, ENGIE, ERAMET, FDJ UNITED, IPSOS SA, OPMOBILITY, ORANGE, SANOFI, VEOLIA ENVIRONNEMENT, dont cinq dans le CAC 40 : BUREAU VERITAS, ENGIE, ORANGE, SANOFI, VEOLIA ENVIRONNEMENT.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

La France figure parmi les pays les plus avancés en termes de féminisation des instances dirigeantes exécutives



** E&B APAC réunit 70 sociétés cotées d'Asie-Pacifique (Japon : 35, Chine : 19, Inde : 6, Hong Kong : 4, Corée du Sud : 3, Australie : 2, Taiwan : 1)

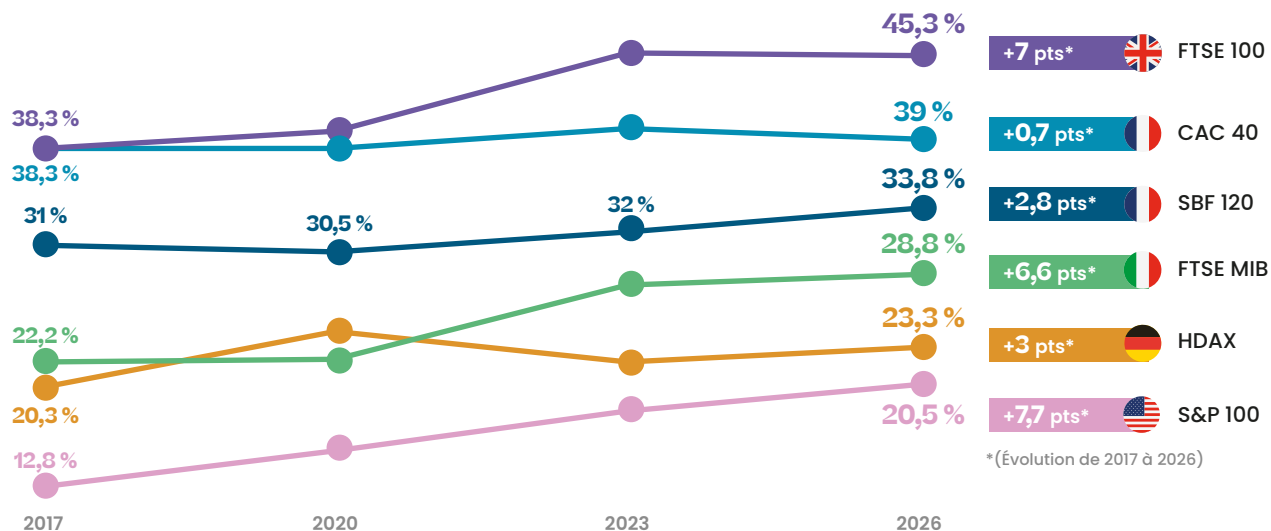
Sources : données Ethics & Boards, post-AG 2026 et analyse IFA.

DIVERSITÉ INTERNATIONALE DES CONSEILS

COMPARAISON INTERNATIONALE

Les administrateurs extranationaux représentent 33,8 % du SBF 120

Un renforcement de l'internationalisation plus marqué dans les conseils anglo-saxons



Extranational : administrateur dont la nationalité diffère de celle de la société.

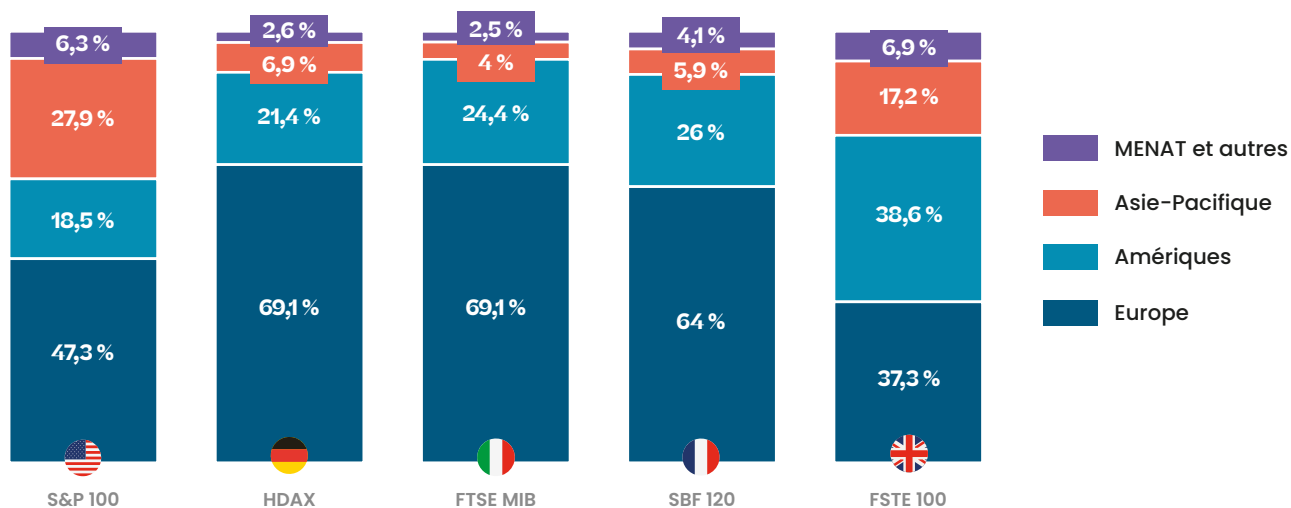
Sources : données Ethics & Boards, post-AG de chaque année et analyse IFA.

ADMINISTRATEURS EXTRANATIONAUX

COMPARAISON INTERNATIONALE 2026

Focus sur la répartition géographique des extranationaux

La présence extranationale est principalement européenne, sauf dans le FTSE 100



Répartition des seuls administrateurs extranationaux. Chaque zone s'entend hors nationalité de la société : «Europe» exclut les Français pour le SBF 120, «Amériques» exclut les Américains pour le S&P 100.

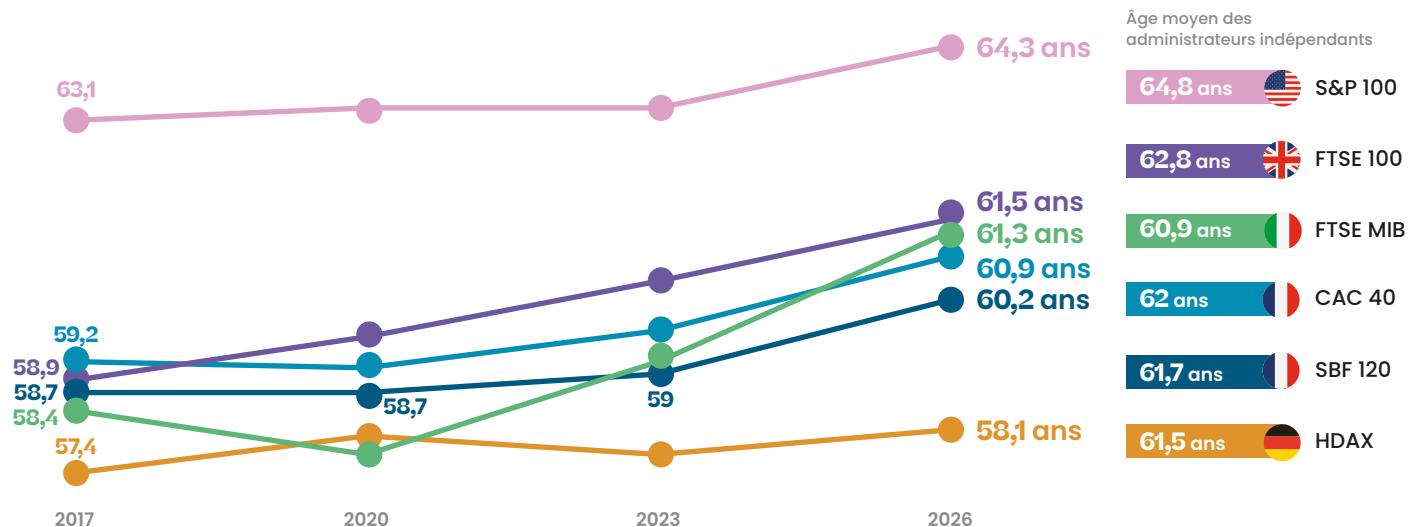
Sources : données Ethics & Boards, post-AG 2026 et analyse IFA.

