

SBF 120

Baromètre IFA – Ethics & Boards de la gouvernance responsable

Post-AG 2025

En une décennie, la gouvernance des grandes entreprises françaises a franchi un cap. Comités ESG généralisés, engagement climatique reconnu, diversité en forte progression : la France s'impose parmi les pays de tête. Mais l'enjeu n'est plus seulement de disposer de ces outils : il est désormais de démontrer leur impact sur les trajectoires stratégiques et sur la confiance des parties prenantes.

L'édition 2025 du baromètre met en lumière deux mouvements contrastés. D'un côté, l'alignement climatique progresse vite, avec 60 % des sociétés validées SBTi à court et moyen terme ; de l'autre, seuls 27 % sont alignés sur le Net-Zero, ce qui souligne la difficulté de se projeter dans le temps long. Côté diversité, la parité est proche dans les conseils mais reste inachevée dans le leadership : les mandats de présidentes demeurent plus courts que ceux des hommes, et les successions n'ouvrent pas suffisamment la voie à des dirigeantes.

Cette édition innove également en intégrant pour la première fois l'intelligence artificielle et la cybersécurité dans l'analyse de la gouvernance. Les résultats montrent que si la cybersécurité est largement discutée, l'IA reste encore marginale, avec peu de formations collectives ou de compétences identifiées. C'est pourtant l'un des enjeux majeurs de la gouvernance de demain.

L'IFA est aux côtés des administratrices et administrateurs pour transformer ces inflexions et ces émergences en résultats tangibles. La gouvernance responsable se jugera désormais à l'aune des transformations concrètes qu'elle impulse pour l'entreprise et pour la société.

Cette nouvelle édition du baromètre IFA-Ethics & Boards confirme l'engagement des grandes entreprises françaises tant en termes d'actions que de résultats, pour placer la gouvernance au cœur de la création de valeur financière et extra-financière.

Engagement dans la gouvernance du E, de l'environnement et du climat, engagement dans celle du S, des champs sociaux et sociétaux, engagement dans celle de l'extra-financier : une gouvernance au-delà de la conformité.

La donnée et la comparaison avec nos voisins permettant d'objectiver l'analyse, ce baromètre montre que la France continue de progresser et devance ses grands voisins en Europe et aux Etats-Unis sur les différents aspects de la gouvernance responsable : engagements et résultats en faveur du climat et environnement, déclaration du partage de la valeur, etc. Néanmoins les transformations des modèles d'affaires du fait notamment de l'IA doivent être au centre de l'attention des conseils.

Comme nous aimons le rappeler, les moyennes ne reflètent ni les gouvernances les plus engagées, ni celles qui ont du travail devant elles. La gouvernance avance vite. Pour les conseils, s'évaluer sous le prisme de ces nouveaux paradigmes est plus que jamais nécessaire.

Ethics & Boards est partenaire des conseils et des parties prenantes pour évaluer et accompagner les progrès vers une gouvernance toujours plus engagée.



Denis Terrien
Président de l'IFA



Floriane de Saint Pierre
Présidente d'Ethics & Boards

Chiffres clés 2025	5
Messages clés 2025	6
SBF 120 : une gouvernance renforcée, tournée vers la responsabilité et la durabilité	
Engagements durables	8
Parties prenantes	14
Intelligence artificielle et cybersécurité	19
Organisation du conseil	23
Féminisation des instances dirigeantes	32
Rémunération	39
Annexe	42

CHIFFRES CLÉS 2025

De la structuration à la transformation : la gouvernance en 2025

- **88 %** des conseils ont un comité RSE/ESG.
- **60 %** des entreprises du SBF 120 disposent d'objectifs climat CT/MT 1,5 °C validés par la SBTi.
- Seules **27 %** affichent un objectif Net-Zero 2050.
- **13,4 %** des sièges sont occupés par des représentants des salariés/salariés actionnaires (vs 14 % en 2024)
- **80 %** des conseils comptent au moins un représentant salarié dans un comité, dont **77 %** au comité des rémunérations.
- **70 %** des conseils communiquent des éléments relatifs au partage de la valeur de manière quantitative.
- **61 %** des membres des conseils sont indépendants (stable depuis 2020).
- **70 %** des conseils ont réalisé une évaluation externe sur les 3 dernières années (27 % en 2024).

IA & cybersécurité : de la discussion à l'action

- L'IA est discutée dans **28 %** des conseils ;
- La cybersécurité est abordée dans **78 %** des conseils, mais seulement **13 %** disposent de compétences dédiées ;
- La formation collective sur IA/cyber reste marginale (environ 10 %).

Diversité et leadership : la parité progresse, les postes clés résistent

- **47 %** des administrateurs sont des femmes (quasi parité).
- Seuls **12 %** des présidences sont occupées par des femmes (14 mandats).
- **29 %** de femmes dans les Comex/Codir.
- Moins de **10 %** des sociétés du SBF 120 sont dirigées par une femme (11 CEO).
- Des mandats de présidentes de **5,8 ans** en moyenne vs **9,9 ans** pour les présidents.
- **30 %** des mandats de présidence de plus de 12 ans.
- Seuls **2 %** d'administrateurs de moins de 40 ans.
- **32,6 %** d'administrateurs extranationaux (20,1% européens).

Rémunération des administratrices et administrateurs

- **55 780 €** de rémunération moyenne théorique pour un administrateur du SBF 120 en 2024.
- Niveau encore inférieur à l'Allemagne et aux principaux pairs européens.

MESSAGES CLÉS 2025

Des dispositifs généralisés, une gouvernance stabilisée : place à l'efficacité

En une décennie, la gouvernance s'est structurée : 88 % des conseils ont un comité RSE/ESG, l'indépendance est majoritaire (61 %), la représentation des salariés est stabilisée (13-14 % des sièges) et 80% des conseils ont un représentant des salariés dans au moins un comité du SBF 120. 70 % des conseils ont réalisé une évaluation externe sur trois ans. Désormais, la question n'est plus d'installer des mécanismes mais d'en mesurer l'effet réel sur la stratégie, les risques et la création de valeur.

2025 marque deux inflexions à concrétiser

Première évolution majeure : l'alignement 1,5 °C s'accélère nettement. 60 % des entreprises du SBF 120 disposent désormais d'objectifs de court et moyen terme validés par la SBTi, plaçant la France au tout premier plan international, au coude-à-coude avec le FTSE 100. Deuxième évolution : la dissociation des fonctions s'ancre durablement (71 % des sociétés en 2025, contre 52 % en 2015), recomposant l'architecture du pouvoir au sein des conseils.

Axes d'amélioration : où concentrer les efforts ?

Malgré des bases solides, plusieurs chantiers demeurent déterminants. Sur le climat, seul un quart des sociétés vise le Net-Zero 2050, traduisant un décalage entre les objectifs validés à moyen terme et l'ambition de long terme. La gouvernance technologique reste fragile : l'IA n'est abordée que dans 28 % des conseils et la cybersécurité, bien que mentionnée par 78 % d'entre eux, ne donne encore lieu qu'à peu de formation collective (environ 10 % des conseils).

Côté leadership, la quasi-parité dans les conseils (47 %) masque des progrès insuffisants : seules 12 % des présidences sont occupées par des femmes, les moins de 40 ans sont quasi-absents (2 %) et 30 % des mandats de présidence s'étendent au-delà de douze ans. Enfin, la rémunération des membres du conseil demeure inférieure à celle de leurs pairs européens, notamment en Allemagne.

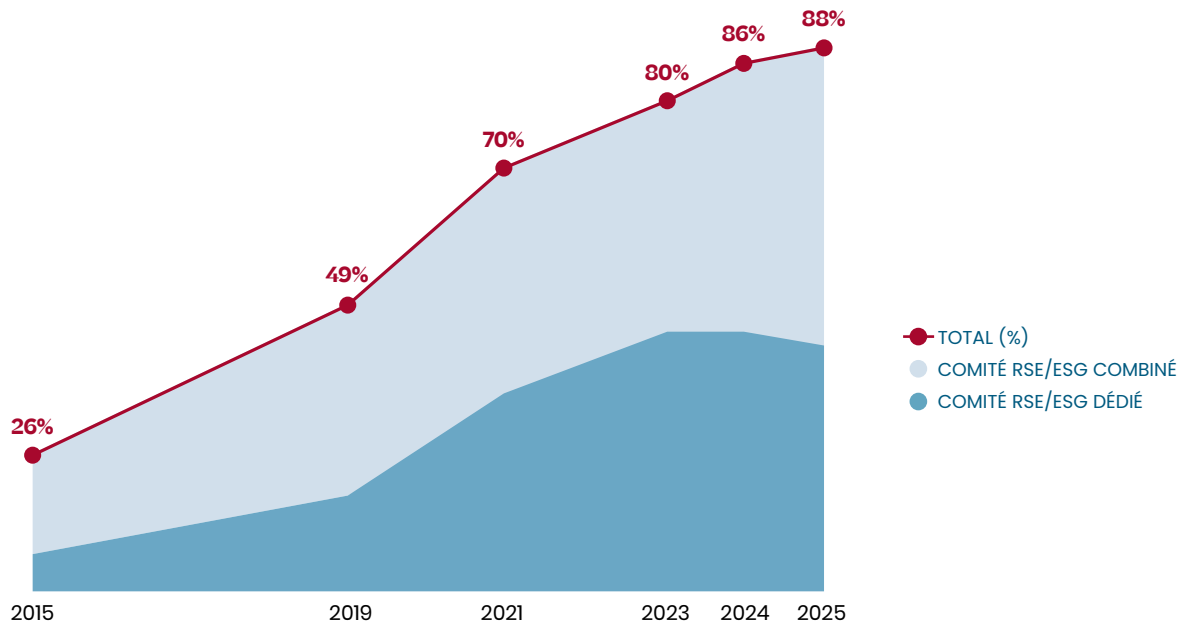
Quelles prochaines étapes pour une gouvernance encore plus durable ?

