

image sept

Etude de la Gouvernance des sociétés du CAC 40

Septembre 2014

Executive Summary

L'indice CAC 40, considéré comme une référence pour la gestion de nombreux portefeuilles boursiers, est constitué de sociétés très disparates.

Qu'y a-t-il en effet de commun entre des entreprises comme Gemalto qui ont une capitalisation inférieure à 7 milliards d'euros alors que des géants comme Sanofi ou Total dépassent les 100 milliards d'euros ?

Certaines sociétés voient leurs administrateurs s'arc-bouter à leur poste (26 et 27 ans de présence pour deux d'entre eux et, de plus, toujours considérés comme indépendants !), alors que d'autres, par leurs statuts, sont assurées de leur renouvellement régulier. Des sociétés montrent leur attachement à la féminisation de leur conseil (dépassant 50%) quand d'autres considèrent celle-ci, avant tout, comme une obligation légale qu'il convient de respecter.

Bref, les exemples de cette diversité peuvent être déclinés à l'infini, que ce soit également sur l'indépendance des conseils (de 33 à 100%) ou encore l'âge moyen de leurs membres (de 53 à 65 ans).

En revanche, s'il existe bien un point de convergence, c'est sur celui du choix du mode de gouvernance de ces sociétés. En effet, 65% des sociétés du CAC 40 ont choisi une structure moniste avec la nomination d'un Président-directeur général.

En observant toutes ces entreprises, il apparaît que la gouvernance est avant tout un état d'esprit et s'inscrit difficilement dans les carcans d'une loi. A ce titre, la récente liberté laissée aux entreprises pour fixer la rémunération de leurs dirigeants, avec au final un regard seulement indicatif des actionnaires en assemblée générale (say on pay), est une excellente initiative.

Les thèmes de l'indépendance des administrateurs, du fonctionnement des conseils, de la composition des comités des conseils ou encore du choix du mode de gouvernance d'une entreprise, pour ne citer qu'eux, sont totalement subjectifs et sujets à d'interminables débats.

Seule la loi sur la parité dans les conseils ne laisse aucune place à l'interprétation dans la mesure où la répartition hommes/femmes dans un conseil est factuelle.

La qualité de la gouvernance d'une entreprise est finalement le reflet de ce que son dirigeant a bien voulu en faire et la manière avec laquelle il a décidé de s'affranchir ou non des règles et codes de conduite de Place.

Image 7 a réalisé cette étude comparative des sociétés du CAC 40 afin que chacune puisse se positionner par rapport à ses pairs et juger de l'opportunité de faire évoluer tel ou tel aspect de sa gouvernance. Il ne s'agit ni d'un classement ni d'une notation.

Sommaire

I.	Préambule	5
II.	Tableaux comparatifs des données	6
	Capitalisation	6
	Age moyen des administrateurs.....	8
	Durée moyenne de présence au conseil.....	10
	Pourcentage d'administrateurs indépendants dans le conseil.....	12
	Taux d'administrateurs indépendants dans le comité d'audit.....	14
	Féminisation des conseils	16
	Nombre d'administrateurs par conseil	18
	Durée statutaire de mandat	20
	Mode de gouvernance.....	22
	Sociétés ayant nommé un administrateur référent	24
	Droit de vote double	26
III.	Analyse du cumul des mandats	28
	Les Mandats des mandataires sociaux.....	28
IV.	Analyse transversale	33
	L'indépendance des administrateurs.....	35
	L'évaluation du conseil réalisé entièrement ou partiellement avec la contribution d'un expert externe.....	43
	L'évaluation de la contribution personnelle des administrateurs	45
	La nomination d'un administrateur référent	49
	Limite d'âge pour les membres du conseil	53
V.	Annexes	57

Préambule

Cette étude a été réalisée à partir des documents de référence disponibles et des sites internet des sociétés, et ce pour l'exercice clos au 31 décembre 2013, au 31 mars 2014 pour la société Alstom et au 30 juin 2013 pour la société Pernod Ricard.

Image 7 a effectué cette recherche de manière objective et indépendante et s'est efforcée d'apporter le plus grand soin dans l'analyse de ces différents documents à partir de critères factuels. Il a été tenu compte, dans la mesure du possible, des éléments importants qui auraient pu intervenir dans ces différentes sociétés depuis la clôture de leur exercice.

Le CAC 40 est composé des quarante capitalisations les plus fortes d'Euronext à Paris parmi les 100 premières valeurs. Pour être accepté dans cet indice, le titre doit également faire partie des valeurs les plus négociées.

A ce jour, les sociétés du CAC 40 sont les suivantes:

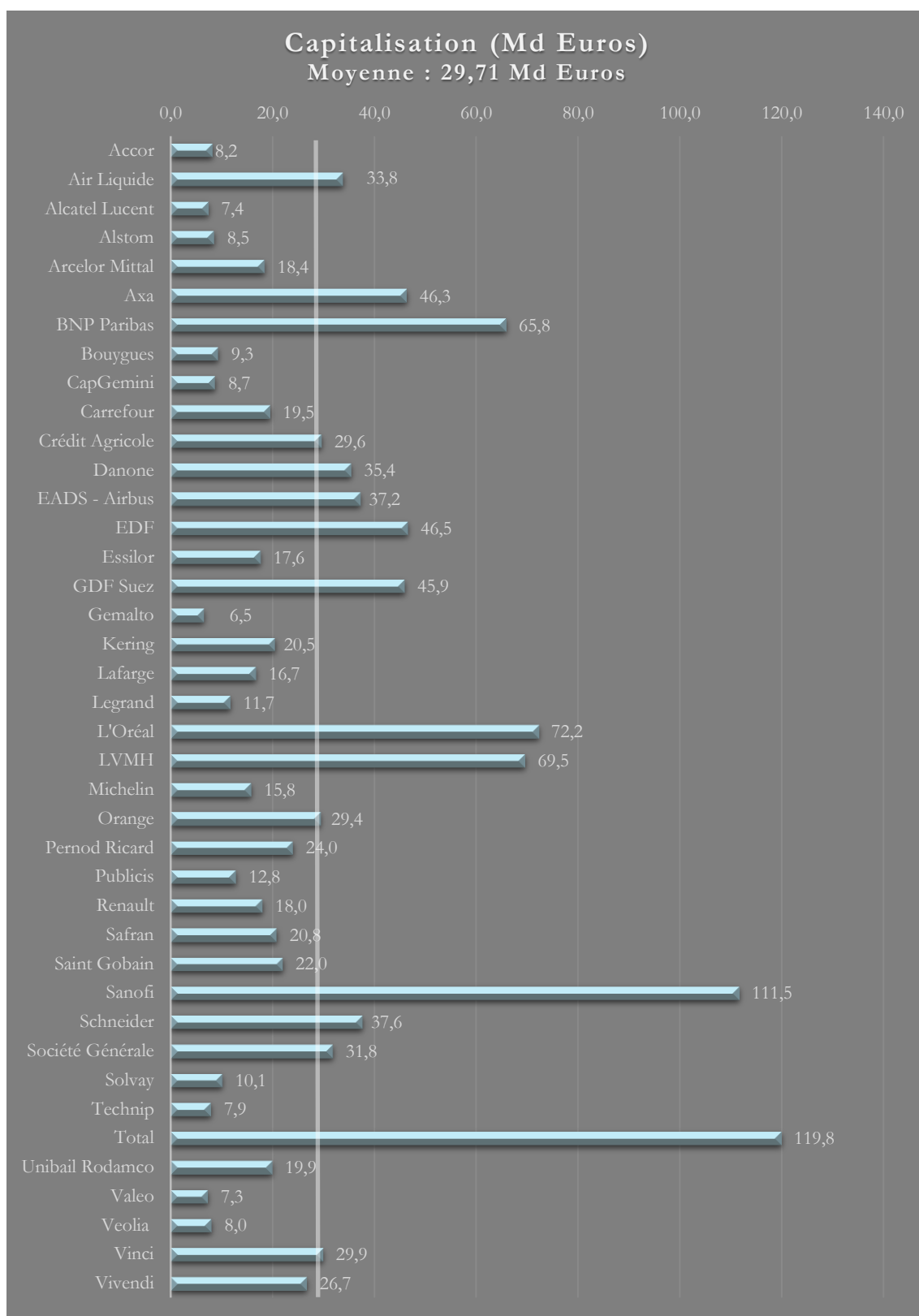
Accor	Legrand
Air Liquide	LVMH
Alcatel Lucent	Michelin
Alstom	Orange
ArcelorMittal	Pernod Ricard
Axa	Publicis Groupe SA
BNP Paribas	Renault
Bouygues	Safran
Capgemini	Saint-Gobain
Carrefour	Sanofi
Crédit Agricole	Schneider Electric
Danone	Société Générale
EADS	Solvay
EDF	Technip
Essilor International	Total
GDF Suez	Unibail-Rodamco
Gemalto	Valeo
Kering	Veolia Environnement
L'Oréal	Vinci
Lafarge	Vivendi

Parmi les sociétés du CAC 40, 4 sociétés ne se réfèrent pas aux principes du code AFEP/MEDEF :

- ArcelorMittal : Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange.
- EADS – Airbus : Dutch Corporate Governance Code
- Gemalto : Dutch Corporate Governance Code
- Solvay : Code Belge de Gouvernance d'entreprise

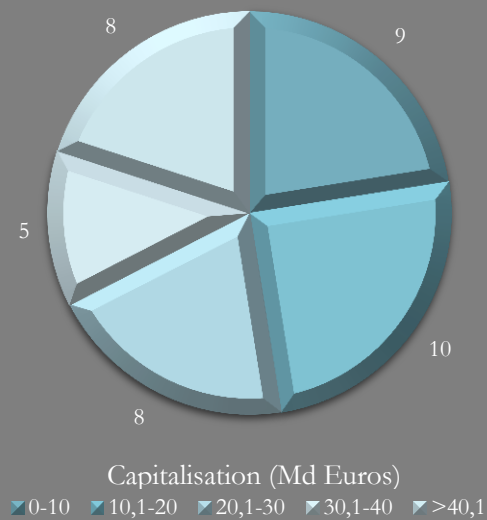
Rappel : Depuis le 1^{er} décembre 2003, la réglementation pour déterminer si un titre est à même de figurer dans l'indice CAC 40 est passée d'un calcul sur la capitalisation totale à un calcul sur la capitalisation flottante, c'est-à-dire les titres réellement disponibles sur le marché.

Tableaux comparatifs des données



* Capitalisation au 3 septembre 2014

Répartition de la capitalisation (nombre de sociétés)



L'ensemble de la capitalisation des sociétés du CAC 40, qui au total équivaut à 1 188,5 milliards d'Euros, doit être comparée au volume considérable de capitaux qui circulent dans le monde à la recherche d'investissements.