ÂGE DES CONSEILS

COMPARAISON INTERNATIONALE

60 ans, l'âge moyen des membres des conseils du SBF 120 en 2026

Les conseils français restent parmi les plus jeunes



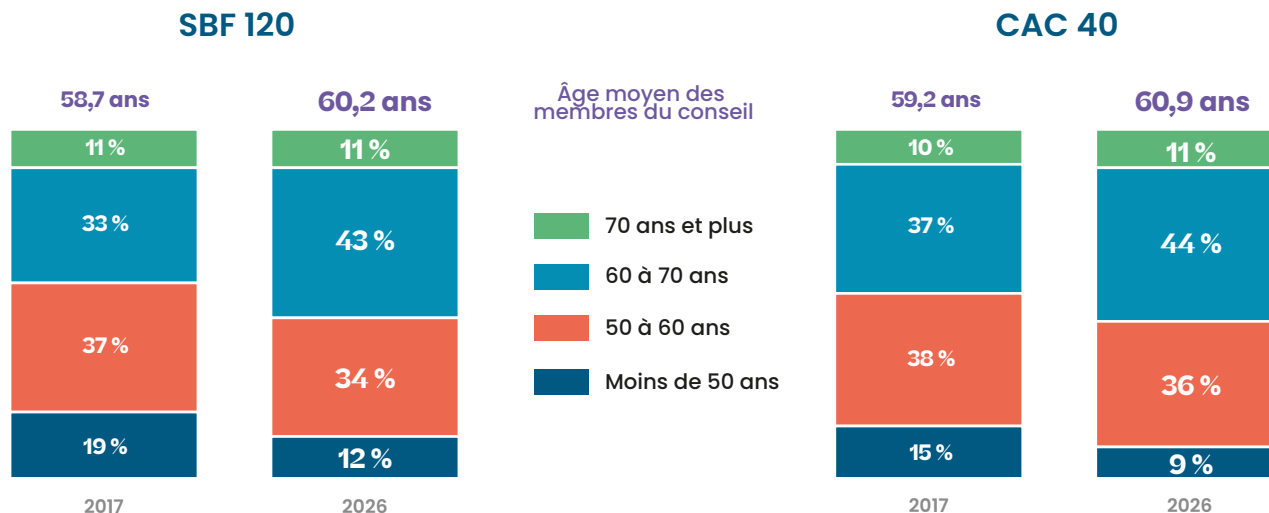
Âge moyen de l'ensemble des membres du conseil, représentants des salariés compris.

Sources : données Ethics & Boards, post-AG de chaque année et analyse IFA.

LA PYRAMIDE DES ÂGES DES CONSEILS

FRANCE 2026 VS 2017

La proportion des membres de conseil de moins de 50 ans diminue

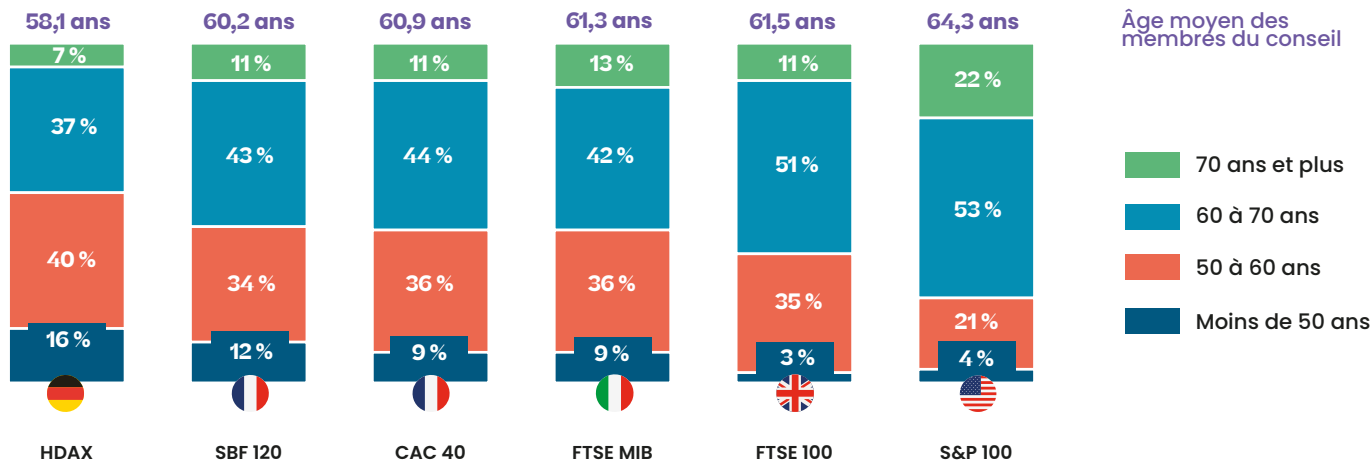


Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 post-AG de chaque année et analyse IFA.

LA PYRAMIDE DES ÂGES DES CONSEILS

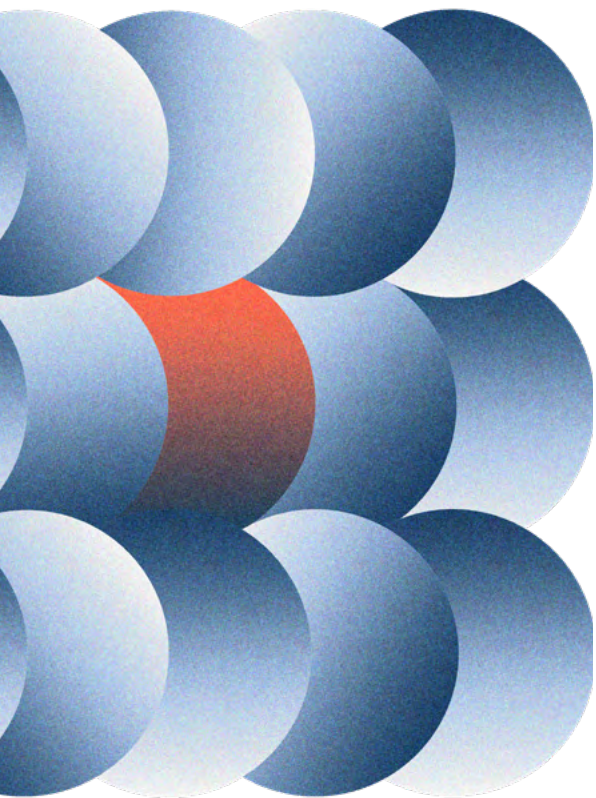
COMPARAISON INTERNATIONALE 2026

Les conseils français du SBF 120 comptent 12% d'administrateurs de moins de 50 ans, contre 16 % en Allemagne, 3 % au Royaume-Uni et 4 % aux États-Unis



Pyramide et âge moyen des membres : ensemble des membres du conseil, représentants des salariés compris.

Sources : données Ethics & Boards, post-AG 2026 et analyse IFA.