À l'avenir, l'enjeu sera d'ancrer la gouvernance responsable au delà de la simple conformité. La priorité sera la mise en œuvre de plans de transition réellement budgétés et contrôlés pour accompagner l'objectif Net-Zero. Sur l'équilibre des pouvoirs, la progression des présidences indépendantes constituera un marqueur essentiel. Le leadership devra se diversifier : davantage de femmes présidentes, des mandats féminins aussi longs que ceux des hommes, une place accrue pour les administrateurs de moins de 50 ans et une expérience extranationale alignée avec le modèle d'affaires. La capacité technologique des conseils devra s'incarner dans les faits, via la généralisation de formations collectives en IA et cybersécurité. Enfin, l'attractivité de la rémunération devra s'évaluer au regard des standards européens afin de renforcer l'ouverture à des profils diversifiés. En un mot, le Baromètre 2026 suivra la transition d'une gouvernance centrée sur les dispositifs vers une gouvernance attentive à leurs effets mesurables.

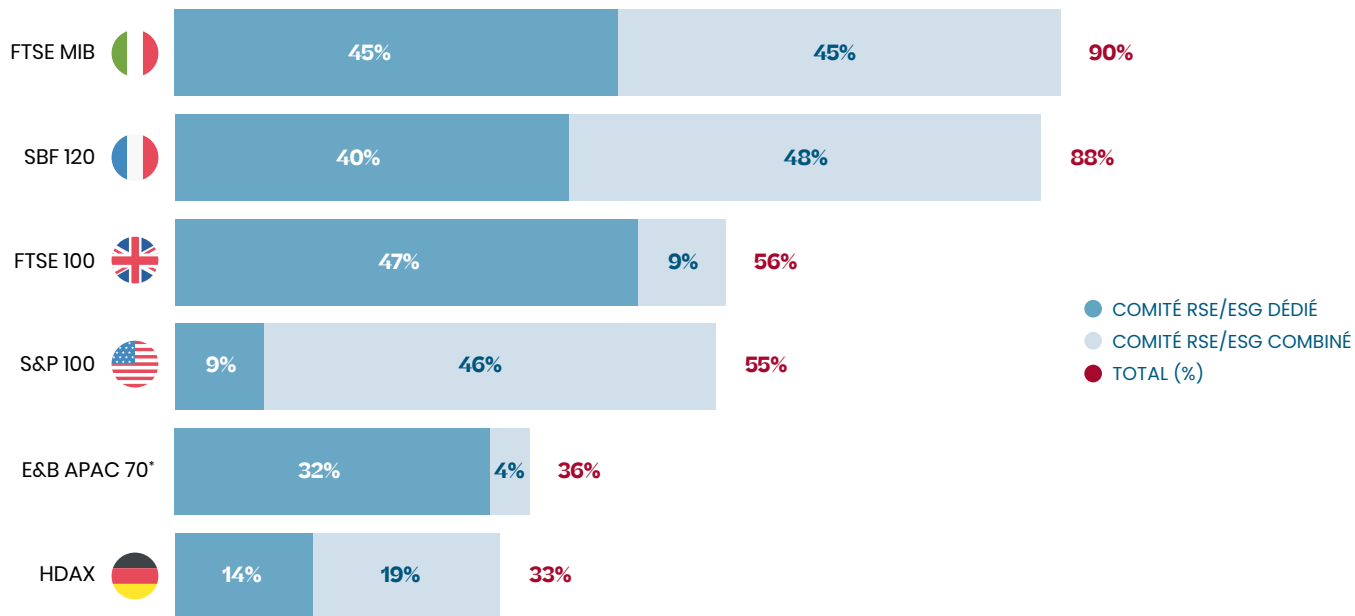
SBF 120

Engagements durables

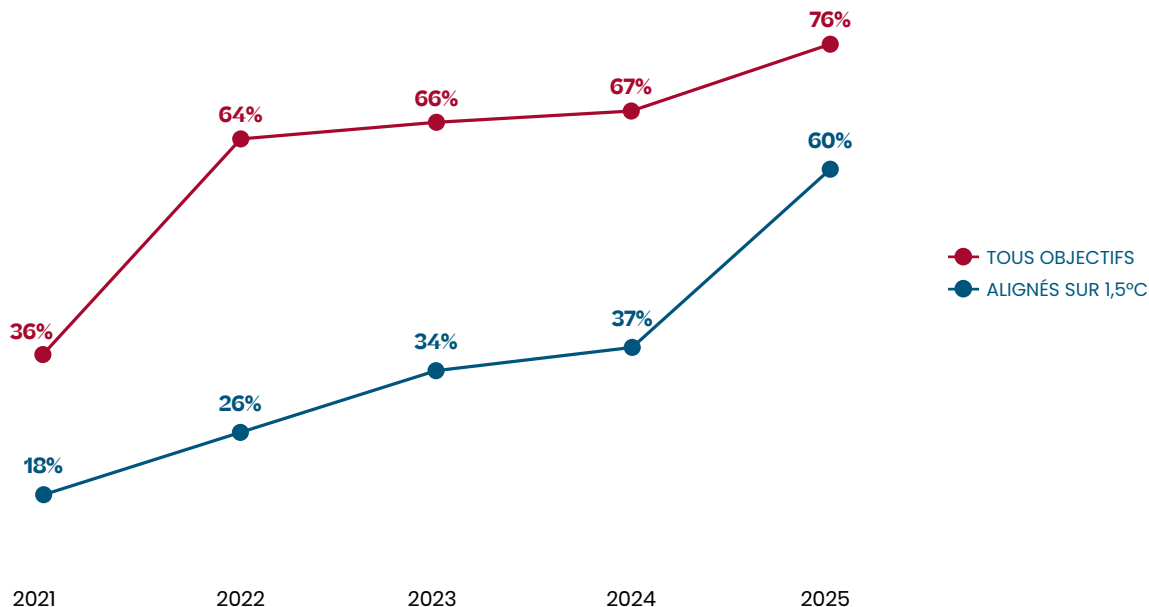
Comités RSE/ESG dans le SBF 120 : une quasi-généralisation en 10 ans Une progression de 26 % à 88 % en une décennie



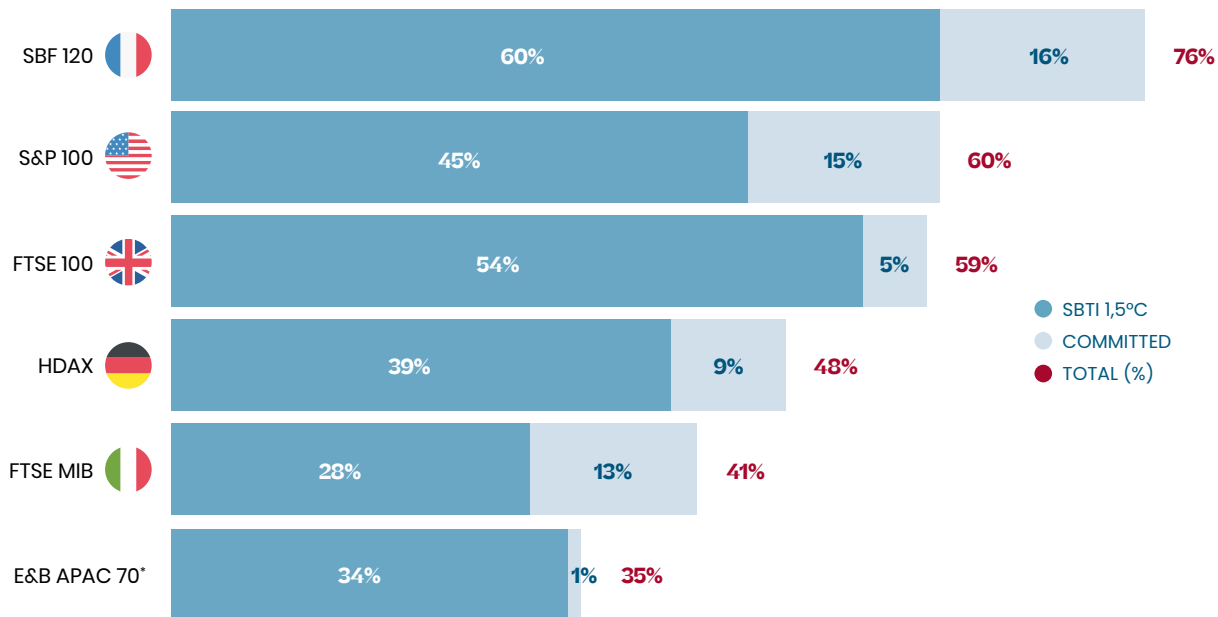
Comités RSE/ESG : comparaison internationale L'Italie et la France en tête de l'intégration des comités RSE/ESG en 2025