Juste quelques chiffres : le fonds BlackRock gère 3 792 milliards d'euros, Vanguard Group pas moins de 1 600 milliards d'euros¹. **Les six premiers fonds au niveau mondial pourraient s'offrir presque 10 fois le CAC 40 !**

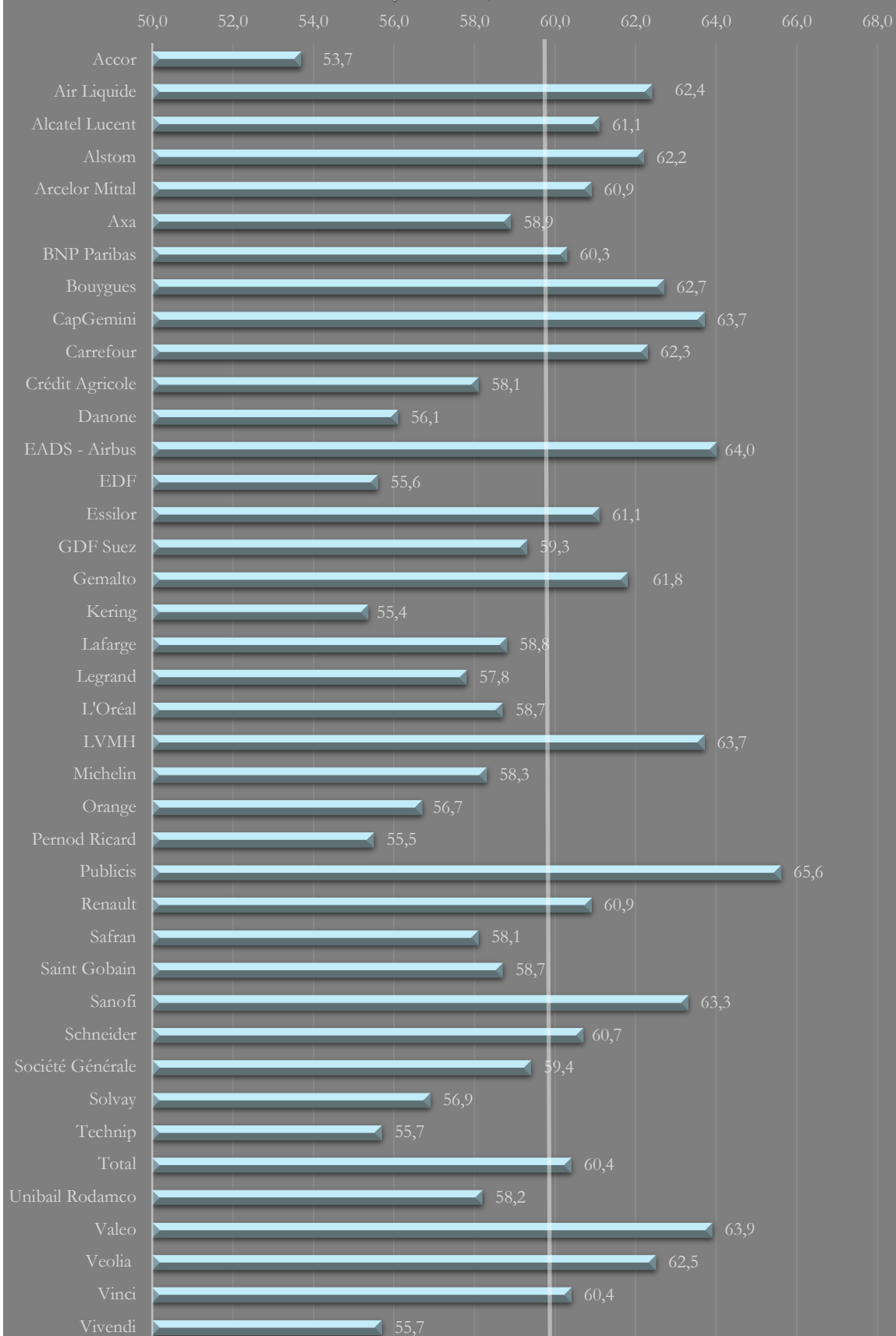
AXA IM, qui gère 562 milliards d'euros, se place loin dans le classement mondial. Ne parlons pas de notre modeste Etablissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique (ERAFF) qui gère seulement 14 milliards d'euros !

Au moment où des réflexions voient régulièrement le jour pour légiférer sur la gouvernance de nos entreprises, il serait opportun, à la lumière de ces chiffres, de réfléchir aux conséquences que certaines modifications pourraient avoir sur le devenir de nos sociétés.

¹ Sites internet des sociétés

Age moyen des administrateurs

Moyenne 59,7 ans



Age moyen des administrateurs

Le Code Afep / Medef ne donne pas de recommandation particulière en ce qui concerne l'âge des administrateurs d'une société. Notons simplement que le Code indique que l'administrateur doit être « présent, actif et impliqué ». Des qualités qui ne sont pas nécessairement fonction de l'âge.

La moyenne d'âge des administrateurs des sociétés du CAC 40 s'élève actuellement à 59,7 ans. Les écarts enregistrés entre les entreprises sont néanmoins importants. Ainsi douze années séparent la moyenne observée chez **Accor** (53,7 ans) de celle de **Publicis** (65,6 ans).

La société **Accor** a sept administrateurs de moins de 55 ans, dont un de moins de 40 ans. En ce qui concerne le conseil d'administration de la société **Publicis**, il compte six administrateurs dépassant les 67 ans, dont trois ayant plus de 75 ans.

Pour gérer la problématique de l'âge des membres de leur conseil, les sociétés du CAC 40 ont mis parfois en place certains dispositifs d'alerte.

Par exemple, certaines s'imposent des contraintes comme l'obligation de devoir consulter leur conseil lorsque l'âge d'un mandataire social atteint un seuil déterminé.

Ainsi, la société **Vivendi**, a pris la mesure suivante :

*« Les fonctions des membres du Directoire prennent fin, au plus tard, à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le membre atteint l'âge de 68 ans. Toutefois, le Conseil de surveillance peut, en une ou plusieurs fois, le proroger dans ses fonctions pour une durée totale n'excédant pas deux années (article 12 des statuts) ».*²

D'autres sociétés décident d'imposer des conditions à l'ensemble du conseil : **Schneider Electric** prévoit par exemple un renouvellement de sa composition lorsqu'un tiers des membres dépasse les 70 ans, et une durée de mandat plus courte à partir de cet âge :

*« La durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans renouvelable. Toutefois à partir de 70 ans, les administrateurs sont nommés ou renouvelés pour des mandats de deux ans. Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers du nombre d'administrateurs »*³.

Beaucoup de sociétés appliquent ce genre de mesure, et suivent ainsi les recommandations légales⁴.

L'analyse de l'âge moyen des administrateurs d'une société est un indicateur qu'il convient de compléter par la durée moyenne d'occupation des postes pour pouvoir apprécier le turn-over d'un conseil.

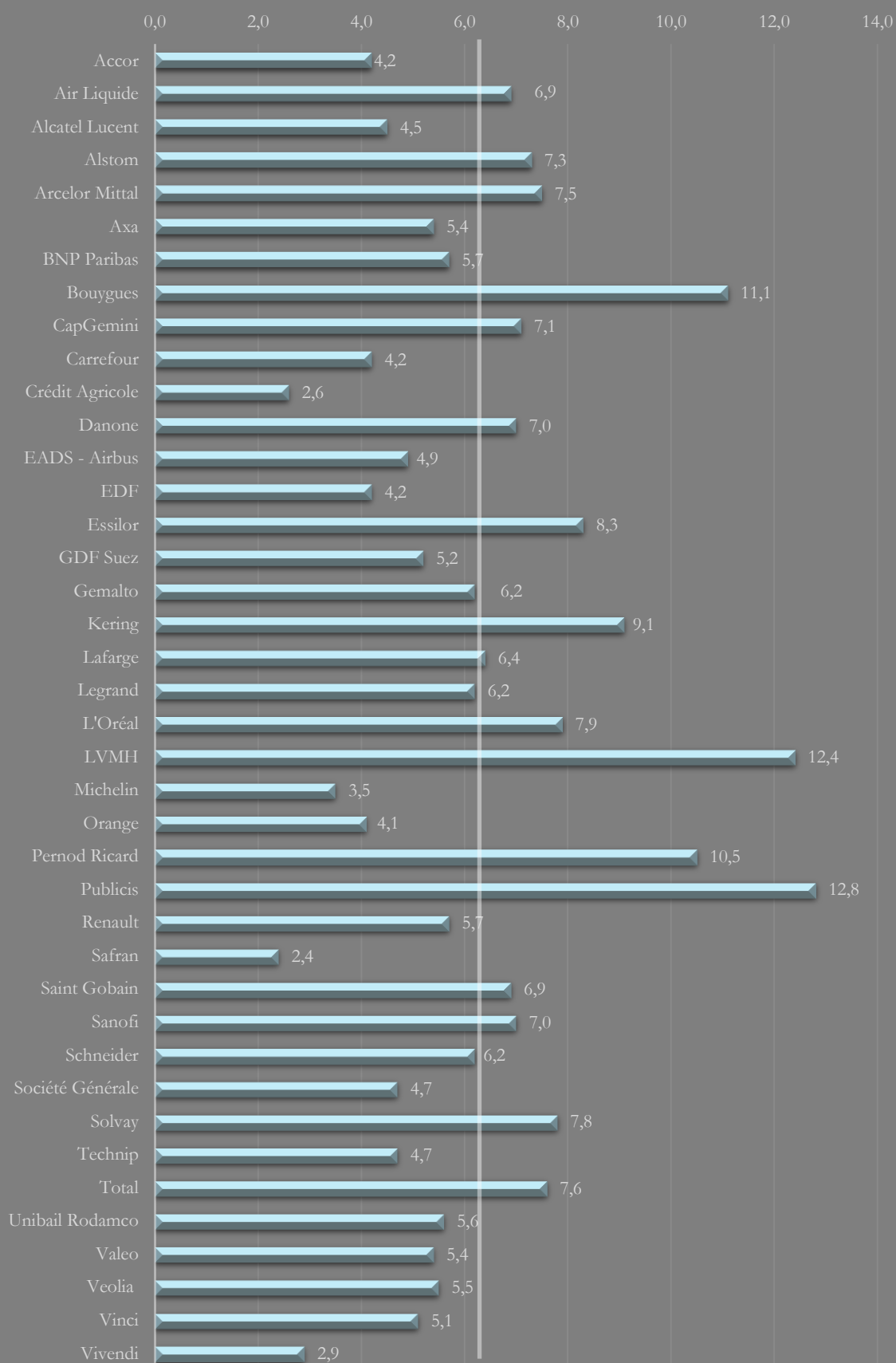
² Document de référence Vivendi 2013, page 137.

³ Document de référence Legrand 2013, page 140.

⁴ Article L225-19 du code de commerce : *Les statuts doivent prévoir, pour l'exercice des fonctions d'administrateur, une limite d'âge s'appliquant soit à l'ensemble des administrateurs, soit à un pourcentage déterminé d'entre eux. A défaut de disposition expresse dans les statuts, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions.*

Durée moyenne de présence au conseil

Moyenne 6,3 ans



Durée moyenne de présence au conseil

La durée moyenne de présence des administrateurs dans une société peut être considérée comme un gage de stabilité et de confiance accordée au gouvernement de l'entreprise par les actionnaires, à condition que cela n'en freine pas le bon fonctionnement.

La durée moyenne de présence d'un administrateur au sein du CAC 40 est de 6,3 ans, avec de grands extrêmes (2,6 ans pour **Crédit Agricole** contre 12,8 ans pour **Publicis**).

Le **Crédit Agricole** est administré en partie par les dirigeants des caisses régionales (39 caisses régionales ayant chacune un président et un directeur général) pour dix postes qui leurs sont réservés. Les mandats étant de trois ans, il existe logiquement une forte propension au renouvellement des administrateurs puisqu'ils reviennent régulièrement devant le suffrage des actionnaires. Le **Crédit Agricole** impose de plus une limite d'âge de 65 ans, ce qui empêche d'exercer de nombreux mandats successifs.

Au sein de la société **Publicis**, six administrateurs sont en poste depuis plus de 15 ans, ce qui tire logiquement la moyenne vers le haut.

En ce qui concerne le faible chiffre obtenu par la société **Safran** (2,4 ans), celui-ci doit être interprété avec prudence car il fait suite à une modification de la gouvernance de la société intervenue en 2011. Les biographies présentes dans le document de référence 2013 ne permettent d'ailleurs pas de connaître la date de première nomination de tous les administrateurs au sein de l'organe de contrôle de la société puisque, seule la date d'entrée au conseil d'administration créé en 2011 y est mentionnée. Ce faible chiffre n'est donc en lui-même pas très significatif.