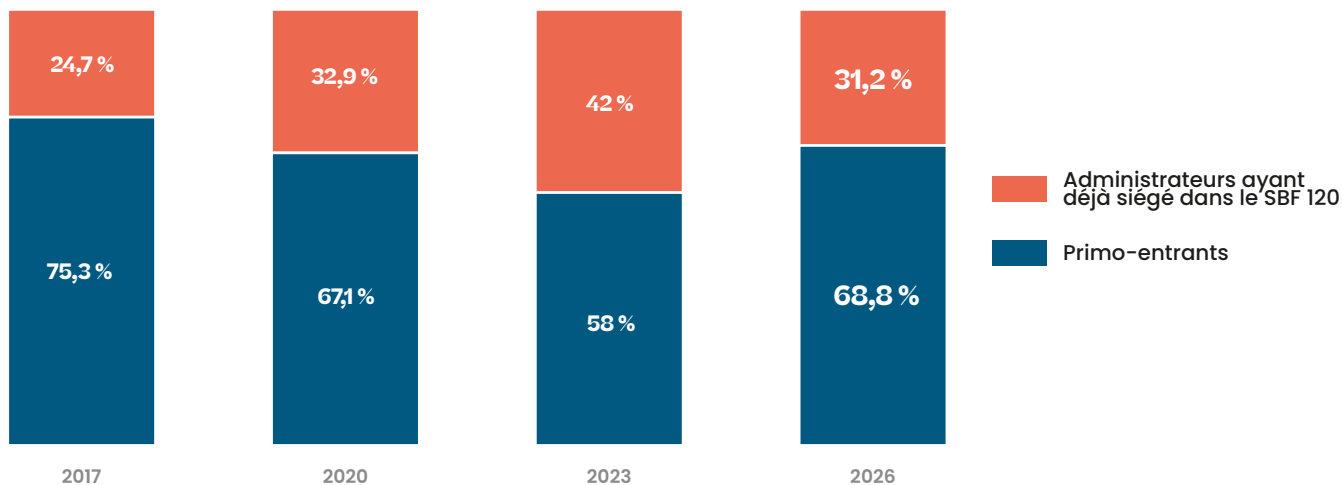
LE RENOUVELLEMENT DES CONSEILS

Mixité, compétences, âge et expérience des nouveaux élus

PRIMO-ENTRANT PARMIS LES NOUVEAUX ÉLUS

SBF 120

Deux tiers des nouveaux élus en AG siègent pour la première fois dans le SBF 120 en 2026
Trois quarts en 2017



Un administrateur est considéré comme primo-entrant s'il n'a exercé aucun mandat non exécutif, avec ou sans droit de vote, au sein d'une société du SBF 120 au cours des dix dernières années précédant sa nomination.

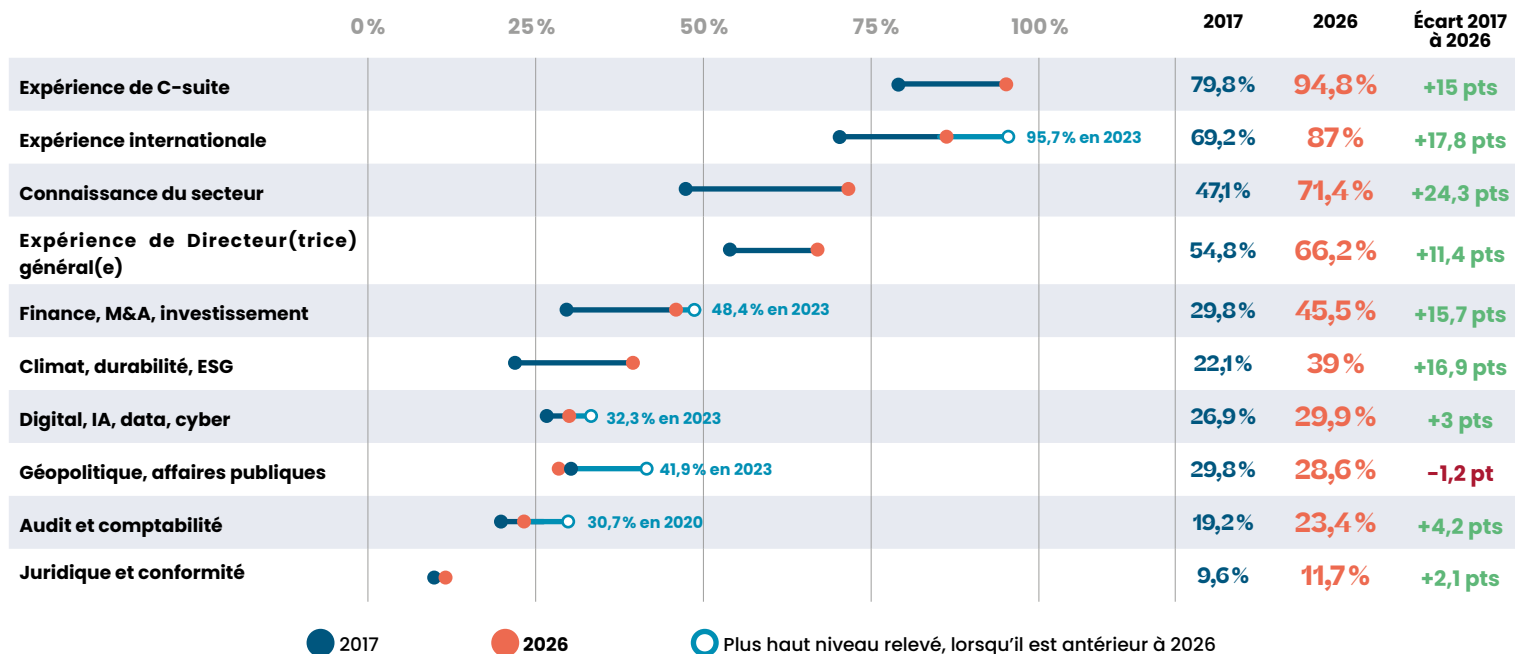
Chaque colonne représente 100 % des administrateurs élus en assemblée générale dans l'année ; sa partition distingue les primo-entrants des administrateurs qui siégeaient déjà dans un conseil du SBF 120.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

COMPÉTENCES DES NOUVEAUX ÉLUS INDÉPENDANTS

SBF 120

Les expériences de DG ou de Comex, internationales et sectorielles sont les plus recherchées et en progression constante



Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

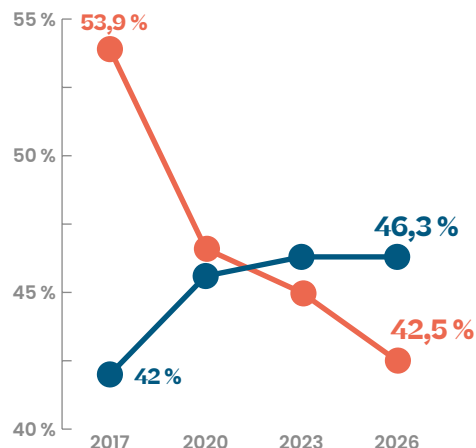
PROFILS DES NOUVEAUX ÉLUS EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

SBF 120

70 % des nouveaux élus en 2026 ont un poste exécutif en forte progression par rapport à 2017

Mixité

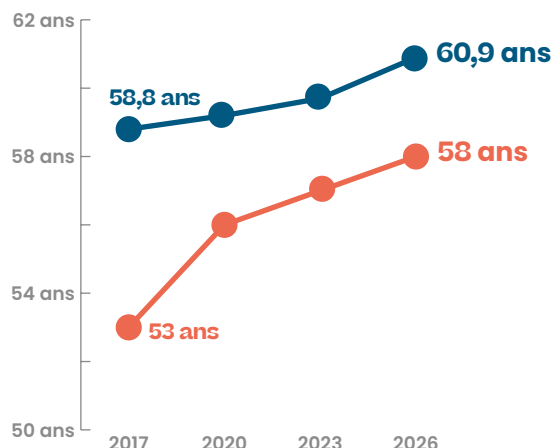
Part des femmes, en %



● Nouveaux élus

Âge moyen

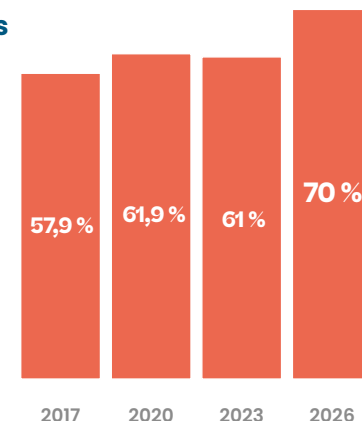
En années · administrateurs élus en assemblée générale