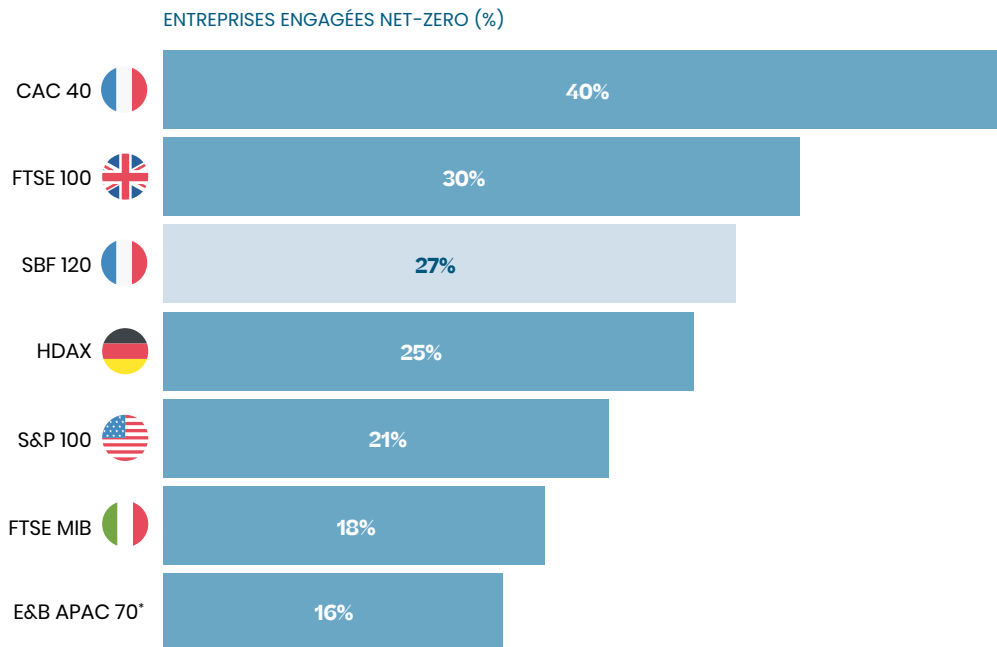
Évolution des engagements SBTi du SBF 120 Une accélération des engagements climatiques en 2025



Comparaison internationale des engagements climatiques 60% du SBF 120 engagé auprès de SBTi avec un objectif CT/MT de 1,5°C



Comparaison internationale des engagements climatiques 27% du SBF 120 engagé auprès de SBTi avec un objectif Net-Zero

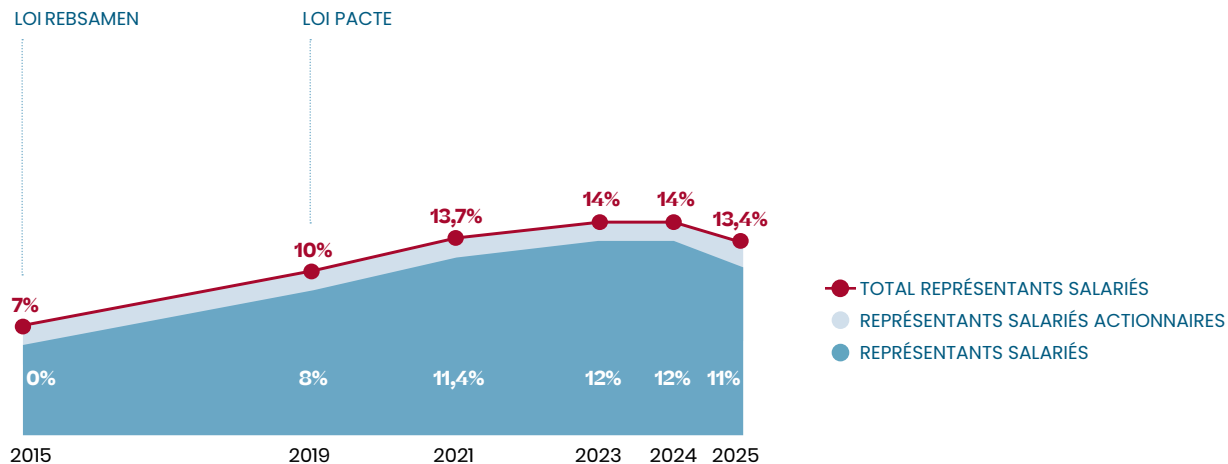


SBF 120

Parties prenantes

Évolution de la représentation des salariés* dans les conseils du SBF 120

Une présence installée dans les conseils depuis 2021



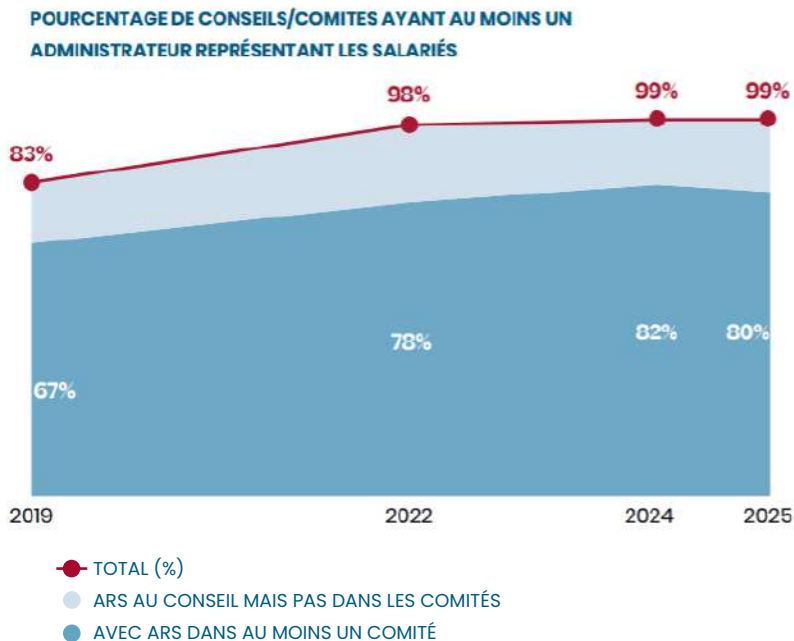
Base : 86 sociétés (2025) du SBF 120 sont tenues de nommer un à deux représentants des salariés au conseil

* Représentant des salariés et/ou Représentant des salariés actionnaires.

Données Ethics & Boards. Analyse IFA.

Évolution des représentations des salariés dans les comités des conseils du SBF 120

80 % des conseils comptent au moins un ARS dans leur comité



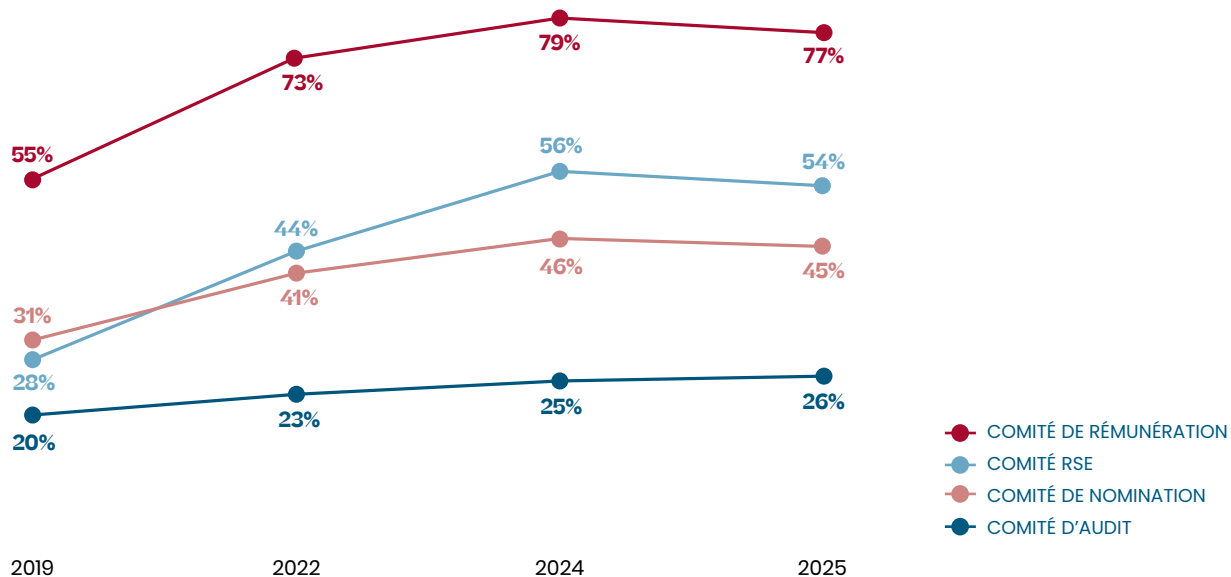
Base : 86 sociétés (2025) du SBF 120 sont tenues de nommer un à deux représentants des salariés au conseil

* Représentant des salariés et/ou salariés actionnaires.