On note que les administrateurs représentant l'Etat, les salariés ou les salariés actionnaires sont par nature plus mobiles. L'Etat ou les salariés devant parfois désigner ces administrateurs à chaque Assemblée Générale, le renouvellement des mandats est plus fréquent. Par conséquent pour ces entreprises, la durée moyenne de présence en est réduite.

La société **Danone** est la seule qui traite ouvertement de la durée de présence dans son document de référence, à la recherche semble-t-il d'un équilibre entre *seniorité* et regard neuf :

*« L'âge moyen des Administrateurs et la durée moyenne des mandats seraient en baisse. Face à cette baisse de la séniorité moyenne de ses membres, le Conseil d'Administration, pour maintenir la diversité de ses membres, estime important de conserver en son sein plusieurs Administrateurs non exécutifs bénéficiant d'une très bonne connaissance du Groupe (notamment Monsieur Bruno BONNELL, Administrateur depuis 2002 et dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale) ».*⁵

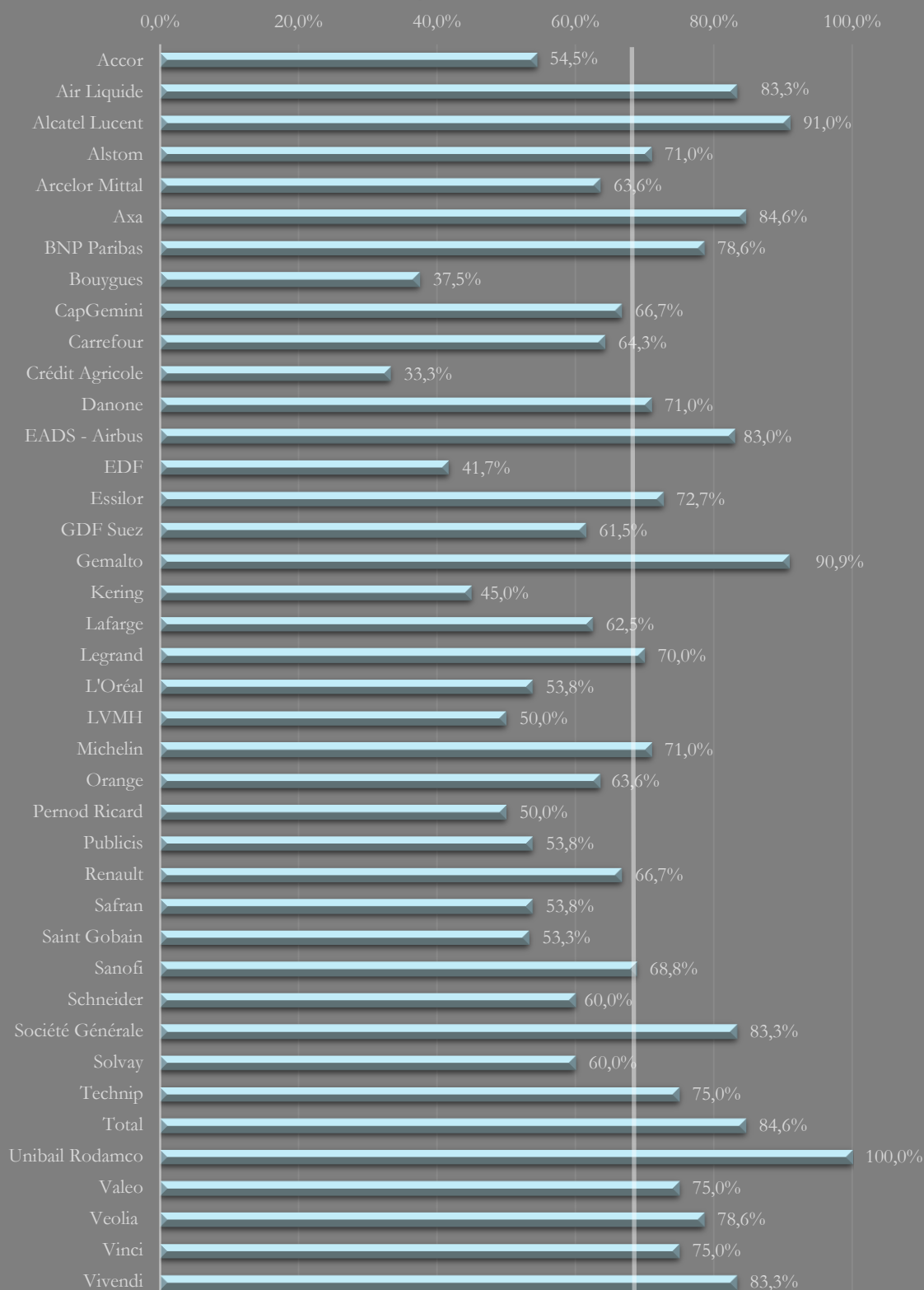
On observera que les sociétés ayant les durées moyennes de présence en conseil les plus élevées (**Bouygues, LVMH, Pernod Ricard, Publicis**) ont toutes un tropisme familial. Cette situation est souvent due à la présence d'administrateurs de longue date qui tirent la moyenne vers le haut. Il s'agit généralement de membres de la famille actionnaire.

Dans la quatrième partie de cette étude, « Analyse transversale », il sera étudié comment de nombreuses sociétés affirment avoir besoin d'administrateurs présents sur un temps long du seul fait d'investissements lourds dans des activités industrielles.

⁵ Document de référence Danone 2013, page 200.

Pourcentage d'administrateurs indépendants dans le conseil

Moyenne 67,2%



Conformément au code AFEP/MEDEF, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

Pourcentage d'administrateurs indépendants dans le conseil

Toutes les sociétés du CAC 40 respectent les recommandations du Code AFEP/MEDEF en matière de pourcentage d'administrateurs indépendants. Certaines, comme Unibail, n'hésitent pas à considérer que leur organe de contrôle est composé à 100% d'administrateurs indépendants.

Le Code AFEP / MEDEF préconise la composition suivante en matière d'administrateurs indépendants :
« *La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de conseil. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages* ». ⁶

Un manquement au code AFEP / MEDEF au sujet du taux d'administrateurs indépendants ne pourrait donc être expliqué par la présence d'administrateurs salariés ou d'administrateurs représentant les actionnaires salariés.

En admettant que l'administrateur indépendant soit un gage de transparence et de bon fonctionnement pour l'actionnaire, il convient de s'assurer de sa participation aussi bien qualitativement que quantitativement.

On notera l'initiative de la société **Pernod Ricard** qui, dans l'évaluation du conseil présentée dans le document de référence 2012/2013, indique :

« *Par ailleurs, certains Administrateurs ont exprimé le souhait d'être davantage impliqués dans les réflexions ayant trait à la stratégie, et que ces débats engagent d'avantage la collégialité du Conseil. Aussi a-t-il été mis en évidence la dualité avec le Comité Stratégique. Il a été donné satisfaction à cette recommandation et décidé de dissoudre le Comité Stratégique à effet au 25 avril 2012* »⁷.

Or, ce comité stratégique ne comportait aucun administrateur indépendant, ce qui pouvait créer une différenciation inévitable sur l'information entre administrateurs. La situation laisse donc supposer que les administrateurs indépendants sont à l'origine de cette modification du fonctionnement du conseil. Cet exemple démontre l'intérêt qu'il y a pour une société de procéder à une évaluation régulière de son conseil et du rôle que doivent jouer les administrateurs indépendants.

La question de la juste proportion d'administrateurs indépendants dépasse les recommandations de l'AFEP / MEDEF, comme le montre le document de référence de **Bouygues** :

« *Le règlement intérieur du conseil d'administration de Bouygues précise qu'un tiers au moins des administrateurs sont des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef. Au 31 décembre 2013, les administrateurs indépendants sont au nombre de 6 sur 16, soit 37,5 %. Le Conseil juge cette proportion suffisante. En effet, si la société n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 223-3 du code de commerce, son capital est néanmoins peu dispersé et il se caractérise par la présence, d'une part, d'un actionnaire de référence disposant de 28,4 % des droits de vote et, d'autre part, d'un actionnariat salarié disposant de 30,2 % des droits de vote* »⁸.

Rappelons que le code AFEP/MEDEF considère qu'après douze années de présence au sein d'un conseil, un administrateur perd sa qualité d'indépendant. Si la société considère qu'il en va autrement, elle doit le justifier pour qu'il conserve ce statut.

On note en revanche que 23 administrateurs au sein des sociétés du CAC 40 sont considérés comme indépendants alors même qu'ils sont nommés depuis plus de 12 ans. Chez Publicis⁹, un administrateur (Henri-Calixte Suaudeau) est même considéré indépendant après 27 ans de mandat !

⁶ Code Afep / Medef juin 2013, page 10.

⁷ Document de référence Pernod Ricard 2012 / 2013, page 36

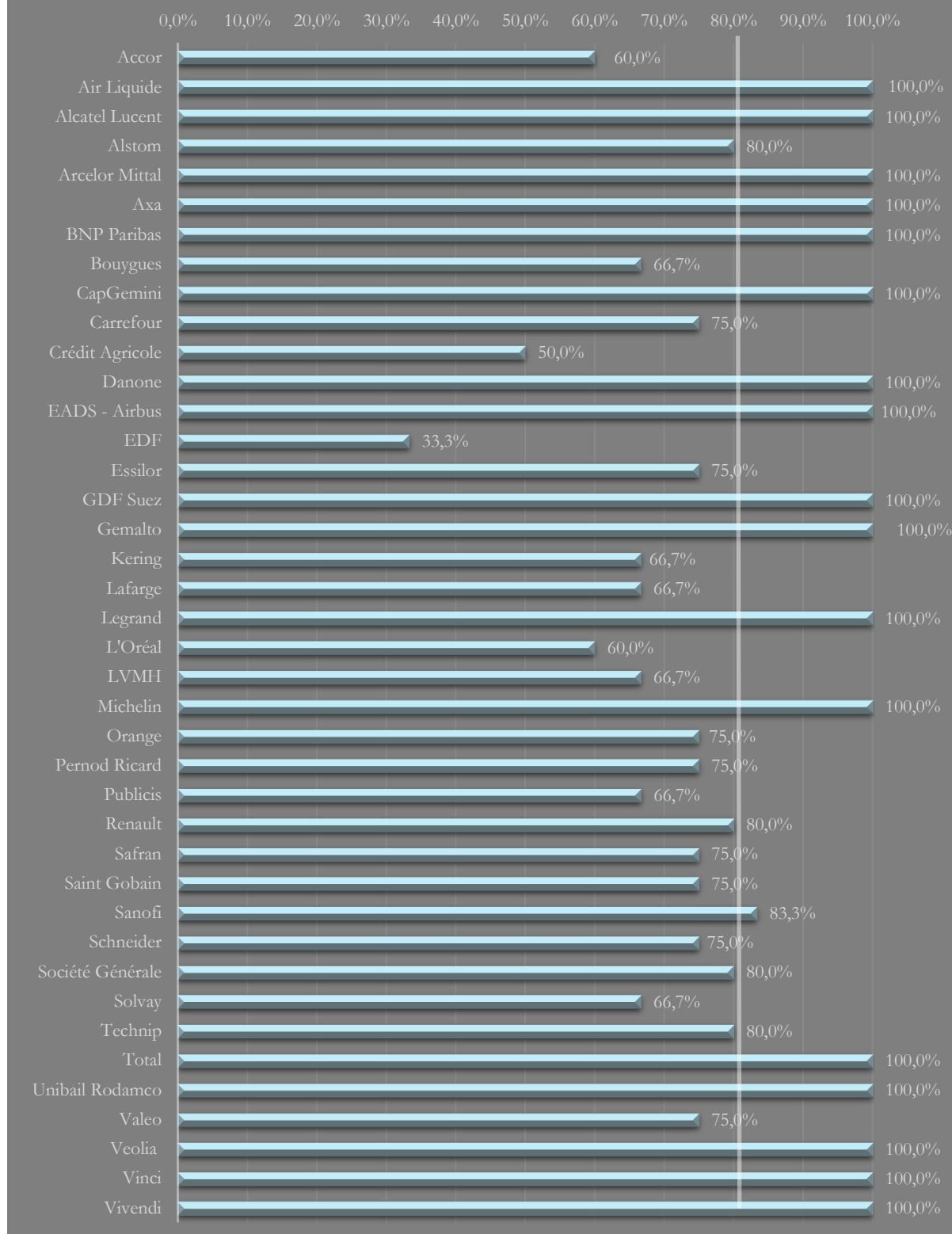
⁸ Document de référence Bouygues 2013, page 164

⁹ Document de référence Publicis 2013, page 20

Taux d'administrateurs indépendants dans le comité d'audit

Recommandation : 66% par AFEP MEDEF

Moyenne 82,7%



Conformément au code AFEP/MEDEF, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

Taux d'administrateurs indépendants dans le comité d'audit

L'étude des sociétés du CAC 40 montre une grande disparité dans la composition des comités d'audit. La part des administrateurs indépendants varie ainsi de 33,3% chez EDF¹⁰ à 100% pour 17 sociétés du CAC.