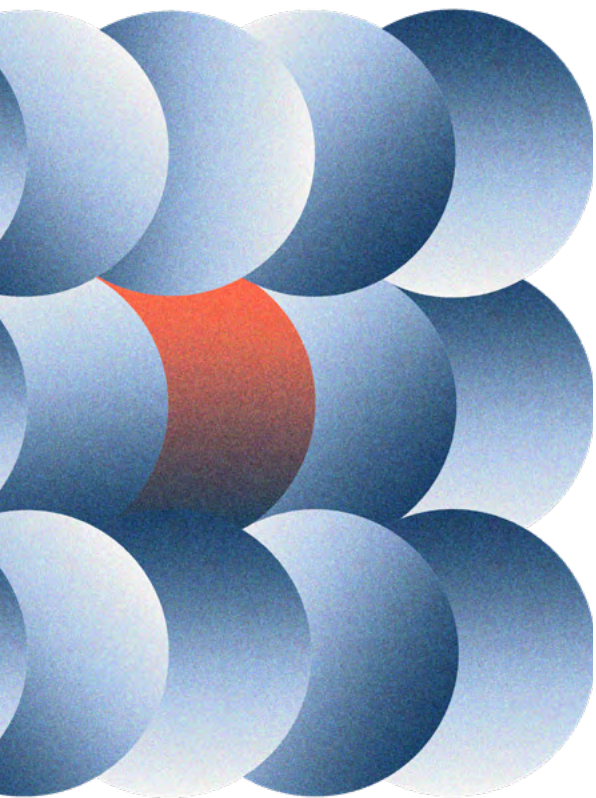
● L'ensemble des membres de conseil

En poste exécutif

Part des nouveaux élus, en %

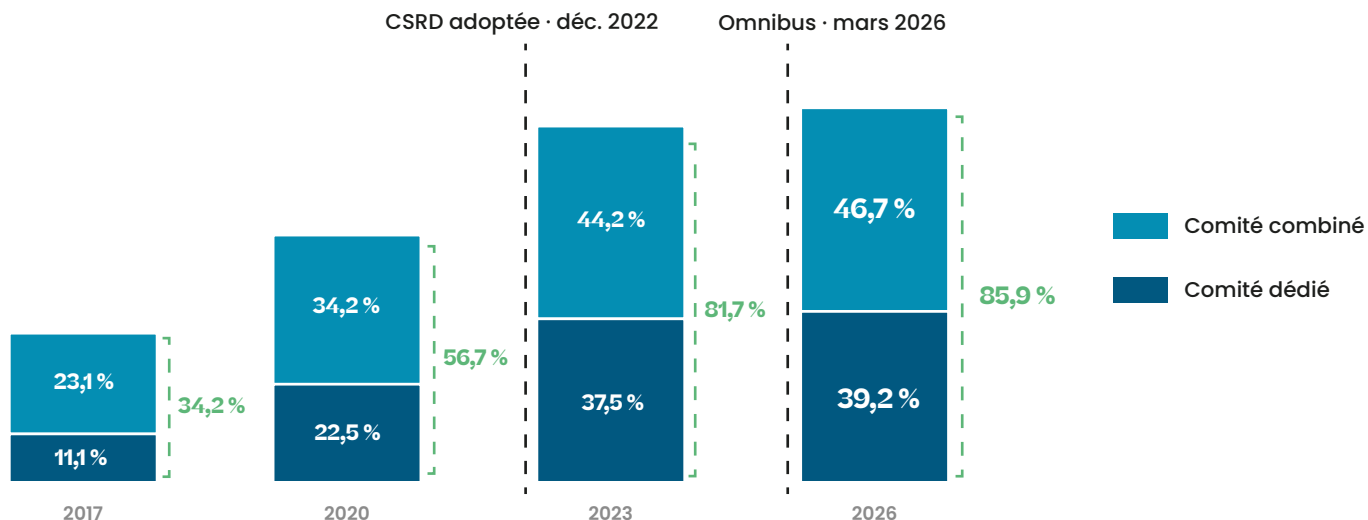


Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.



LA GOUVERNANCE DES ENJEUX DURABLES

**Le comité chargé des enjeux durables s'est généralisé :
85,9 % des conseils en sont dotés en 2026, contre 34,2 % en 2017**



Comité dédié : un comité du conseil consacré aux enjeux durables. Comité combiné : les enjeux durables sont traités par un comité qui porte aussi d'autres compétences — stratégie, nominations, audit — détaillées à la slide suivante.

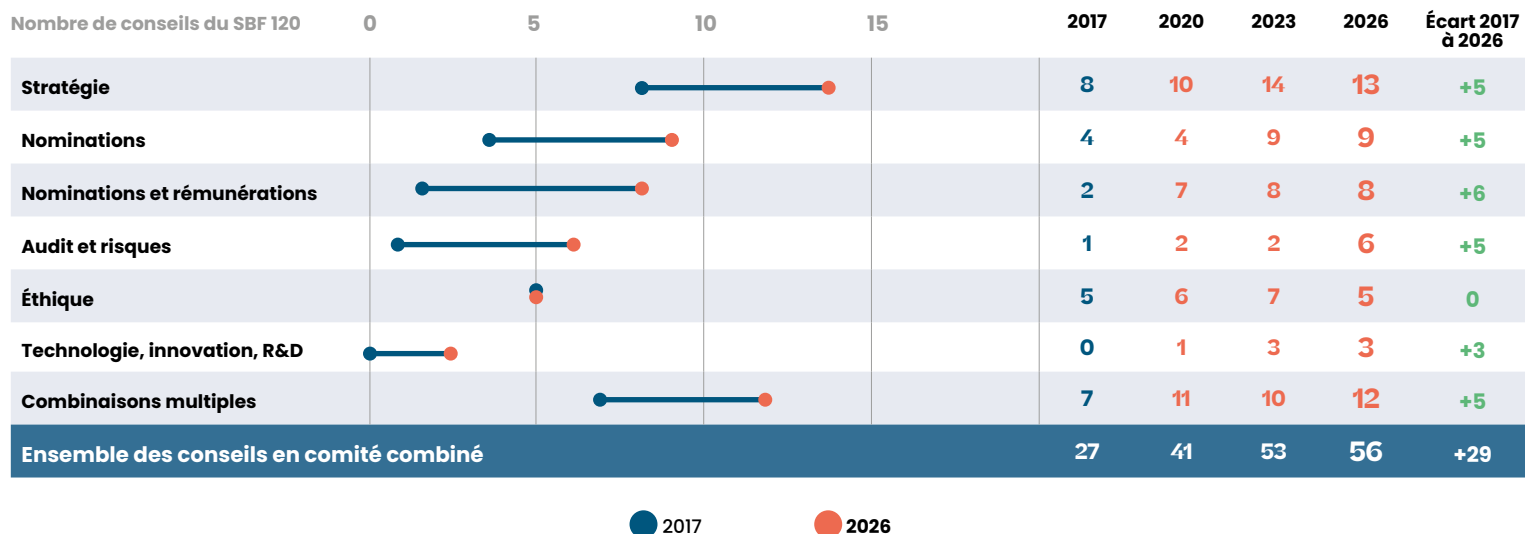
Directive CSRD adoptée en décembre 2022 ; premiers rapports de durabilité publiés en 2025, au titre des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024. Directive Omnibus adoptée le 18 mars 2026, relevant les seuils d'assujettissement.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ENJEUX DURABLES DANS LES COMITÉS