Données Ethics & Boards. Analyse IFA.

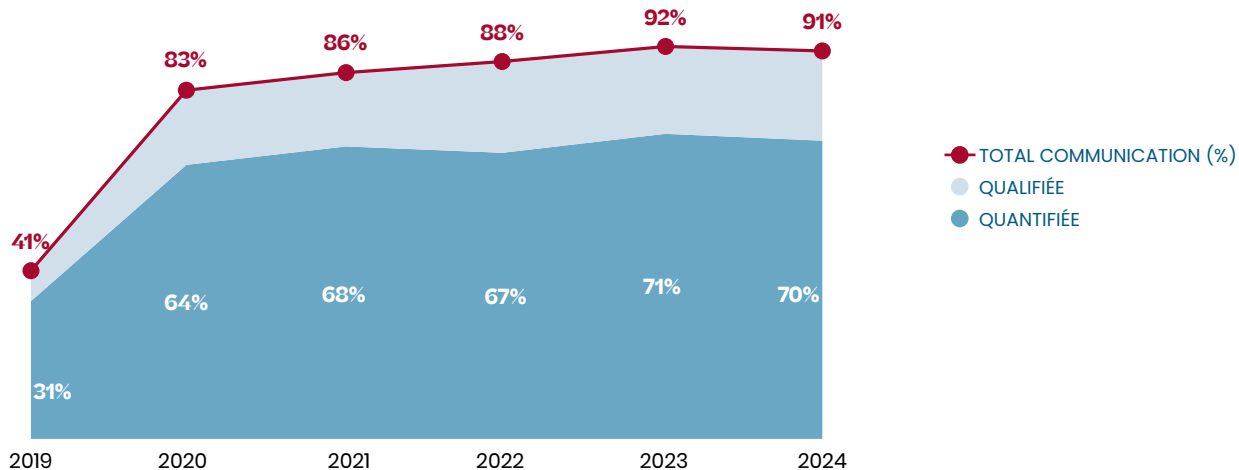
Évolution des représentations des salariés dans les comités des conseils du SBF 120

Une forte présence au sein des comités de rémunération et RSE



Évolution de la communication du partage de la valeur du SBF 120

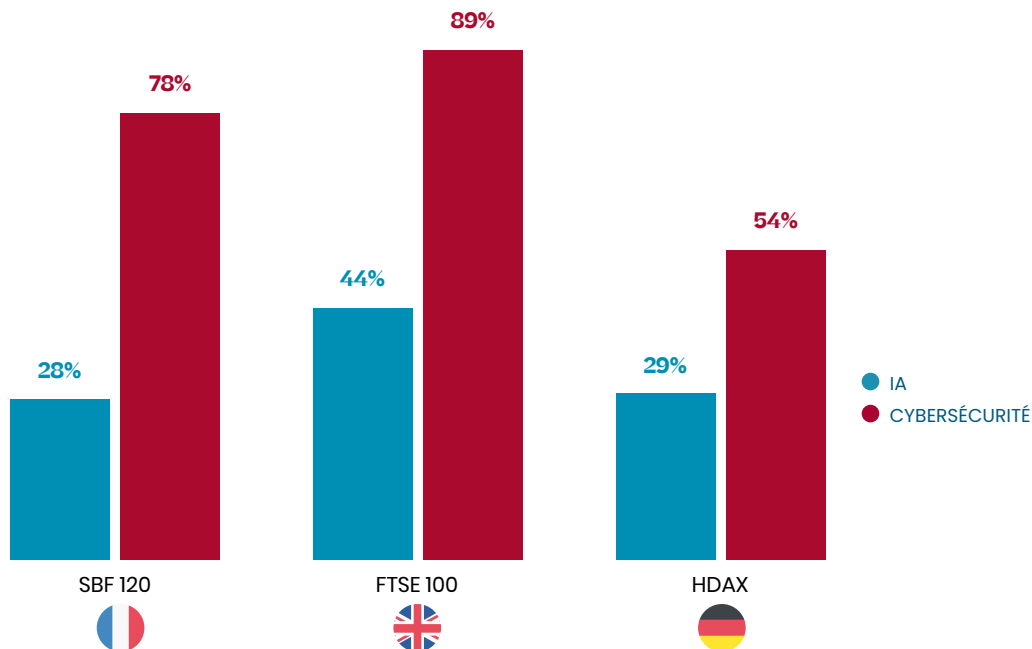
Une forte progression et une quasi-généralisation



SBF 120

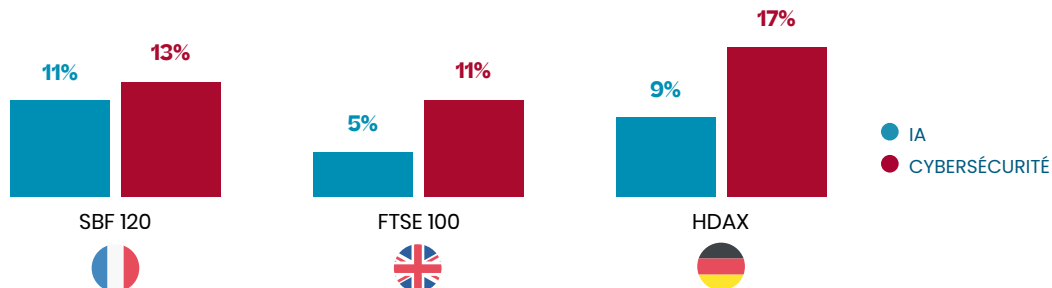
IA et Cybersécurité

Travaux du Conseil / Comités déclarés* : comparaison internationale Le FTSE 100 devance le SBF 120 et le HDAX



Compétences explicitement déclarées des conseils : comparaison internationale

Le SBF 120 en tête sur l'IA, et le HDAX sur la cybersécurité



Formation collective du conseil déclarée : comparaison internationale Des formations encore peu répandues



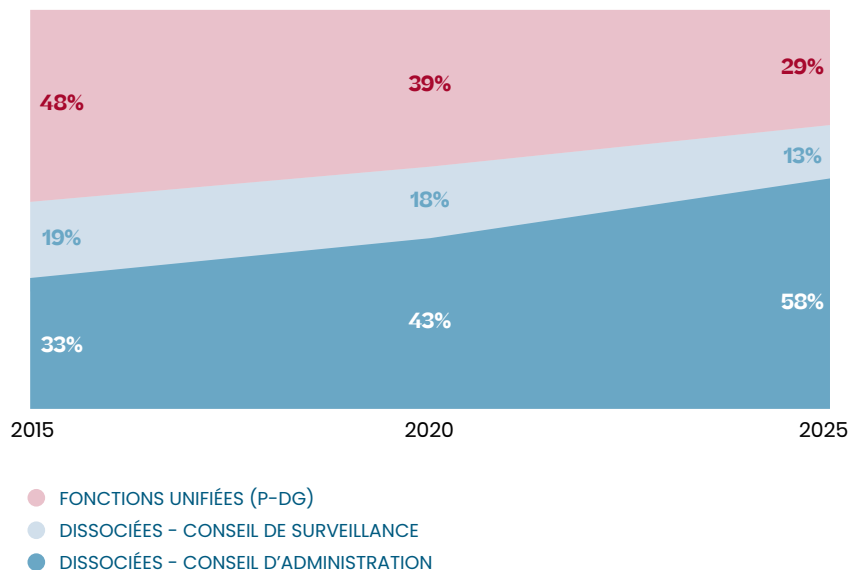
SBF 120

Organisation du conseil

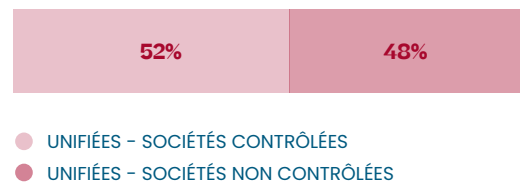
Évolution des fonctions dissociées de présidence et de direction générale du SBF 120