La composition du comité d'audit est un sujet essentiel puisqu'il est pour les actionnaires un préalable pour une information fiable et transparente.

Le code AFEP / MEDEF recommande la composition suivante: « *La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit (hors les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés) doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social* »¹¹.

Crédit Agricole, qui n'atteint pas le taux de 66,7%, explique dans son document de référence que : « *La composition de deux des Comités spécialisés n'est pas conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants. Il s'agit du Comité d'audit et des risques (50 % au lieu des deux tiers recommandés) et du Comité des nominations et de la gouvernance (un tiers au lieu d'une majorité recommandée). Cette situation s'explique, dans les deux cas, par la structure de l'actionnariat de la Société (présence d'un actionnaire majoritaire).* »¹²

L'Oréal, pour sa part, se contente d'observer que le taux n'est que de 60% sans y apporter de justification.¹³

Comme la société **Unibail-Rodamco** a un conseil composé à 100% d'administrateurs présentés comme indépendants, son comité d'audit est automatiquement composé de 100% d'administrateurs indépendants.

En revanche, les sociétés **Air Liquide, Alcatel-Lucent, ArcelorMittal, Axa, BNP Paribas, Capgemini, Danone, EADS, GDF Suez, Gemalto, Legrand, Michelin, Total, Veolia Environnement, Vinci et Vivendi** ont volontairement sélectionné uniquement des administrateurs indépendants pour entrer au comité d'audit et atteindre également un taux de 100%.

Cette volonté se traduit dans plusieurs documents de référence. A titre d'exemple, chez **Axa** :

« *Lorsqu'en 2010, le Conseil a décidé de procéder à la réunion des fonctions de Président et de Directeur Général, il a mis en œuvre diverses mesures destinées à assurer un équilibre des pouvoirs en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance. À cette fin, il a adopté un Règlement Intérieur dont certaines dispositions vont au-delà des exigences légales ou des pratiques de place. Celui-ci prévoit notamment que certains Comités (le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération et de Gouvernance) doivent être entièrement composés d'administrateurs indépendants* »¹⁴.

Rappelons néanmoins que la qualification d'indépendance est toute relative et sujette à discussion puisque laissée à l'appréciation de la société.

Notons aussi que la première remarque de l'AFEP / MEDEF sur la composition du comité d'audit est la suivante : « *Les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable* »¹⁵.

Certaines sociétés pourraient être amenées à devoir faire un arbitrage entre indépendance et compétence financière ou comptable pour une nomination au comité d'audit.

¹⁰ Le comité d'audit d'EDF est composé d'un administrateur indépendant, deux administrateurs représentant l'état et trois représentant les salariés.

¹¹ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 13.

¹² Document de référence Crédit Agricole 2013, page 110

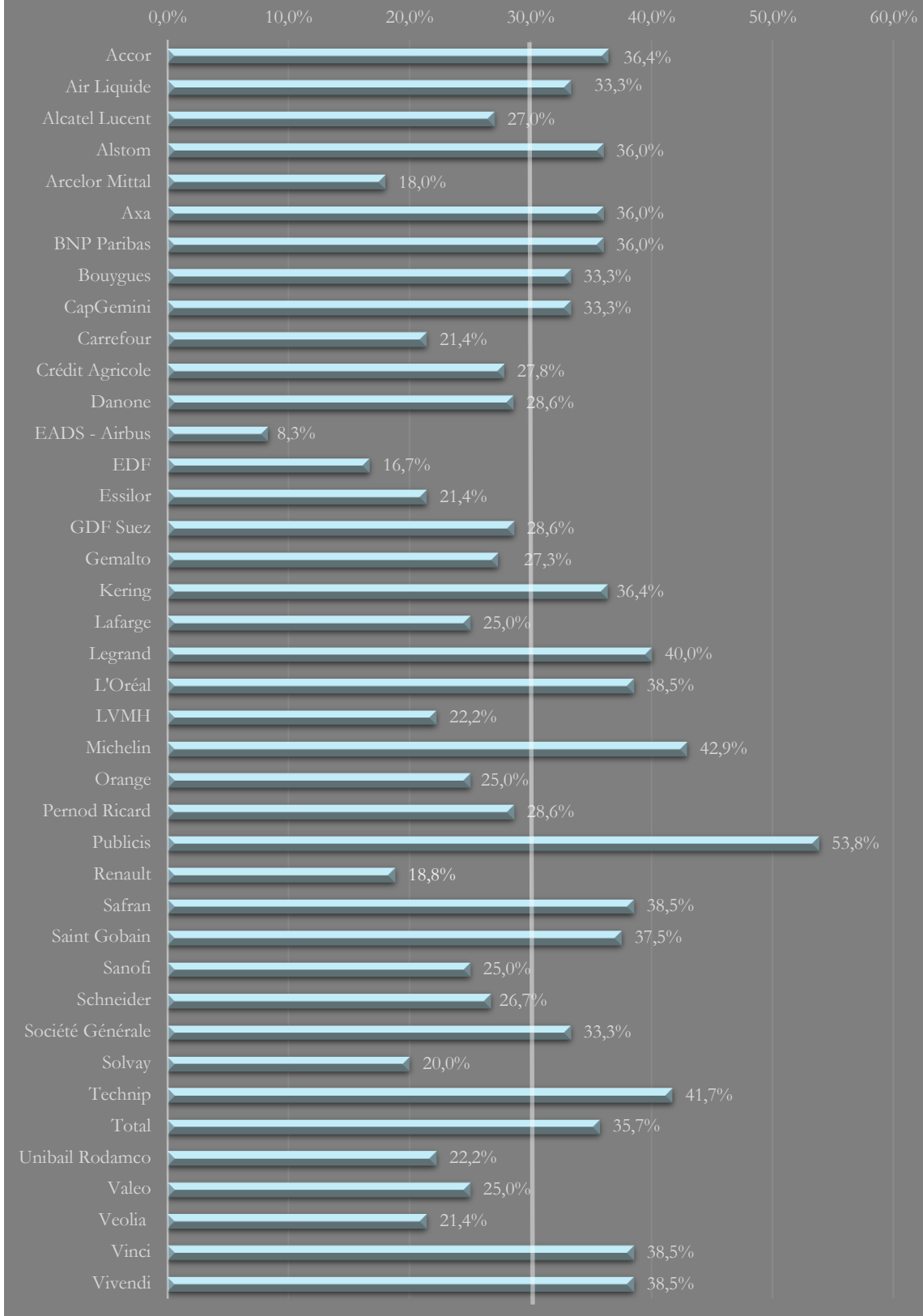
¹³ Document de référence L'Oréal 2013, page 74

¹⁴ Document de référence Axa 2013, page 95.

¹⁵ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 13

Taux de féminisation du conseil

Moyenne 30,1%



Conformément au code AFEP/MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas été comptabilisés pour établir ces pourcentages.

Féminisation des conseils

Au cours de la saison des AG 2014, il est apparu que toutes les sociétés du CAC 40 fonctionnaient désormais avec au moins une femme administrateur au sein du conseil et le taux moyen de féminisation s'est élevé à 30,1%

Sur ce thème, le code AFEP / MEDEF reprend l'obligation légale¹⁶ qui s'impose aux sociétés : « *en matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20% de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40% de femmes dans un délai de 6 ans à compter de l'assemblée générale de 2010 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure* »¹⁷.

En matière de féminisation du conseil, le CAC 40 enregistre actuellement d'importantes disparités, avec un minimum de 8,3% pour **EADS - Airbus** et un maximum de 53,8% pour **Publicis**.

Notons toutefois que la société **EADS - Airbus** se réfère au « Dutch Corporate Governance Code », celui-ci ne prend pas position sur la féminisation des conseils. En revanche, la société¹⁸ estime qu'un seuil minimum de 30% serait souhaitable et s'engage à s'y conformer progressivement.

ArcelorMittal se réfère quant à elle aux « Ten Principles of Governance of the Luxembourg Stock Exchange ». Cette société est elle aussi sous le taux de 20% de femmes dans son conseil d'administration.

Les sociétés **EDF** et **Renault**, ayant l'Etat comme actionnaire, sont également en dessous de ce taux. Elles se réfèrent au code AFEP/MEDEF, mais n'atteignent pas le seuil recommandé. Néanmoins, sur l'aspect purement légal, la loi Copé-Zimmermann ne fait pas de commentaire à propos des administrateurs représentant les salariés. Si ces administrateurs sont inclus pour calculer le taux, **EDF** et **Renault** ont 27,8% et 22,2% de femmes respectivement, dépassant ainsi le seuil minimum légal.

EDF indique¹⁹ que la raison de cet écart avec les recommandations du code AFEP/MEDEF est le renouvellement en bloc de son Conseil d'administration tous les 5 ans. Les recommandations seront donc prises en compte lors du prochain renouvellement en novembre 2014. En revanche, **Renault** ne fait pas de commentaires par rapport à cet écart des recommandations et ne l'inclut pas dans la rubrique « Appliquer ou Expliquer ».

Sur un plan formel, les documents de référence présentent régulièrement les politiques d'égalité hommes / femmes mises en place par la société. A ce titre, le choix des termes utilisés pour la présentation de la féminisation des conseils pourrait être plus valorisant pour les sociétés. Celui-ci devrait être présenté comme inclus dans un effort global et destiné à se doter d'un conseil diversifié et performant, plutôt qu'une obligation purement légale avec une mise en conformité avec la loi.