SBF 120

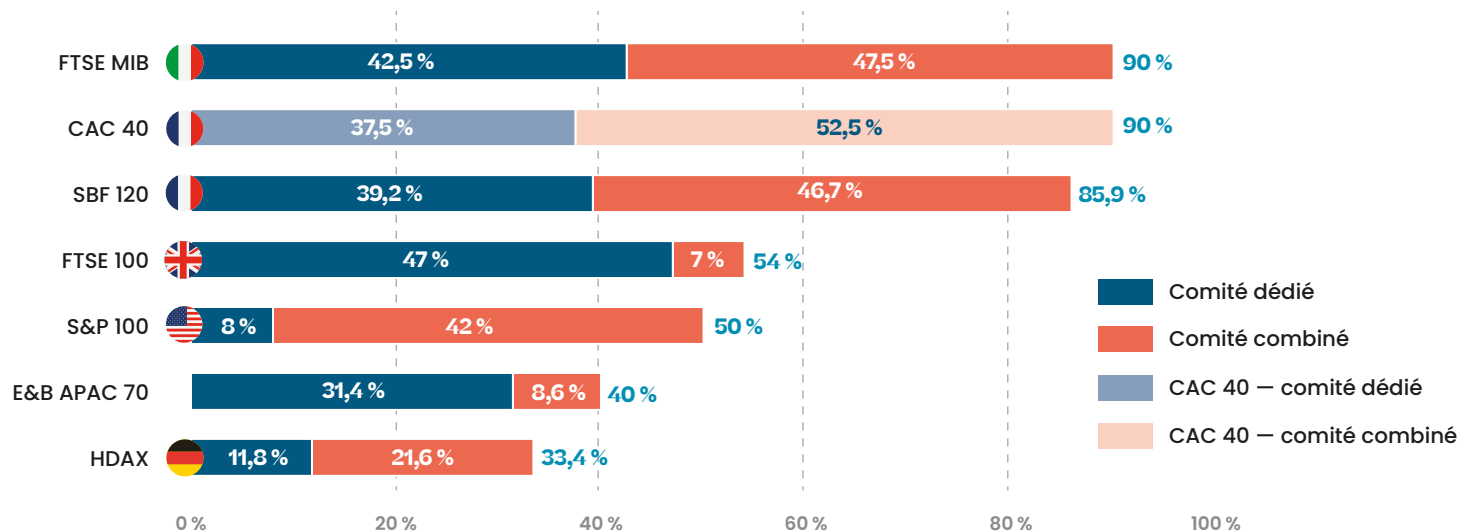
**Le comité en charge de la durabilité, s'il n'est pas dédié,
se combine le plus souvent avec la stratégie**



L'analyse porte sur les thématiques clairement énoncées dans l'intitulé du comité et non sur le traitement effectif des thématiques de durabilité au sein des comités.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

Les conseils français et italiens généralisent la création d'un comité en charge de la durabilité près de neuf sur dix, contre un sur trois en Allemagne

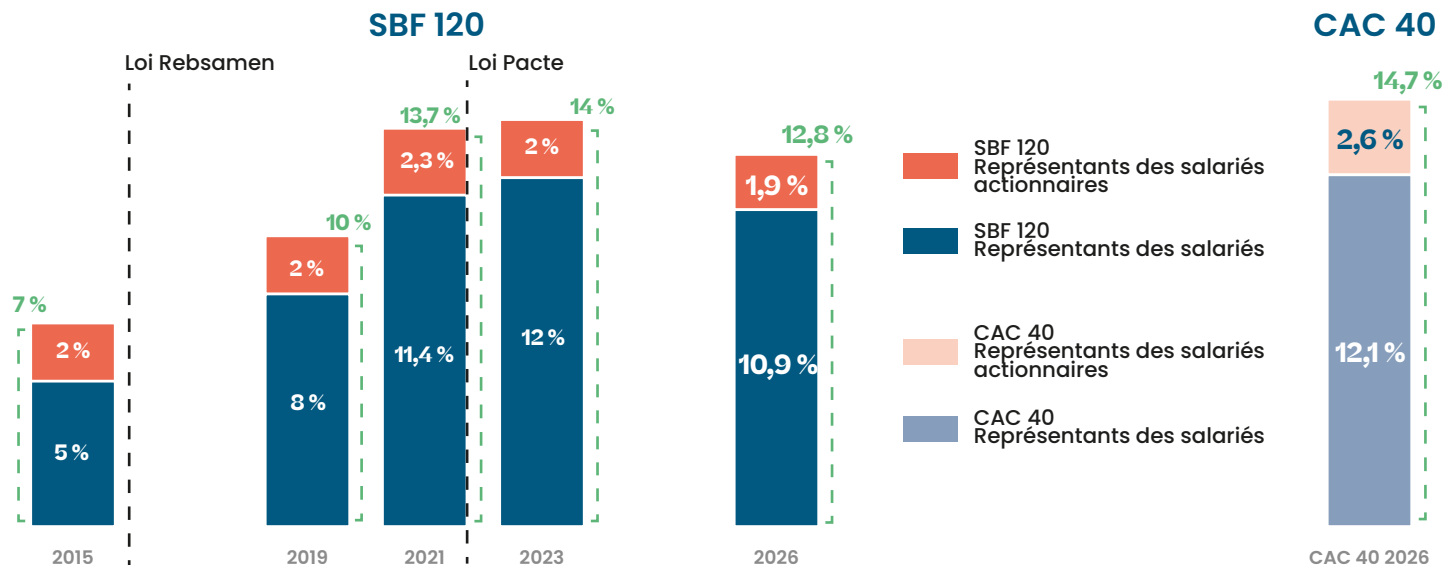


Sources : données Ethics & Boards, post-AG 2026 de chaque indice et analyse IFA.

ADMINISTRATEURS SALARIÉS DANS LES CONSEILS

SBF 120

Sous l'effet des lois Rebsamen et Pacte, la représentation des salariés a presque doublé depuis 2015



Champ : part des mandats d'administrateur du SBF 120 exercés par un représentant des salariés ou par un représentant des salariés actionnaires.

Loi Rebsamen du 17 août 2015 ; loi Pacte du 22 mai 2019.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

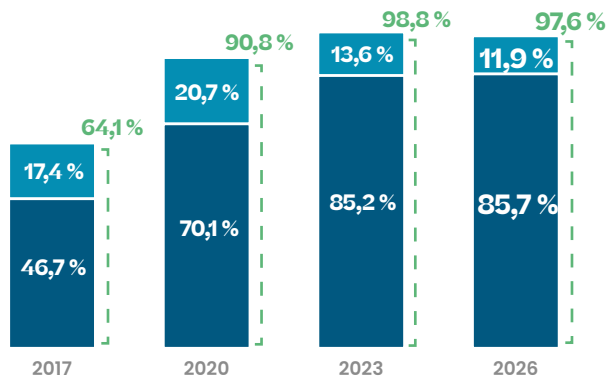
ADMINISTRATEURS SALARIÉS DANS LES COMITÉS DU CONSEIL

SBF 120

Près de 86 % des conseils éligibles comptent un administrateur salarié* dans un comité en 2026 contre moins de 47 % en 2017

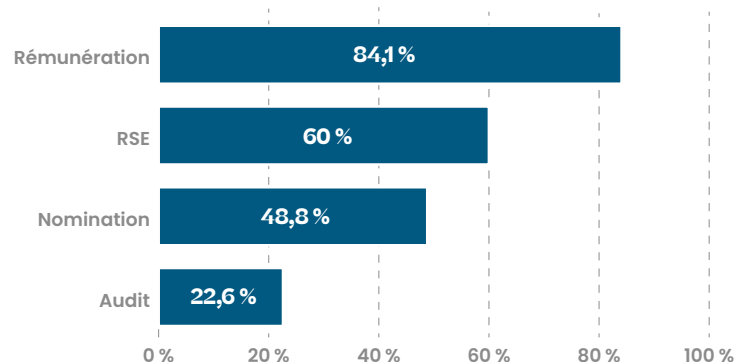
Un administrateur salarié* dans les comités