Parmi les fonctions unifiées, une majorité de sociétés contrôlées

DISSOCIATION DES FONCTIONS DU SBF 120

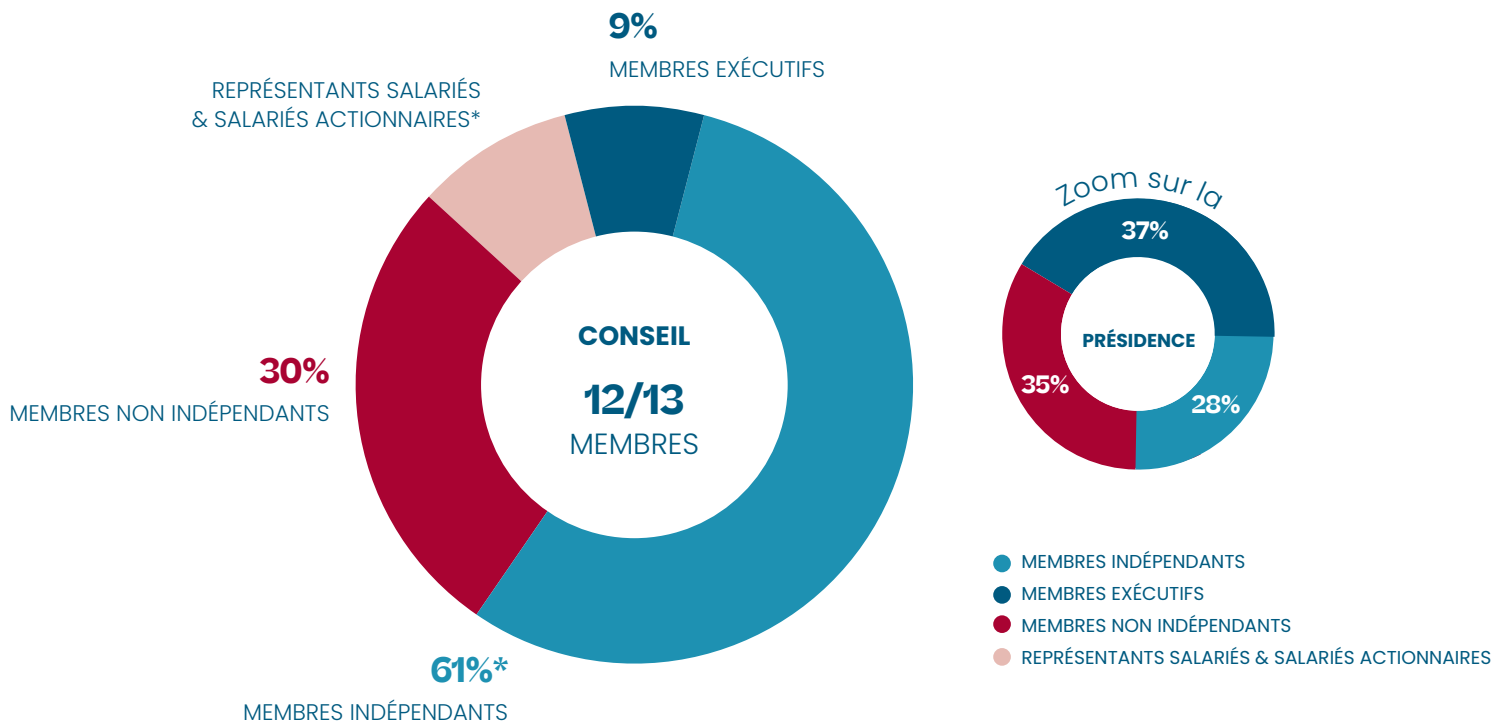


RÉPARTITION DES FONCTIONS UNIFIÉES (2025)

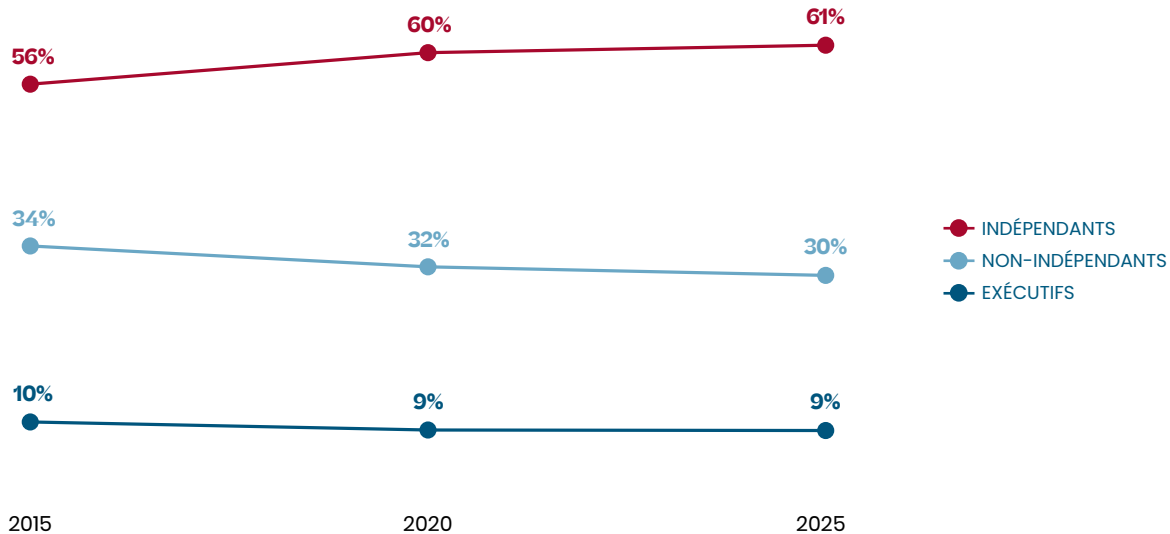


Composition des conseils du SBF 120 en 2025

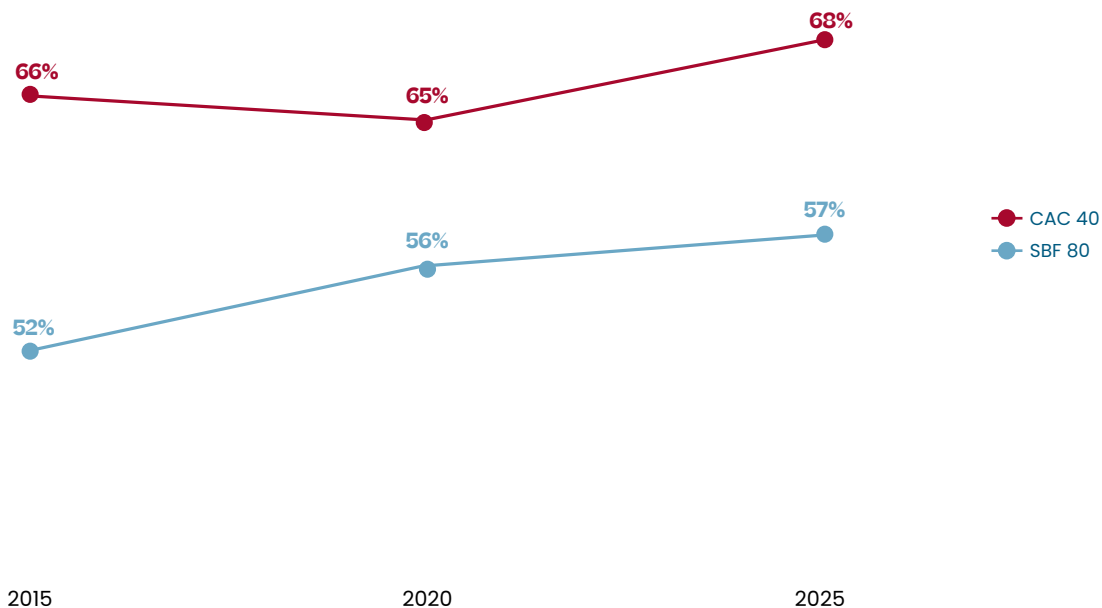
61 % de membres indépendants dans les conseils



Évolution de l'indépendance au sein des conseils du SBF 120 Une stabilité depuis 2020

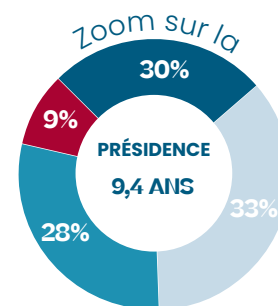
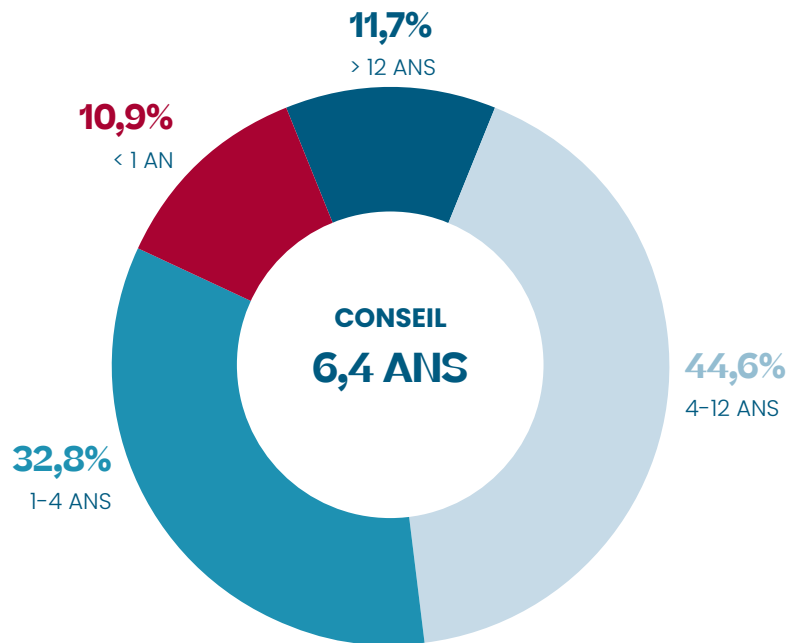