¹⁶ Loi Copé Zimmermann du 28 janvier 2011

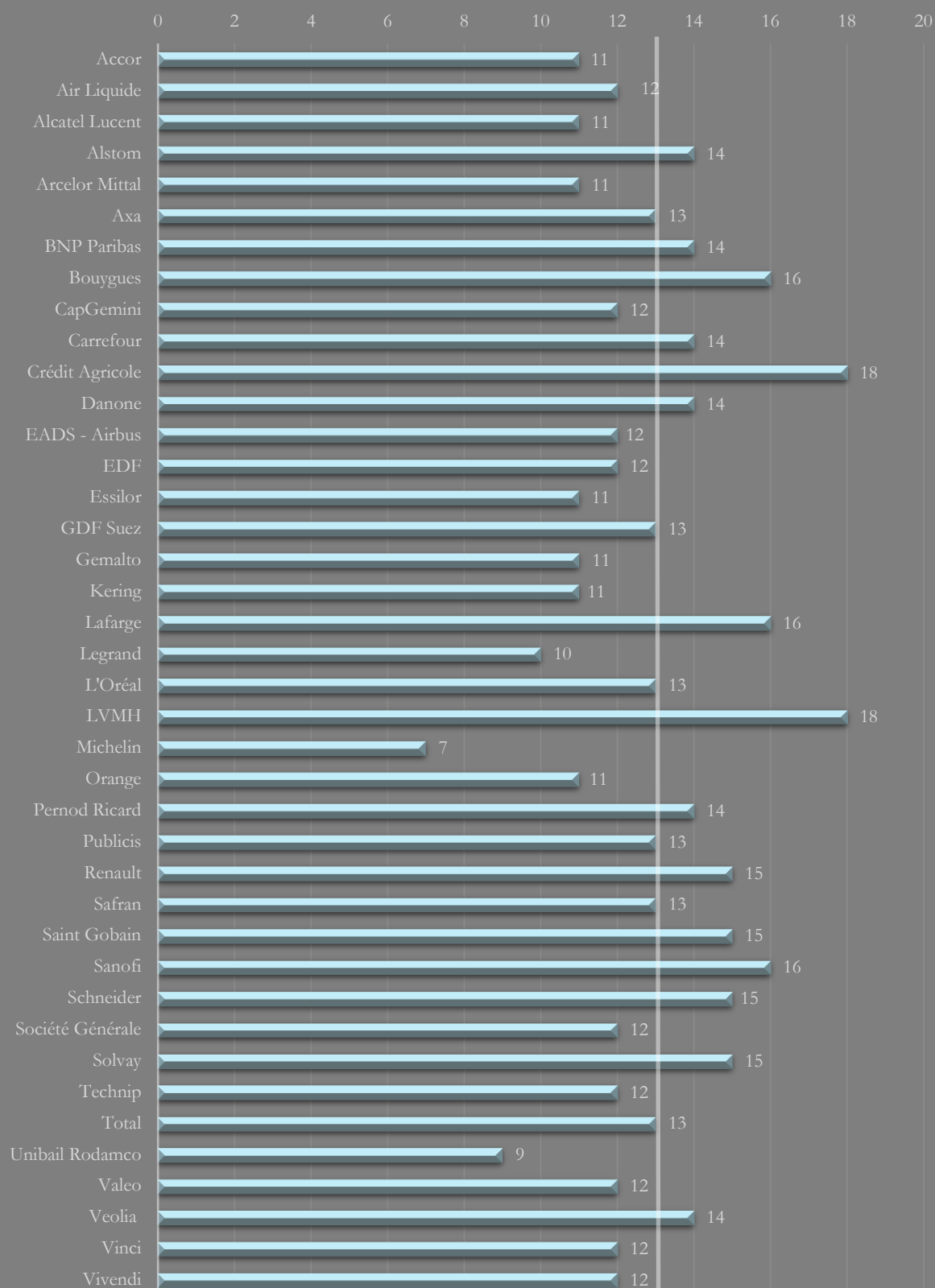
¹⁷ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 6

¹⁸ Document de référence EADS 2013, page 27

¹⁹ Document de référence EDF 2013, page 246

Nombre d'administrateurs par conseil

Moyenne : 12,9



Conformément à l'article L225-17 du code de commerce, les administrateurs salariés ne sont pas pris en compte pour calculer ce nombre.

Nombre d'administrateurs par conseil

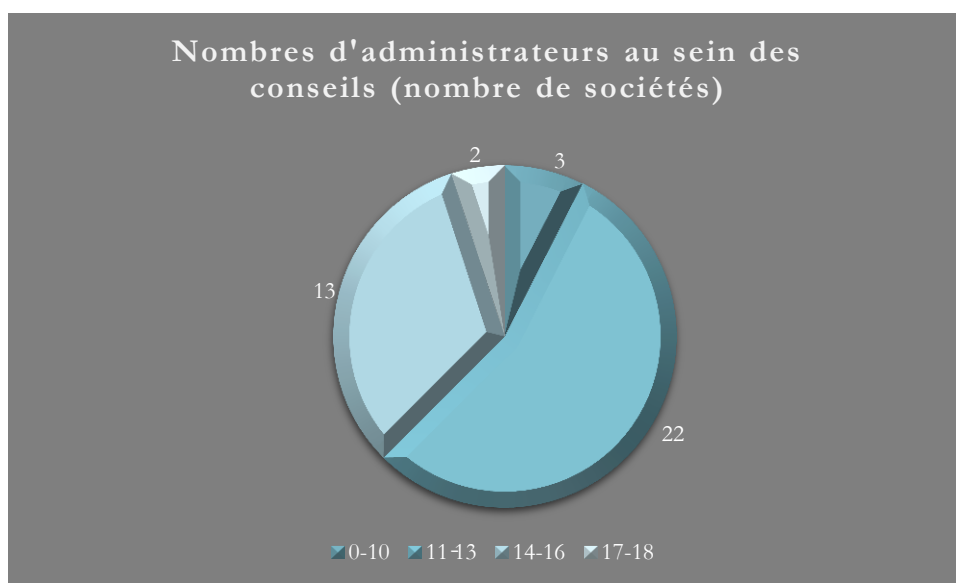
La loi²⁰ stipule qu'une société anonyme est autorisée à avoir un conseil composé d'un nombre d'administrateurs compris entre 3 et 18. Avec une moyenne de 12,9 administrateurs, les sociétés du CAC 40 se situent dans la moyenne supérieure de la fourchette autorisée.

L'échantillon comporte néanmoins des extrêmes avec 18 administrateurs pour le **Crédit Agricole** et seulement 7 pour **Michelin**²¹.

Pour le **Crédit Agricole**, ce chiffre élevé s'explique par une volonté de représenter efficacement l'ensemble des parties prenantes : salariés, caisses régionales, SAS rue de la Boétie, salariés des caisses régionales, organisations professionnelles agricoles et les autres actionnaires.

Il convient de noter qu'il n'y a pas de nombre optimum d'administrateurs pour une société, sachant néanmoins que les débats sont toujours plus compliqués lorsque les intervenants sont plus nombreux.

La diversité des métiers, leur complexité et parfois même l'implantation géographique peuvent justifier la présence d'un nombre d'administrateurs situé dans la moyenne haute.

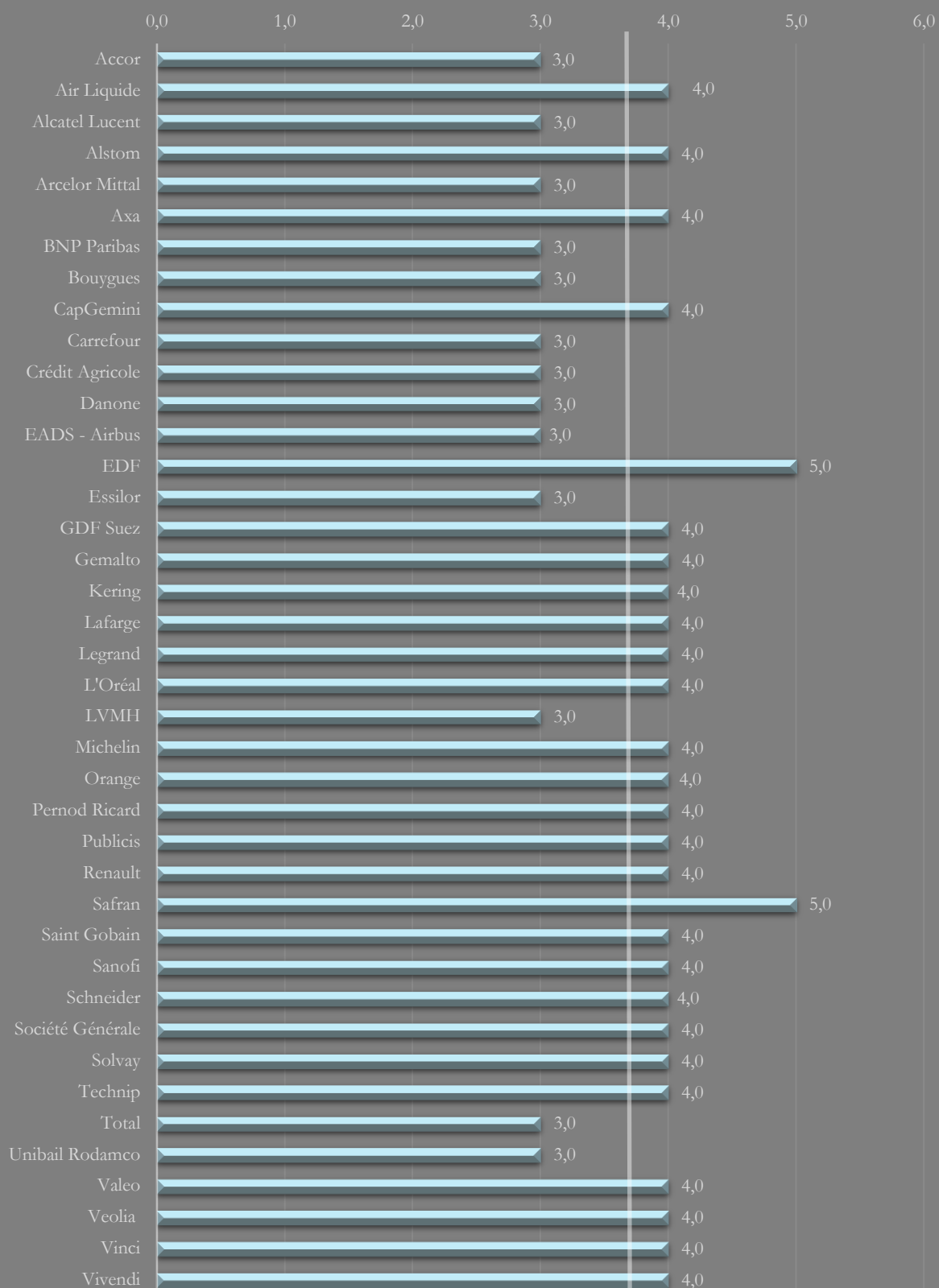


²⁰ Article L225-17 du code de commerce. Il convient également de préciser que dans le cas où il existe des administrateurs salariés, ceux-ci ne sont pas pris en compte pour apprécier les limites fixées par la loi.

²¹ SCA

Durée statutaire des mandats d'un administrateur

Moyenne 3,73



Durée statutaire de mandat

La loi²² stipule que la durée maximale d'un mandat d'administrateur ne peut excéder 6 ans, alors que le code AFEP/MEDEF recommande²³ de ne pas dépasser 4 ans. Il s'avère que la plupart des sociétés ont instauré une durée statutaire de 4 ans, certaines d'entre elles l'ayant même ramenée à 3 ans.

A l'exception de **Safran** et d'**EDF** qui fixent une durée statutaire de 5 ans, toutes les entreprises du CAC 40 sont désormais en dessous de ce seuil.

Safran justifie le maintien de la durée de 5 ans car « *le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs mis en place en 2011 permet une fréquence des délibérations des actionnaires répondant à l'objet et l'esprit de la recommandation du code AFEP / MEDEF.* »²⁴

Pour sa part, **EDF** indique que, conformément à l'article 11 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, son conseil est renouvelé en bloc tous les cinq ans²⁵.

Lors de son assemblée générale 2013, **Publicis** a ramené son seuil statutaire de 6 à 4 ans, les nouveaux nommés l'étant désormais pour 4 ans, les anciens mandats courant jusqu'à leur échéance initiale.

L'idée sous-jacente derrière cette tendance générale à la réduction de la durée des mandats est de permettre à l'assemblée des actionnaires de s'interroger et de se prononcer plus régulièrement sur la composition du conseil de leur société.

Cela n'empêche pas pour autant les administrateurs de se représenter à plusieurs reprises.

Il est intéressant de constater que seule une société du CAC 40 prévoit une limite à l'exercice successif des mandats. Le **Crédit Agricole** ne permet en effet pas à ses administrateurs d'être présents au conseil plus de quatre mandats successifs: « *La durée du mandat des administrateurs personnes physiques de Crédit Agricole S.A. est statutairement fixée à trois ans, un administrateur ne pouvant effectuer plus de quatre mandats successifs* »²⁶.