Part des conseils éligibles, en %



Dans quels comités, en 2026

Part des conseils dotés du comité concerné, en %



■ Dans au moins un comité

■ Au conseil, mais dans aucun comité

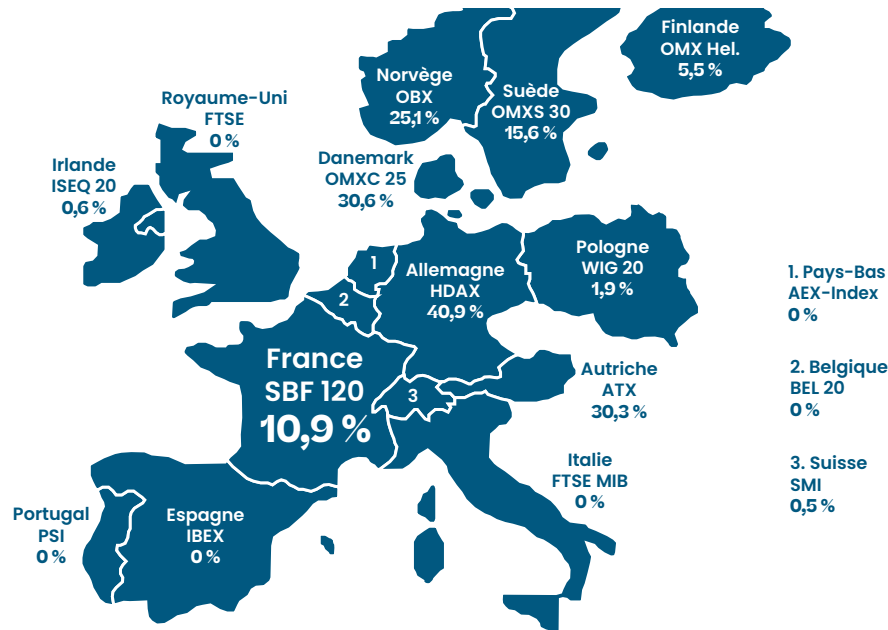
CAC 40 - 2026 : tous les conseils éligibles ont un administrateur salarié, 90,6 % dans au moins un comité.

*Administrateur salarié : représentant des salariés ou représentant des salariés actionnaires.

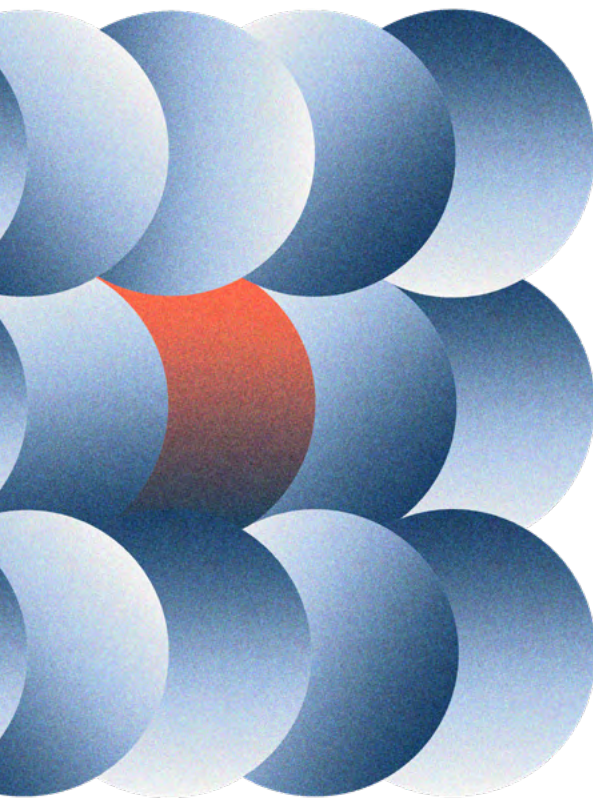
À droite, chaque barre est calculée sur les seuls conseils dotés du comité concerné : les quatre valeurs ne partagent pas la même base. Le code AFEP-MEDEF recommande qu'un administrateur salarié soit membre du comité en charge des rémunérations (article 18.1).

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 post-AG de chaque année et analyse IFA.

En Europe, une pratique très variée de la représentation des salariés dans les conseils



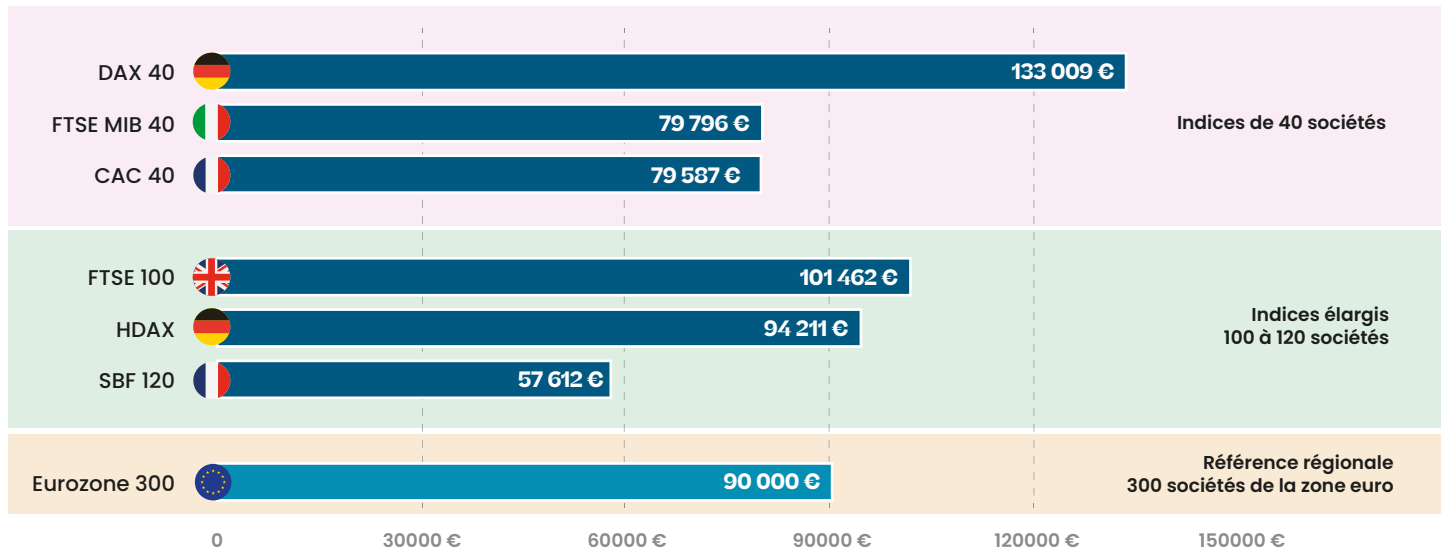
Sources : données Ethics & Boards, post-AG 2026 et analyse IFA.



LA RÉMUNÉRATION DU CONSEIL

La rémunération des membres des conseils français (hors travaux des comités) est inférieure de plus d'un tiers à celle des membres de l'Eurozone 300

Rémunération moyenne de base*



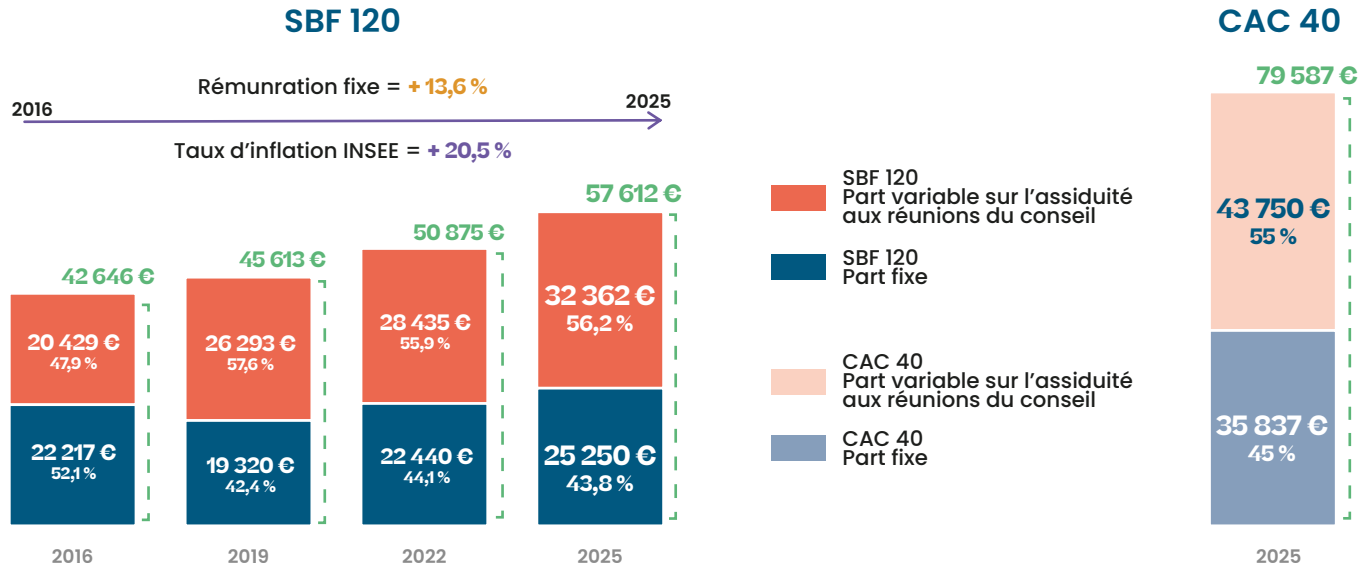
*Rémunération moyenne théorique pour une assiduité de 100% (montant fixe et rémunération sur l'assiduité aux réunions du conseil), hors travaux de comités.