Évolution de l'indépendance au sein des conseils : CAC 40 vs SBF 80 Un CAC 40 plus indépendant que le SBF 80 (2025)



ORGANISATION DU CONSEIL

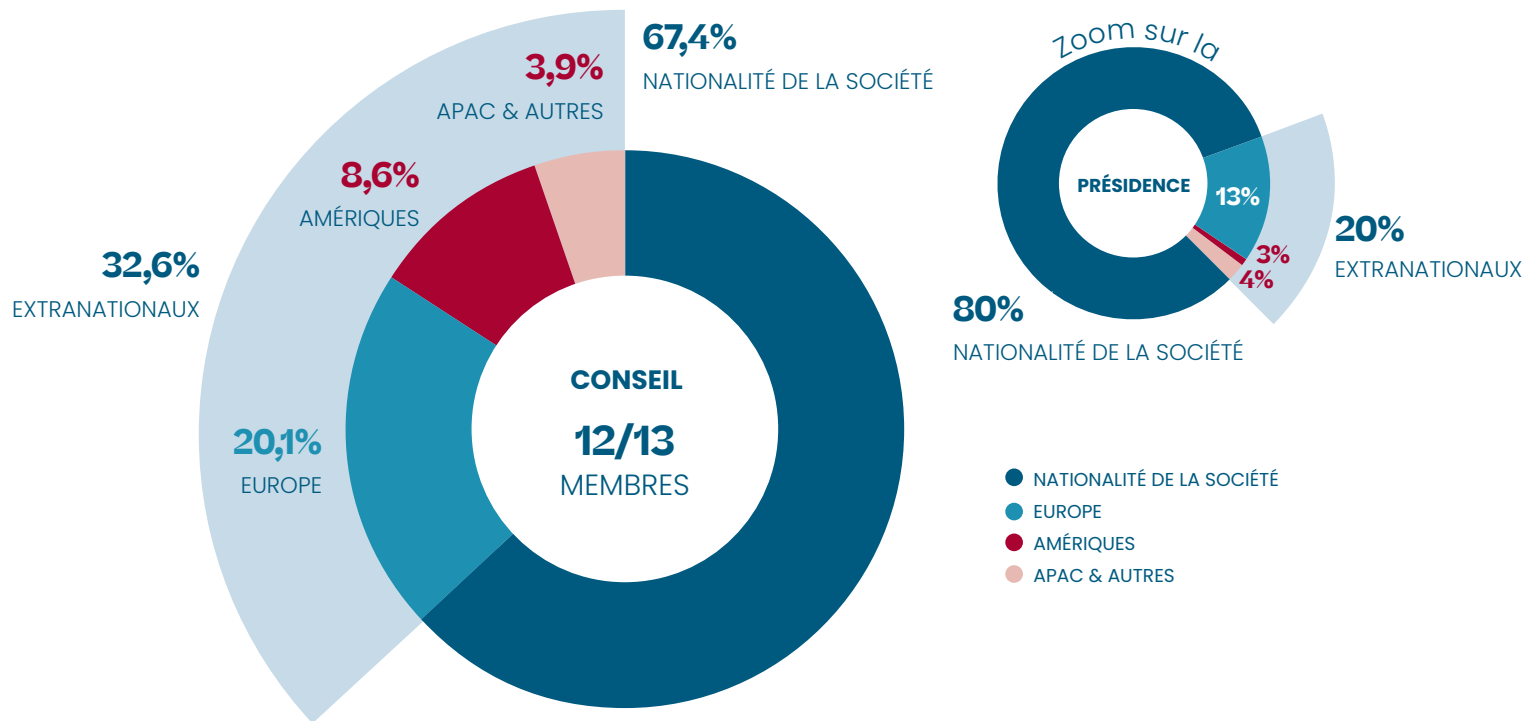
Ancienneté moyenne
6,4 ans pour les membres des conseils et 9,4 ans à la présidence



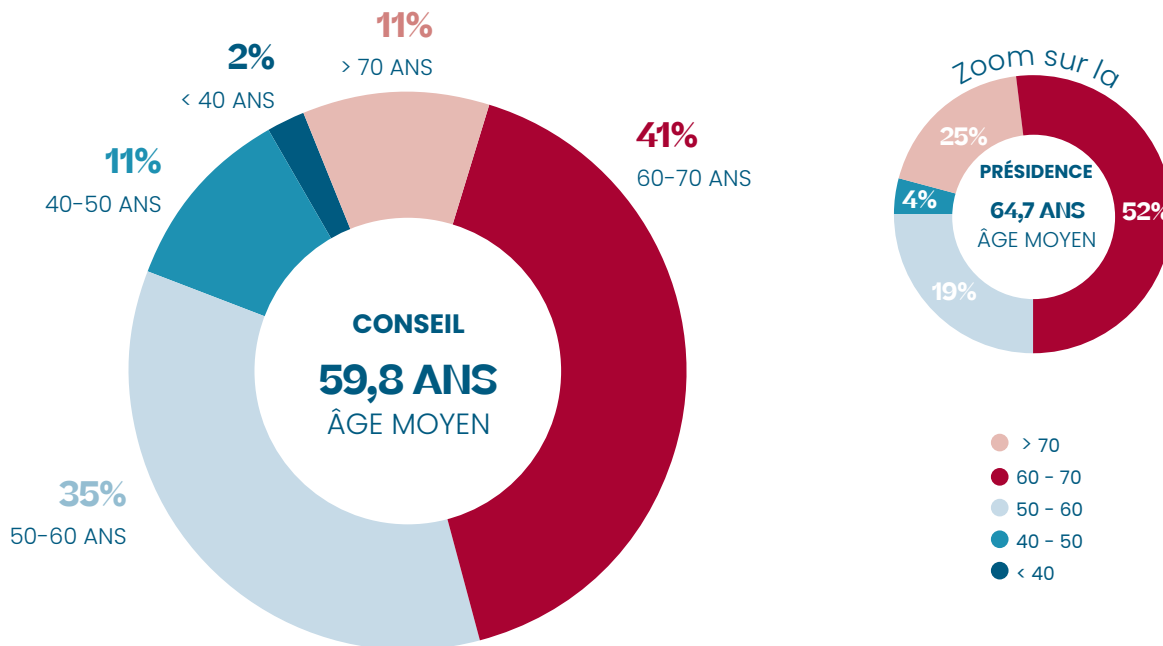
- > 12 ANS
- 4 - 12 ANS
- 1 - 4 ANS
- < 1 AN

Nationalités dans le SBF 120 en 2025

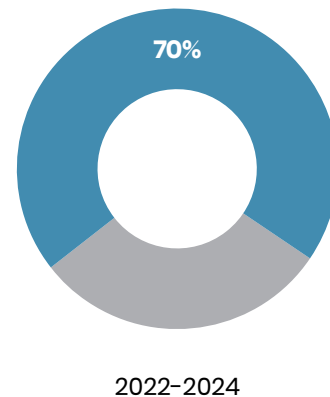
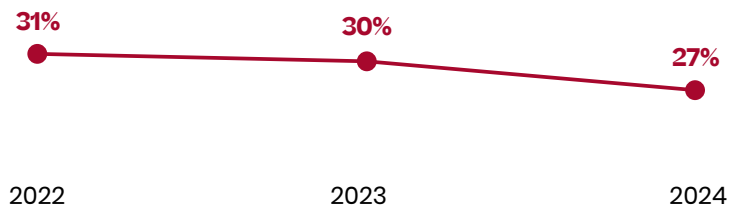
Un tiers d'extranationaux dans les conseils, un cinquième à la présidence



Tranches d'âges dans le SBF 120 en 2025
59,8 ans dans les conseils et 64,7 ans à la présidence