²²Article L225-18 : *Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire. La durée de leurs fonctions est déterminée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.*

Les administrateurs sont rééligibles, sauf stipulation contraire des statuts. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

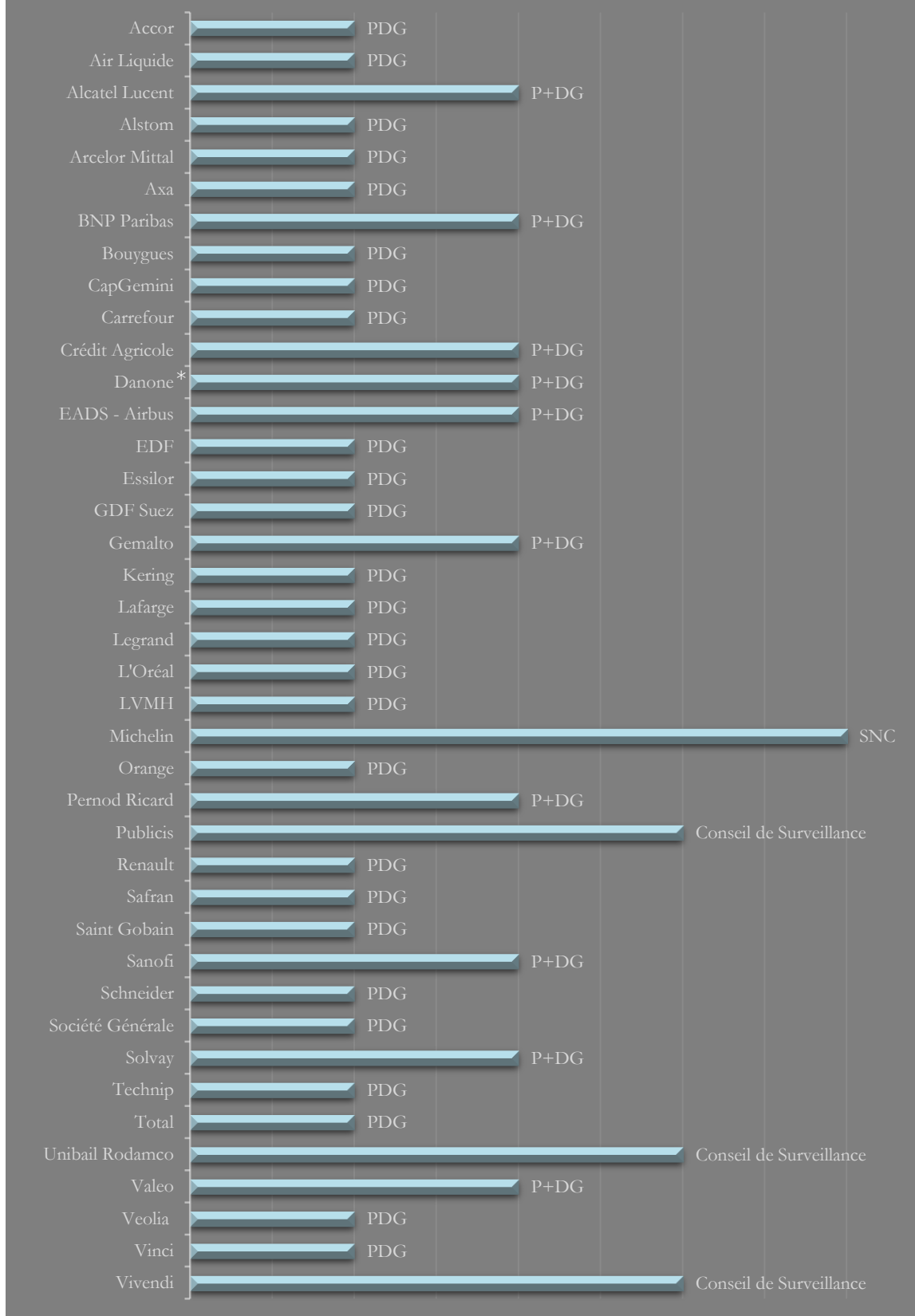
²³ Code AFEP/MEDEF juin 2013, page 11

²⁴Document de référence Safran 2013, page 284

²⁵Document de référence EDF 2013, page 246

²⁶Document de référence Crédit Agricole 2013, page 95

Mode de Gouvernance



*Chez Danone, les fonctions de Président et Directeur Général sont dissociées à partir du 1^{er} Octobre 2014

Mode de gouvernance

65% des sociétés du CAC 40 ont choisi une structure de gouvernance moniste avec un Président-directeur général. Même si ce choix est souvent décrié par les investisseurs internationaux, cela reste une particularité encore bien française.

Le code AFEP / MEDEF rappelle que « *Les sociétés anonymes françaises ont donc de la sorte la faculté de choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle* »²⁷. Une nette préférence est donnée à la structure avec conseil d'administration et Président-directeur général.

Actuellement, parmi les entreprises du CAC 40, 36 sociétés sur 40 (90%) ont choisi une structure moniste dont 26 avec un PDG (65%).

Notons que dans sa révision de juin 2013, le code AFEP / MEDEF devient de plus en plus souple vis-à-vis du statut de Président qui semble pouvoir se rapprocher des fonctions de simple administrateur.

Un Président du conseil peut désormais être considéré comme indépendant et éventuellement cumuler les mandats :

« *En ce qui concerne le président dissocié, le conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées* »²⁸.

« *Bien qu'étant un dirigeant mandataire social, un président du conseil peut être considéré comme indépendant, si la société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus* »²⁹.

Avec cette clause, il semble que le Président puisse prendre une place de plus en plus honorifique. Une séparation temporaire des fonctions peut même faciliter une passation de pouvoir. Ainsi pour la société **Capgemini**, le document de référence 2013 rappelle que :

« *Le 4 avril 2012, comme il l'avait déjà laissé entendre deux ans auparavant lors de la reconduction de son mandat, Serge Kampf informe les administrateurs qu'après « avoir goûté pendant 10 ans aux charmes de la dissociation », il a pris la décision de remettre ce mandat à la disposition du Conseil d'Administration mais en lui recommandant de revenir à cette occasion au mode de gouvernance « classique » (celui d'une société dans laquelle les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne, ce qui supprime du même coup les risques de conflit existant entre les titulaires de ces deux fonctions lorsqu'elles sont séparées) et de nommer P.D.G. l'actuel Directeur Général Paul Hermelin qui a largement démontré, au long d'une « période probatoire » d'une durée plutôt exceptionnelle, sa capacité à tenir ce rôle.* »³⁰.

Cette disposition est en place depuis le 24 mai 2012.

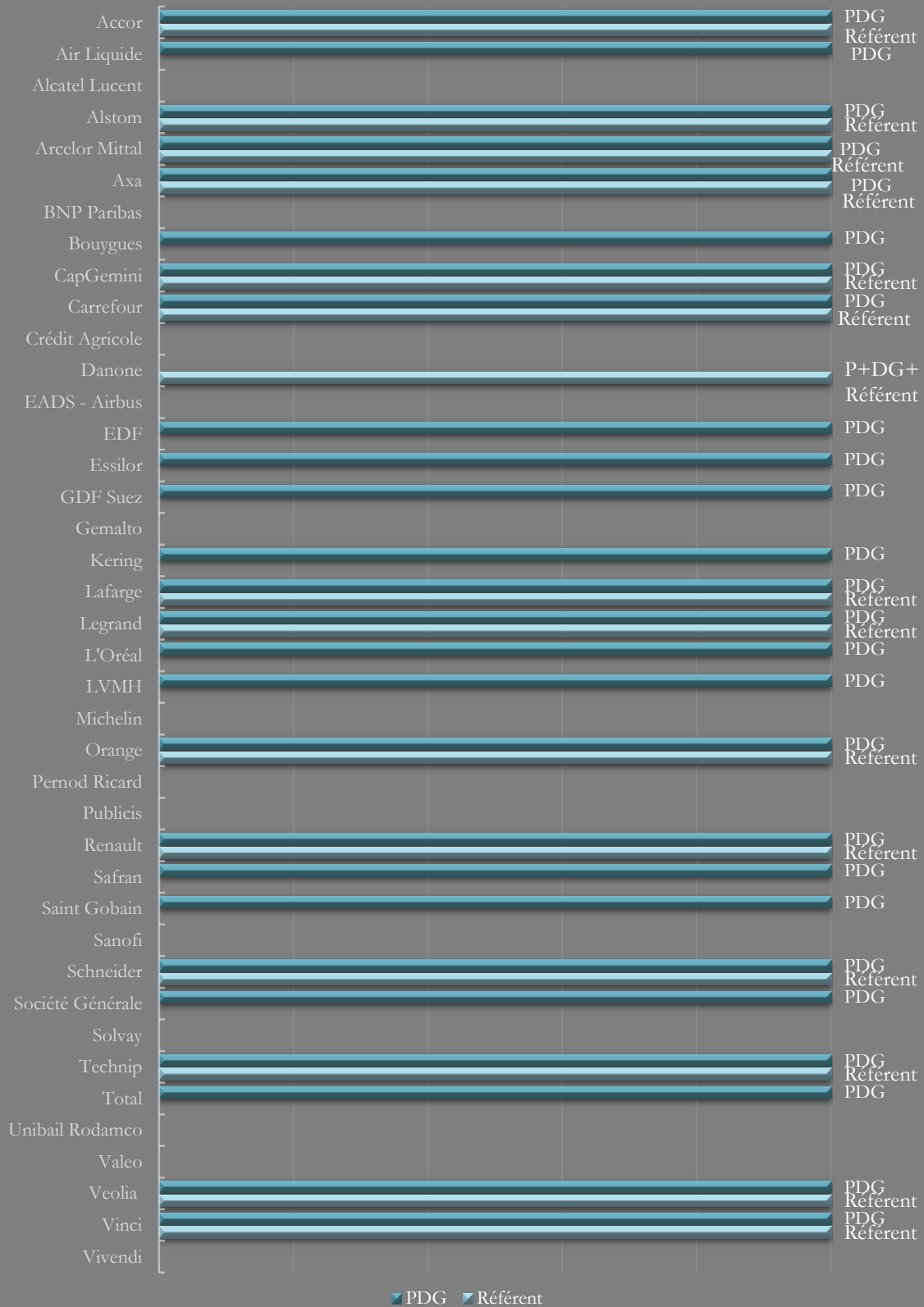
²⁷ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 3.

²⁸ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 18.

²⁹ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 8.

³⁰ Document de référence Capgemini 2013, page 33.

Sociétés ayant nommé un administrateur référent



Sociétés ayant nommé un administrateur référent

53,8% des sociétés du CAC 40 ayant un PDG ont décidé de se doter d'un administrateur référent.

De plus en plus de conseils d'administration de grandes sociétés cotées se dotent d'un administrateur dit « référent » ou même d'un vice-président garant de la bonne gouvernance et des relations avec les actionnaires minoritaires ou institutionnels. Des nominations qui accompagnent souvent la concentration des pouvoirs à la tête de ces mêmes entreprises, lorsque les fonctions de président et directeur général sont regroupées.

En raison de la récente annonce de la dissociation des fonctions de président et directeur général, **Danone** est la seule société à avoir un administrateur référent sans avoir de PDG.

Parmi les sociétés du CAC 40, les entreprises suivantes n'ont pas encore d'administrateur référent alors qu'elles fonctionnent avec un PDG : **Air Liquide, Bouygues, EDF, Essilor, GDF SUEZ, Kering, L'Oréal, LVMH, Safran, Saint-Gobain, Société Générale** et **Total**.

Les administrateurs référents permettent aux actionnaires d'avoir un accès au conseil plus facile.