Sources : données Ethics & Boards et analyse IFA.

LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE CONSEIL

SBF 120 · CAC 40

La rémunération* moyenne fixe des membres de conseil (hors travaux des comités) a progressé moins vite que l'inflation entre 2016 et 2025



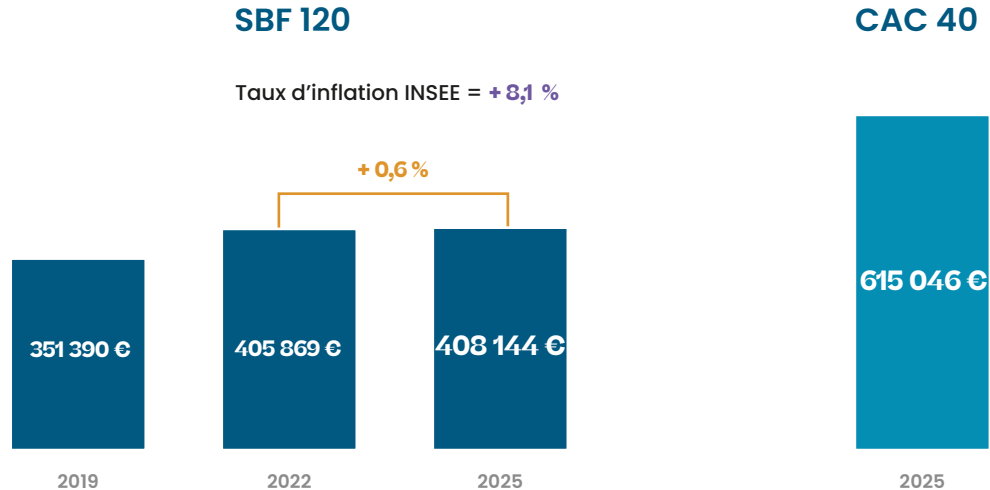
En euro constant, la progression de la rémunération des membres de conseil est de 12 % sur la période 2016–2025

*Rémunération moyenne théorique pour une assiduité de 100 % : montant fixe et rémunération liée à l'assiduité aux réunions du conseil, hors travaux des comités.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 de chaque année et analyse IFA.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS NON EXÉCUTIFS SBF 120 · CAC 40

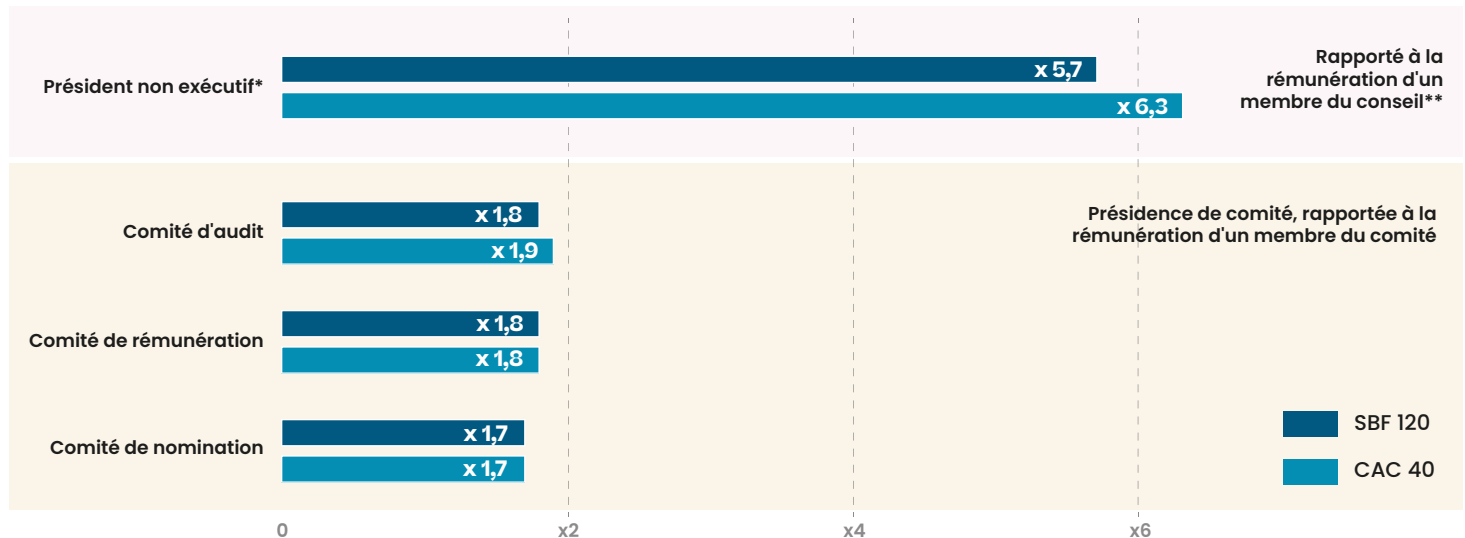
SBF 120 : la rémunération des présidents non exécutifs décroche de l'inflation depuis 2022



Rémunération attribuée moyenne des présidents non exécutifs, hors avantages en nature.

Sources : données Ethics & Boards, SBF 120 et CAC 40 de chaque année et analyse IFA.

Le Président non-exécutif est rémunéré 5,7 fois plus qu'un administrateur dans le SBF 120, reflet d'un engagement de plusieurs jours par semaine pour le président contre plusieurs jours par mois pour un administrateur

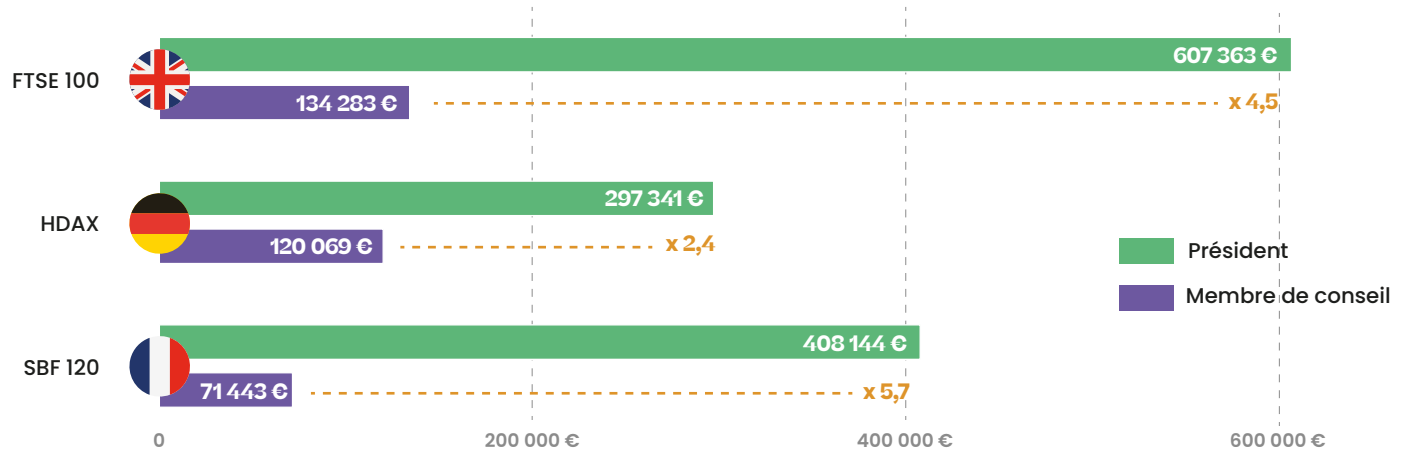


RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE CONSEIL

COMPARAISON INTERNATIONALE

Les membres des conseils français sont les moins rémunérés des indices comparés, et l'écart avec leur président y est plus élevé