Déclaration d'évaluation externe
Évaluation externe triennale : 70% du SBF 120

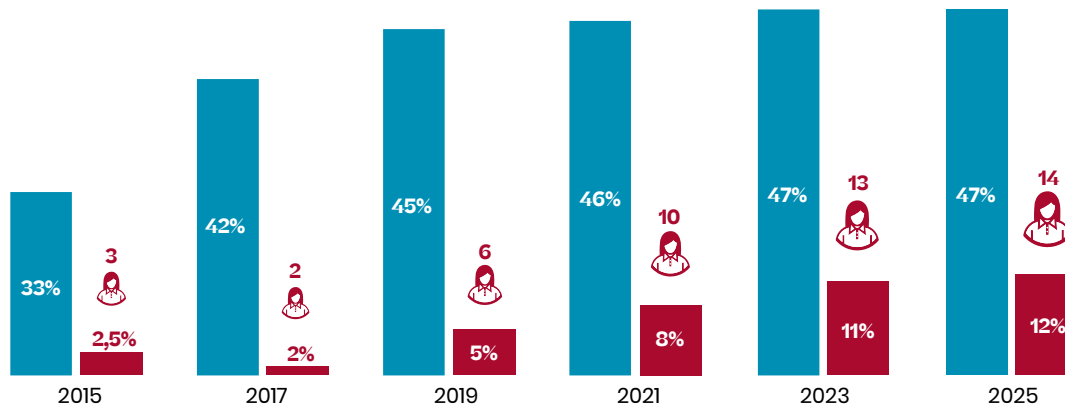


SBF 120

Féminisation des instances de gouvernance

Féminisation des conseils et des présidences du SBF 120

Une parité atteinte en 10 ans dans les conseils, mais peu de présidentes



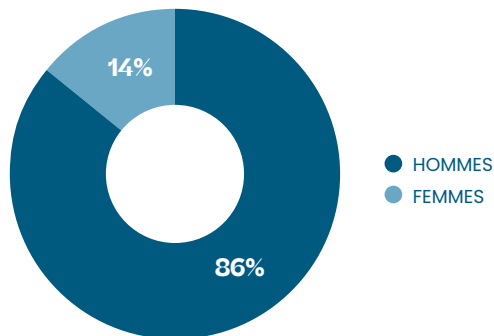
- TAUX DE FÉMINISATION DES CONSEILS
- TAUX DE PRÉSIDENTES DE CONSEILS
- 👤 PRÉSIDENTES DE CONSEILS

Les 14 conseils présidés par une femme en 2025 sont :

AIR-FRANCE KLM, CARMILA, CLARIANE, ERAMET, FDJ UNITED, LEGRAND, MICHELIN, NEXITY, REMY COINTREAU, REXEL, SODEXO, VALNEVEA, VIRBAC, VIRIDIEN

Féminisation des présidences du SBF 120 Toujours peu de femmes élues à la présidence des conseils

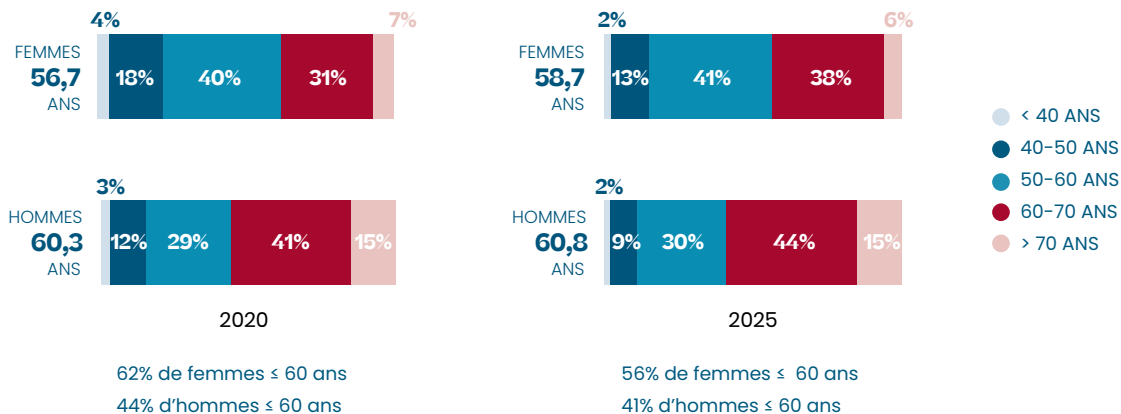
NOMINATION DE PRÉSIDENTE (MOYENNE SEPT. 2021 À SEPT. 2025)



Au cumul, depuis septembre 2021 (4 ans),
sur 43 nominations de Présidence,
6 femmes et 37 hommes, soit 14% de femmes

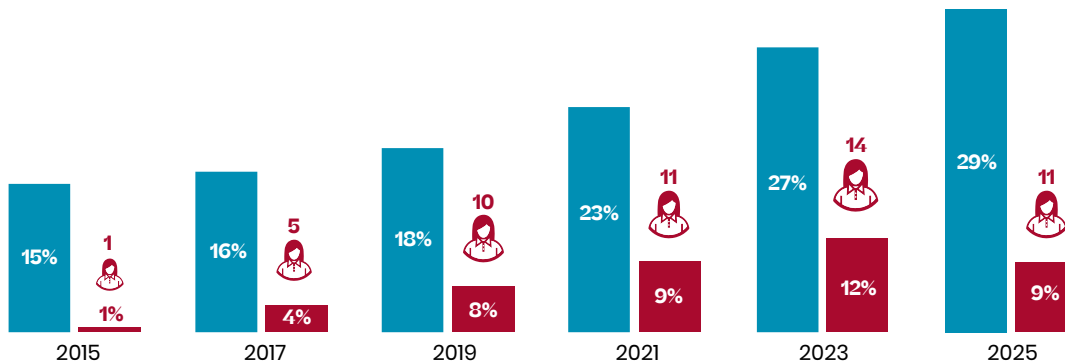
Évolution de la pyramide des âges des administratrices et administrateurs du SBF 120

Une réduction de la différence d'âge entre hommes et femmes en 5 ans



Féminisation des Comex et directions générales du SBF 120

Doublement de la part des femmes dans les Comex depuis 2015 mais peu de dirigeantes



- TAUX DE FÉMINISATION DES COMEX
- TAUX DE PDG, DG, PRÉSIDENTES DU DIRECTOIRE
- PDG, DG

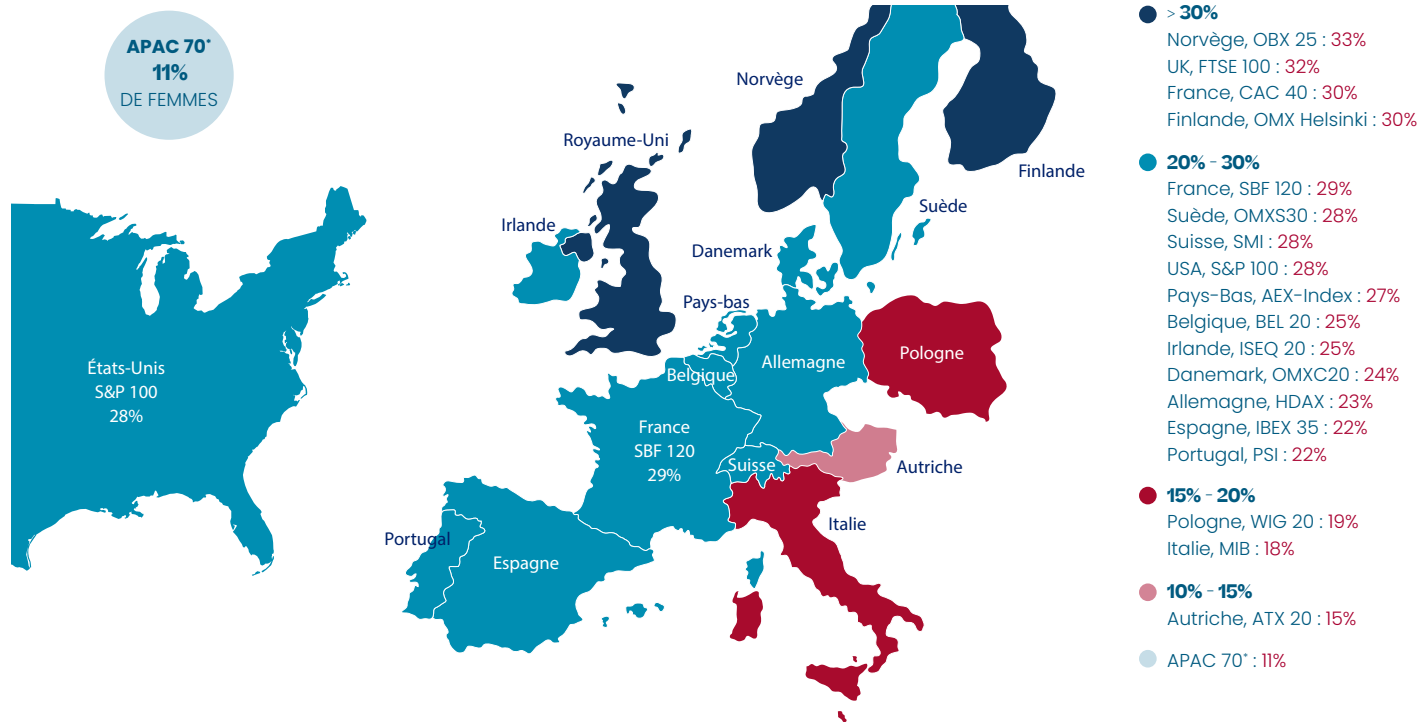
Les 11 sociétés qui ont une femme comme PDG, DG sont :