Notons que le code AFEP / MEDEF ne formule aucune recommandation particulière à propos des fonctions des administrateurs référents: « *Lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur notamment avec le titre d'administrateur référent ou de vice-président, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, doivent être décrits dans le règlement intérieur* »³¹.

La prise de position de l'AFEP / MEDEF sur le sujet ne reflète pas les attentes de toutes les parties prenantes. L'IFA indique dans un communiqué du 18 juin 2013 avoir préparé des propositions sur ce sujet, la transcription dans les faits est plutôt maigre :

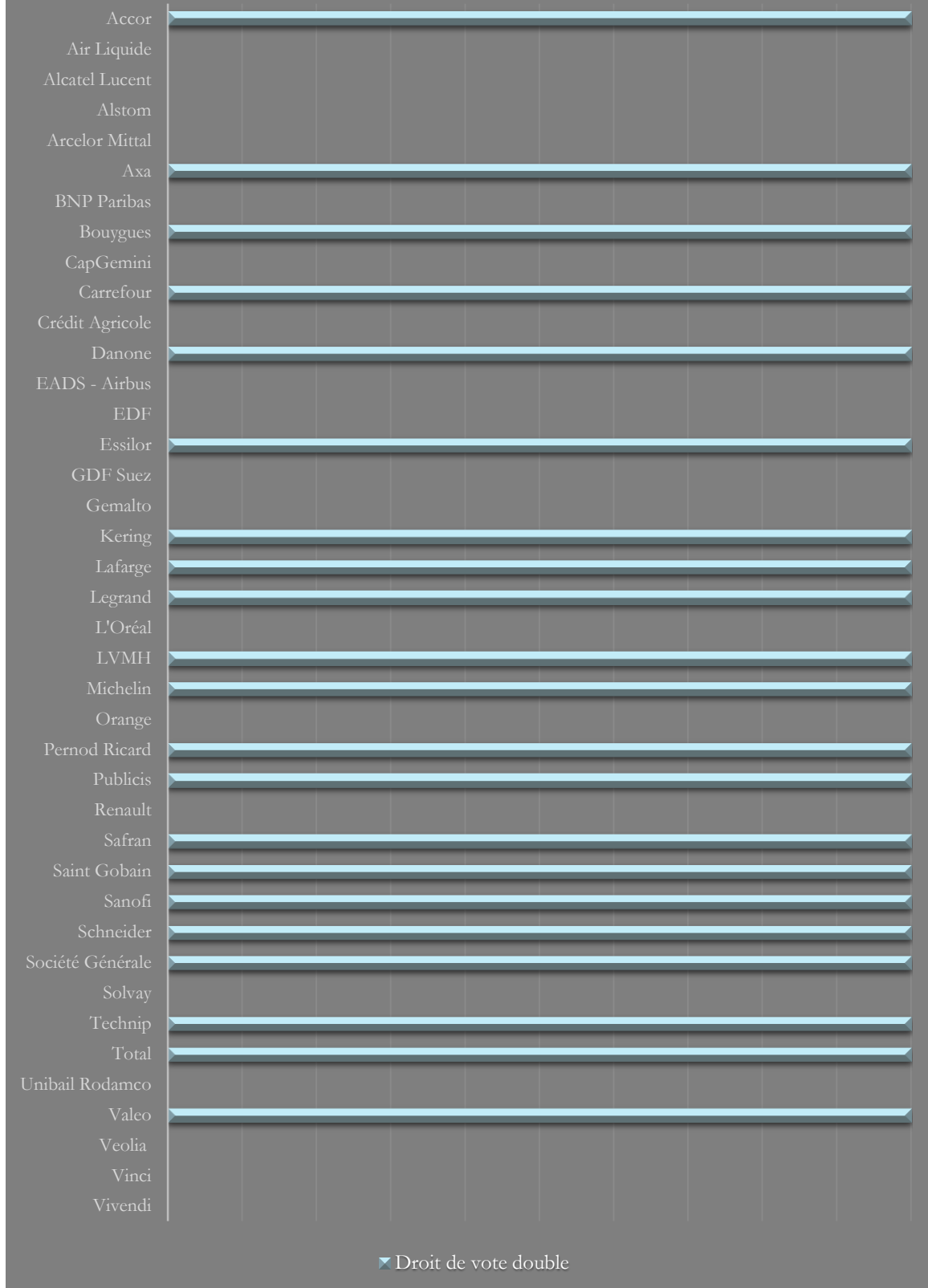
« *Depuis un an, l'IFA a travaillé sur quatre grands sujets qui ont été développés dans une nouvelle version du code de gouvernance AFEP / MEDEF : le say on pay, l'application du principe comply or explain, le statut de l'administrateur salarié et celui de l'administrateur référent. Les recommandations du code AFEP / MEDEF correspondent pleinement à nos analyses* »³².

Le code AFEP / MEDEF laisse ainsi une grande liberté aux sociétés pour que l'administrateur référent remplisse des fonctions utiles à la société.

³¹ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 6.

³² Site internet de l'IFA, communiqué du 18 juin 2013.

Attribution de droits de vote double*



*Au 31/12/13

Droit de vote double

En 2013, plus de la moitié des sociétés du CAC 40 offraient à leurs actionnaires la possibilité d'acquérir des droits de vote doubles. Avec la promulgation de la loi Florange en mars 2014, ce pourcentage risque de beaucoup augmenter si les statuts des sociétés ne changent pas d'ici deux ans.

Jusqu'en mars 2014, c'était l'assemblée générale des actionnaires qui décidait ou non de rendre possible l'acquisition de droits de vote double. La loi visant à reconquérir l'économie réelle, dite "Florange", promulguée le 29 mars 2014, rend désormais automatique le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire, sauf disposition contraire des statuts³³.

Certaines sociétés estiment pourtant que les droits de vote double ne sont pas souhaitables. A titre d'exemple, des sociétés comme **Air Liquide**, **L'Oréal** ou encore **Vinci** ont décidé de supprimer il y a quelques années leurs droits de vote double. Cela démontre clairement qu'elles-mêmes estimaient ce dispositif contre-productif.

Il est certain que l'on doit s'interroger sur l'intérêt pour une société ayant un actionnaire de contrôle détenant de 30 à 50% du capital d'avoir en plus des droits de vote double. Cette question est d'autant plus pertinente que les quorums en assemblée générale varient généralement entre 30 et 60% du capital.

Depuis mars 2014, les sociétés qui voudraient renoncer à cette attribution automatique de droit de vote double devront obtenir l'approbation d'une modification des statuts lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire.

La société **Alstom** a subi les premiers effets de cette nouvelle loi. Celle-ci déclare dans un communiqué de presse que « *les actionnaires n'ont pas approuvé la résolution relative à l'introduction d'une clause statutaire visant à conserver les droits de vote simple. En conséquence, des droits de vote double seront automatiquement attribués à tous les actionnaires qui détiendront leurs titres au nominatif pendant deux ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi ayant généralisé le régime des droits de vote double, soit à compter du 2 avril 2014, à défaut de clause contraire des statuts.*»³⁴

Il est important de noter que la résolution concernant ce sujet a pourtant obtenu 52% de votes positifs. Mais, pour modifier les statuts d'une Société Anonyme, un quorum est exigé à la majorité des 2/3 des voix des actionnaires présents.

Il sera donc difficile pour les sociétés qui le souhaiteront d'éviter l'attribution automatique de droits de vote double, même avec le soutien d'une majorité de ses actionnaires.

³³ Article 7 de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle

³⁴ Communiqué Alstom du 1^{er} juillet 2014

Analyse du cumul des mandats

Les Mandats des mandataires sociaux

Le code AFEP / MEDEF révisé en juin 2013 stipule : « Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères. Il doit en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée ».

Sur la base des documents disponibles, trois mandataires sociaux du CAC 40 seraient visés par cette disposition. Cela concerne **ArcelorMittal**, **BNP Paribas** et **EDF**.

A l'exception d'**ArcelorMittal**, qui est la seule société des trois qui ne se réfère pas au code AFEP / MEDEF mais aux « Ten Principles » luxembourgeois, les deux autres mandataires sociaux concernés détiennent au total quatre postes, et devraient logiquement en abandonner un afin de respecter les recommandations du code AFEP / MEDEF.

On observera que le Haut Comité chargé du contrôle de l'application du code AFEP / MEDEF ne rendra pas de décision à valeur obligatoire pour les sociétés : « *Si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle doit mentionner dans son rapport annuel / document de référence, l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite* »³⁵.

Le code prévoit aussi des aménagements lorsque les fonctions de Président sont dissociées de celles de Directeur général: « *en ce qui concerne le président dissocié, le conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière en égard à son statut et à aux missions particulières qui lui ont été confiées* »³⁶. C'est précisément les cas de Baudouin Prot chez **BNP Paribas**, pour qui les fonctions sont dissociées.

Dans leur document de référence, les sociétés concernées devraient donc, dans un tableau récapitulatif sur le thème « *appliquer ou expliquer* », définir les missions du mandataire et mentionner les raisons pour lesquelles les recommandations du code ne sont pas appliquées, mais ceci n'est pas le cas.

³⁵ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 33.

³⁶ Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 18.

Les Mandats des administrateurs non mandataires sociaux

Pour les administrateurs non mandataires sociaux, le code AFEP / MEDEF fixe la limite à « quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères ». Au total, ce n'est donc pas plus de cinq mandats qu'un administrateur peut détenir s'il n'est pas mandataire social.

Les administrateurs du CAC 40 ne devraient toutefois pas avoir de problème avec cette recommandation. En effet, seul Amaury de Sèze, administrateur chez **Carrefour** et **Publicis**, est concerné, Wilbur Ross chez **ArcelorMittal** n'étant pas visé car la société ne se réfère pas au code AFEP/MEDEF.

Pour Richard Goblet D'Alviella, qui a au total 6 mandats dans des sociétés cotées, **Danone** rappelle que ce code « n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations »³⁷. La situation de l'administrateur est conforme à cette exception.

Au final, cette limitation du nombre de mandats pour chaque administrateur ne devrait pas engendrer un bouleversement des conseils.