Indices élargis — 100 à 120 sociétés



Rémunération des membres de conseil :

France et Royaume-Uni : estimation de la rémunération moyenne attribuée / membre de conseil pour l'ensemble des travaux de conseil

Allemagne : rémunération théorique de base + rémunération moyenne d'un membre de comité

Moyenne des théoriques 2025, hors avantages en nature ; montants convertis au cours de 1€ = 0,846583 £.

Sources : données Ethics & Boards et analyse IFA.

ABIVAX, ACCOR, AIR FRANCE-KLM, AIR LIQUIDE, AIRBUS, ALSTOM, ALTEN, AMUNDI, APERAM, ARCELOR MITTAL, ARGAN, ARKEMA, ATOS GROUP, AXA, AYVENS, BIC, BIOMERIEUX, BNP PARIBAS, BOLLORE SE, BOUYGUES, BUREAU VERITAS, CAPGEMINI, CARMILA, CARREFOUR, CLARIANE, COFACE, COVIVIO, CREDIT AGRICOLE, DANONE, DASSAULT AVIATION, DASSAULT SYSTEMES, DBV TECHNOLOGIES, DERICHEBOURG, EDENRED, EIFFAGE, ELIS, EMEIS, ENGIE, ERAMET, ESSILORLUXOTTICA, EURAZEO, EUROFINS SCIENTIFIC, EURONEXT, EUTELSAT COMMUNICATIONS, EXAIL TECHNOLOGIES, EXOSENS, FDJ UNITED, FORVIA SE, GECINA, GETLINK, GROUPE ADP, GROUPE SEB, GTT GAZTRANSPORT & TECHNIGAZ SA, HERMES INTERNATIONAL, ICADE, ID LOGISTICS GROUP, IMERYS, INTERPARFUMS SA, IPSEN, IPSOS SA, JCDECAUX, KERING, KLEPIERRE, L'OREAL, LEGRAND, LISI GROUP, LVMH, MAUREL & PROM, MEDINCELL, MERCIALYS, MERSEN SA, METROPOLE TV, MICHELIN, NANOBIOTIX S.A, NEXANS, OPMOBILITY, ORANGE, PERNOD RICARD, PLUXEE N.V., PUBLICIS GROUPE SA, REMY COINTREAU SA, RENAULT, REXEL, RUBIS, SAFRAN, SAINT GOBAIN, SANOFI, SARTORIUS STEDIM BIOTECH, SCHNEIDER ELECTRIC, SCOR, SES, SOCIETE GENERALE, SODEXO, SOITEC SA, SOLVAY, SOPRA STERIA GROUP, SPIE, STELLANTIS, STMICROELECTRONICS, TECHNIP ENERGIES, TELEVISION FRANCAISE 1 (TF1), THALES, TOTALENERGIES SE, TP, TRIGANO, UBISOFT ENTERTAINMENT, UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD, VALEO, VALLOUREC, VALNEVA, VEOLIA ENVIRONNEMENT, VERALLIA, VICAT, VINCI, VIRBAC, VIRIDIEN, VIVENDI, VUSION, WENDEL, WORLDLINE

Changements de la composition du SBF 120 entre septembre 2025 et juillet 2026

Entrées : ABIVAX, DBV TECHNOLOGIES, EXAIL TECHNOLOGIES, LISI GROUP, MAUREL & PROM, NANOBIOTIX

Sorties : ELIOR GROUP, ESSO, NEXITY, OVHCLLOUD, PLANISWARE, ROBERTET

Périmètre et données

- **SBF 120 et CAC 40**, composition au 1^{er} juillet 2026 (liste détaillée en annexe).
- **Composition des organes de gouvernance** : situation après l'assemblée générale de chaque année.
- **Fonctionnement et rémunération** : informations N-1 dans les rapports annuels ou document d'enregistrement universel (DEU) de l'année N.

Définitions

- **Taille du conseil** : nombre de mandats rapporté au nombre de sociétés de l'indice.
- **Indépendance** : critères du Code Afep-Medef, hors administrateurs représentant les salariés (ARS) et représentant les salariés actionnaires (ARSA).
- **Société contrôlée** : société dont un actionnaire ou un groupe d'actionnaires agissant de concert détient la majorité des droits de vote, ou détermine en fait les décisions en assemblée générale, au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce. À défaut, elle est considérée comme non contrôlée (capital dispersé).

Définitions (suite)

- **Structure moniste** : conseil d'administration, à fonctions dissociées ou fusionnées (PDG).
- **Structure duale** : conseil de surveillance et directoire.
- **Administrateur référent** : administrateur ou membre référent, ou vice-président indépendant.
- **Extranational** : administrateur ou membre dont la nationalité diffère de celle de la société.
- **Primo-entrant** : administrateur ou membre n'ayant exercé aucun mandat non exécutif dans une société du SBF 120 au cours des dix années précédant sa nomination.
- **Politique de rémunération d'administrateur / membre de conseil de base** : rémunération moyenne théorique pour une assiduité de 100 % (montant fixe et part liée à l'assiduité aux réunions de conseil), hors travaux de comités et autres allocations.
- **Rémunération attribuée par administrateur / membre de conseil (estimation)** :
 - ◊ France et Royaume-Uni : montant total attribué à l'ensemble des membres du conseil (hors président) / nombre d'administrateurs ou membres non exécutifs.
 - ◊ Allemagne : rémunération de base et rémunération moyenne d'un membre de comité.

Institut français des administrateurs

Créé en 2003, l'Institut français des administrateurs (IFA) est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités.

Dans un rôle d'accompagnement, d'information, de formation et en tant qu'acteur de référence des principes de bonne gouvernance, l'IFA promeut une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.

Laurent Degabriel, Directeur général
laurent.degabriel@ifa-asso.com

Caroline Michaud, Directrice de la Recherche
caroline.michaud@ifa-asso.com

Institut français des administrateurs
60, rue de Londres, 75008 Paris

Contact presse
Isabelle d'Halluin Communication
Tél. 06 03 00 88 48

www.ifa-asso.com

Ethics & Boards, le spécialiste de l'évaluation de la gouvernance responsable

Ethics & Boards est le spécialiste de la gouvernance responsable, partenaire de l'évaluation des conseils et de la réflexion stratégique. Expert des données et du conseil en gouvernance au service des émetteurs, des investisseurs et des parties prenantes, Ethics & Boards permet de visualiser, comparer et définir les matérialités d'une gouvernance adaptée à un monde en constante évolution. Sa base de données internationale couvre, depuis plus de 10 ans, plus de 80 indices boursiers et propriétaires, et ses experts accompagnent administrateurs et dirigeants sur tous les continents.

Floriane de Saint Pierre, Présidente

David Risser, Directeur général
drisser@ethicsandboards.com

Juliette Li, Senior Principal
jl@ethicsandboards.com

Ethics & Boards
52, boulevard Malesherbes, 75008 Paris
Tél. 01 45 61 66 54

www.ethicsandboards.com



Baromètre IFA – Ethics & Boards
De la gouvernance responsable

10^e édition anniversaire
septembre 2026