AMUNDI, BUREAU VERITAS, CARMILA, CLARIANE, ENGIE,
FDJ UNITED, NEXITY, ORANGE, SODEXO, VEOLIA
ENVIRONNEMENT, VIRIDIEN

La France au 1^{er} rang des grands pays mondiaux



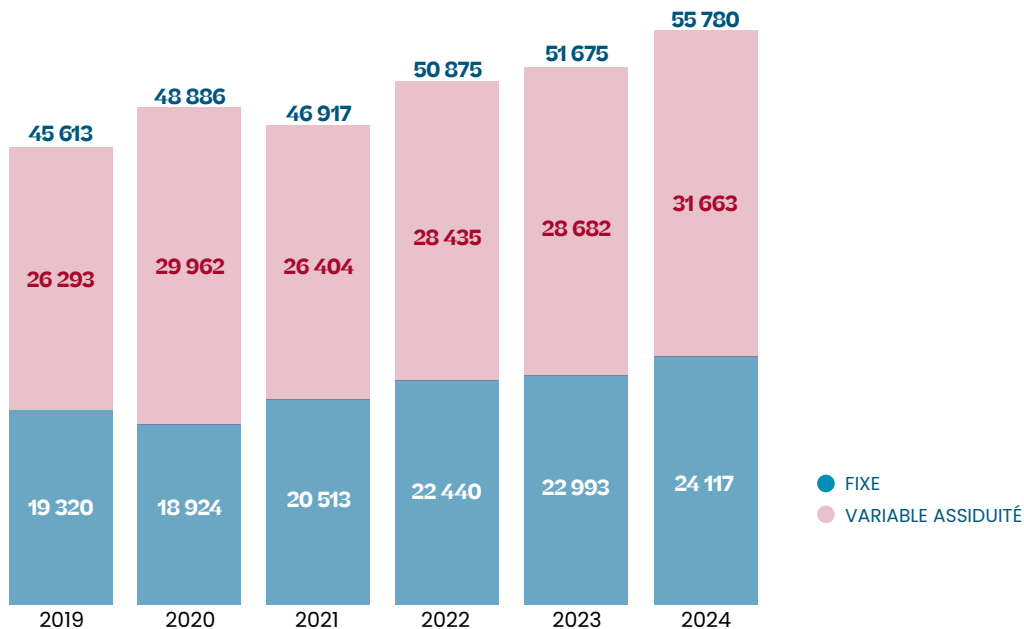
CAC 40 : 30% de femmes dans les Comex/Codir



SBF 120 Rémunération

Rémunération moyenne théorique* des membres de conseil du SBF 120

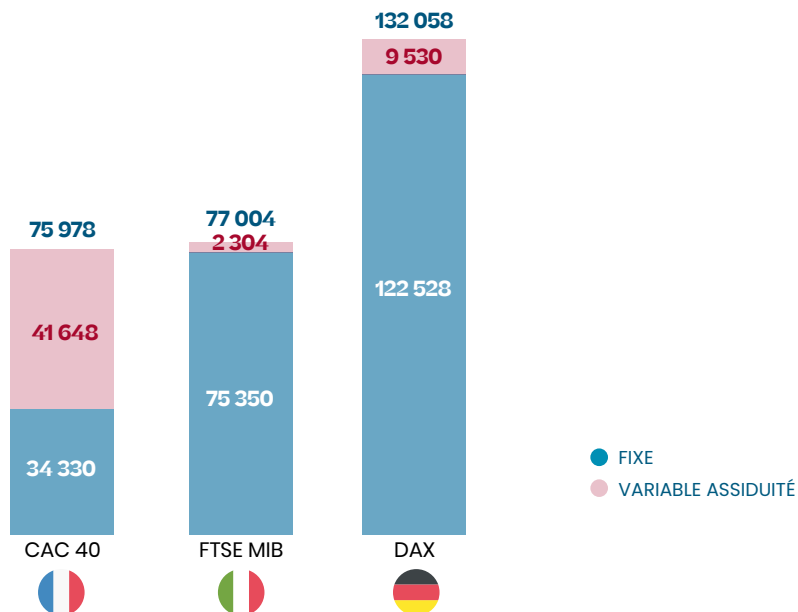
Une progression d'environ 4,1% par an



*Rémunération pour 100% d'assiduité aux réunions du conseil n'incluant pas les travaux de comités

Rémunération des administrateurs : comparaison européenne

Le CAC 40 proche de l'Italie mais très inférieur à l'Allemagne



Annexe

Composition du SBF 120 au 01.09.2025

ACCOR, AIR FRANCE-KLM, AIR LIQUIDE, AIRBUS GROUP, ALSTOM, ALTEN, AMUNDI, APERAM, ARCELOR MITTAL, ARGAN, ARKEMA, ATOS SE, AXA, AYVENS, BIC, BIOMERIEUX, BNP PARIBAS, BOLLORE, BOUYGUES, BUREAU VERITAS, CAPGEMINI, CARMILA, CARREFOUR, CLARIANE, CASINO GUICHARD-PERRACHON, COFACE, COVIVIO, CREDIT AGRICOLE SA, DANONE, DASSAULT AVIATION, DASSAULT SYSTEMES, DERICHEBOURG, EDENRED, EIFFAGE, ELIOR GROUP, ELIS, EMEIS, ENGIE, ERAMET, ESSILORLUXOTTICA, ESSO SAF, EURAZEO, EUROFINS SCIENTIFIC, EURONEXT, EUTELSAT COMMUNICATIONS, EXOSENS, FDJ UNITED, FORVIA, GECINA, GETLINK, GROUPE ADP, GROUPE SEB, GTT GAZTRANSPORT & TECHNIGAZ, HERMES INTERNATIONAL, ICADE, ID LOGISTICS GROUP, IMERYS, INTERPARFUMS, IPSEN, IPSOS, JC DECAUX, KERING, KLEPIERRE, L'ORÉAL, LEGRAND, LVMH, MEDINCELL, MERCIALYS, MERSEN, METROPOLE TV (M6), MICHELIN, NEXANS, NEXITY, OPMOBILITY, ORANGE, OVHCLLOUD, PERNOD RICARD, PLANISWARE, PLUXEE N.V., PUBLICIS GROUPE, REMY COINTREAU SA, RENAULT, REXEL, RUBIS, SAFRAN, SAINT GOBAIN, SANO-FI, SARTORIUS STEDIM BIOTECH, SCHNEIDER ELECTRIC, SCOR, SES, SOCIETE GENERALE, SODEXO, SOITEC, SOLVAY, SOPRA STERIA GROUP, SPIE, STELLANTIS, STMICROELECTRONICS, TECHNIP ENERGIES, TELEPERFORMANCE, TELEVISION FRANCAISE 1 (TF1), THALES, TOTALENERGIES SE, TRIGANO, UBISOFT ENTERTAINMENT, UNIBAIL RODAMCO - WESTFIELD, VALEO, VALLOUREC, VALNEVA, VEOLIA ENVIRONNEMENT, VERALLIA, VICAT, VINCI, VIRBAC, VIRIDIEN, VIVENDI, VUSION GROUP, WENDEL, WORLDLINE

Changements de composition du SBF120 entre septembre 2024 et septembre 2025

Entrées : CLARIANE, EXOSENS, MEDINCELL, OVHCLLOUD, PLANISWARE

Sorties : BENETEAU, EUROAPI, LECTRA, MAUREL & PROM, NEOEN,

Changement de nom: LA FRANCAISE DES JEUX devient FDJ UNITED

Note méthodologique

Les données de compositions des instances de gouvernance sont de post-AG de chaque année

Les données d'indépendance, de compétence sont celles déclarées par les entreprises dans leurs DEU ou rapports annuels

Les données de fonctionnement du conseil sont de 2024

Institut français des administrateurs

Créé en 2003, l'IFA est un institut indépendant 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.

www.ifa-asso.com

Caroline Michaud

Directrice de la recherche

Institut français des administrateurs

60, rue de Londres, 75008 Paris

Tél. : 07 43 16 15 23

caroline.michaud@ifa-asso.com

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

Spécialiste des solutions d'évaluation et de pilotage de la gouvernance, basées sur l'agrégation et la structuration de 300+ points de données par conseil, Ethics & Boards fournit à l'ensemble des parties prenantes des outils d'évaluation transparente de la gouvernance responsable au-delà de la conformité. Ethics & Boards aide l'entreprise, l'investisseur et les parties prenantes à appréhender et utiliser la gouvernance responsable et son évaluation comme outil de diagnostic, d'analyse et de pilotage de leur engagement responsable. Ethics & Boards est partenaire de l'IFA, notamment pour ce baromètre, depuis 2017.

www.ethicsandboards.com

Juliette Li

Chief Analyst

Ethics & Boards

52, boulevard Malesherbes, 75008 Paris

Tél. : 01 45 61 66 54

jl@ethicsandboards.com

Contact presse:
Isabelle d'Halluin Communication
idh@isabelledhalluin.com
06 03 00 88 48 / 06 45 28 67 25