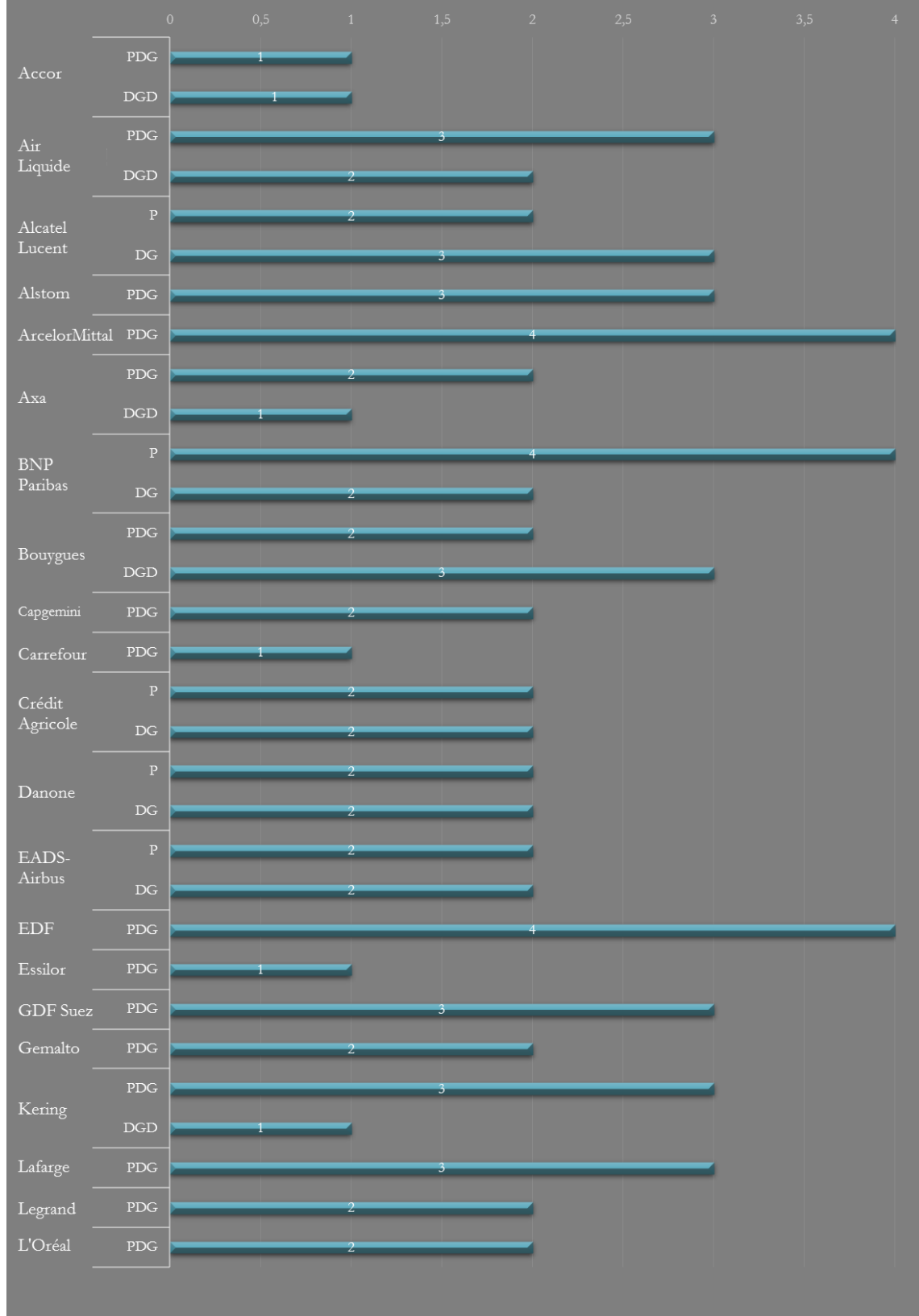
Impact du code AFEP / MEDEF sur les Mandats

Qu'ils soient mandataires sociaux ou administrateurs, les conseils se sont adaptés pour respecter les nouvelles règles imposées en matière de cumul de mandats.

Ainsi et à titre d'exemple, Jean-Dominique Senard n'a pas été reconduit dans son mandat d'administrateur du groupe **SEB** qui venait à échéance en mai 2013, Antoine Gosset-Grainville a démissionné en avril 2013 de son poste d'administrateur à la **CNP** et Jean-Martin Folz de son poste de Président du conseil d'**Eutelsat** en septembre 2013 « pour respecter les dispositions du code de gouvernance AFEP/ MEDEF relatives au cumul des mandats ». Au sein du CAC 40, Baudouin Prot a abandonné son mandat au sein de **Pargesa Holding** en mai 2014, passant ainsi d'un total de 5 à 4 mandats. Il reste néanmoins toujours au-dessus des limites visées par la disposition.

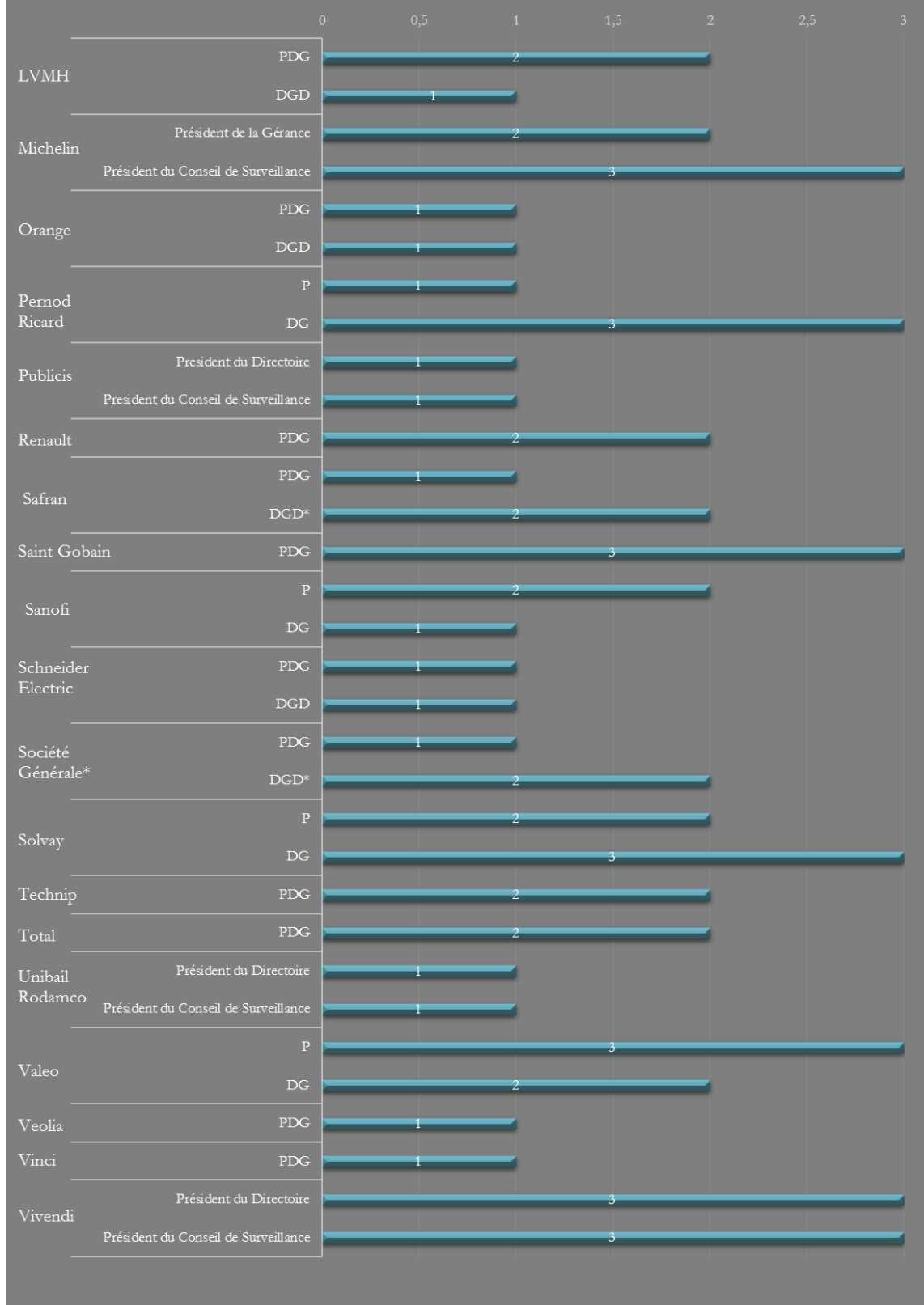
³⁷ Document de référence Danone 2013, page 203

Total des mandats détenus par les mandataires sociaux*



*Dans ses recommandations pour le cumul des mandats détenus par les mandataires sociaux, le code AFEP / MEDEF ne retient que les mandats dans des sociétés cotées, françaises ou étrangères, hors mandats internes du groupe d'origine et hors sociétés de prises de participations (Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 21).

Total des mandats détenus par les mandataires sociaux



*Safran et Société Générale comportent également un second DG Délégué disposant d'un mandat à l'extérieur du groupe.

Analyse transversale

Cette quatrième partie analyse en détail certains aspects essentiels aux yeux des actionnaires dans le domaine de la gouvernance des entreprises.

Les différents thèmes étudiés sont :

- L'indépendance des administrateurs
- L'évaluation du conseil réalisé entièrement ou avec la contribution d'un expert extérieur
- L'évaluation de la contribution personnelle
- La nomination d'un administrateur référent
- Limite d'âge pour les membres du conseil

Pour cette dernière partie l'étude s'inspire des points de vue exposés tout au long des Documents de Référence des sociétés étudiés.

L'indépendance des administrateurs

La question de l'indépendance des administrateurs est un des sujets majeurs en matière de gouvernance d'entreprise. La présence de cette catégorie d'administrateurs est en effet impérative pour disposer d'un Conseil qui soit le lieu d'un réel échange. Et pourtant, c'est le critère qui, selon les définitions du code AFEP / MEDEF, est manifestement le moins bien respecté.

La notion d'administrateur indépendant est subjective et complexe.

Daniel Lebègue, président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) fait le commentaire suivant sur l'indépendance : « *L'indépendance formelle ne suffit pas pour faire un bon administrateur. Il faut également apporter une véritable valeur ajoutée à la société par son expertise, sa compétence ou son expérience. Il convient surtout de faire montre de courage et d'indépendance d'esprit dans l'expression de ses opinions. Le contraire de l'indépendance, c'est la complaisance ou la passivité* ».

L'une des dispositions du Code AFEP / MEDEF relative à ce thème et qui ne fait appel à aucune subjectivité est de considérer, pour un administrateur, la perte de son statut d'indépendant, dès lors qu'il exerce cette fonction depuis plus de 12 ans dans la même entreprise.

Les entreprises qui ne respectent pas ce principe sont alors tenues de justifier du non-respect³⁸ de cette règle. Il s'avère que les arguments apportés sur ce sujet par les sociétés dans leurs documents de référence sont souvent étayés de manière succincte.

Parmi les 40 sociétés étudiées, 15 ont au moins un administrateur qualifié d'indépendant malgré une durée d'exercice supérieure à 12 ans.

Le cas le plus emblématique se trouve chez **Publicis** où un administrateur en place depuis 27 ans a été néanmoins considéré par le conseil comme indépendant, tout comme un autre chez **LVMH**, présent depuis 26 ans.

Les justifications de ces différentes sociétés varient très peu et sont relativement normées.

Les entreprises ayant une activité industrielle lourde (**Air Liquide, Renault, Total...**) signalent régulièrement que l'activité de la société nécessite des investissements sur une durée longue, ce qui implique que les administrateurs doivent exercer longtemps leurs fonctions pour être efficaces au sein du conseil.

Par exemple, **Renault** justifie ainsi le choix de considérer indépendants deux administrateurs qui ont une ancienneté de plus de 12 ans : « *En effet, l'industrie automobile est caractérisée par des cycles d'activité et d'investissement très longs. Les cycles de vie des véhicules, (12 ans approximativement) les décisions en matière de recherche avancée (choix énergétiques, véhicules connectés, véhicules autonomes) et les investissements industriels, notamment pour la construction de nouvelles usines, doivent être appréciés à très long terme (entre 12 et 14 ans). De ce fait, le Conseil a estimé qu'il était utile de conserver en son sein deux administrateurs qui disposaient de suffisamment de recul pour mettre en perspective les grandes orientations stratégiques du Groupe* »³⁹.

³⁸ Le code Afep / Medef révisé en juin 2013, a ainsi institué un Haut comité chargé de vérifier l'application du principe « appliquer ou expliquer », habituellement dénommé « complain or explain » : « *afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise 'appliquer ou expliquer', l'Afep et le Medef constituent un Haut comité de suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* ».

³⁹ Document de référence Renault 2013, page 201.

L'autre type de justification la plus courante consiste à défendre la liberté de jugement d'un administrateur. Aussi, une durée de présence supérieure à 12 ans au sein de la société ne serait pas de nature à remettre en cause cet esprit critique, mais viendrait plutôt le renforcer. C'est en tout cas ainsi que le présentent plusieurs sociétés (**BNP Paribas, Bouygues, L'Oréal, LVMH, Sanofi, Total, Vinci**).

Quelques exemples parmi d'autres, extraits des documents de référence 2013 de **LVMH** et de **L'Oréal** permettent de mieux comprendre l'esprit des justifications :

LVMH : « *Le Conseil a écarté, en l'espèce, les critères liés, d'une part, à la durée du mandat et, d'autre part, aux relations entretenues avec la direction de la Société, posés par le Code AFEP / MEDEF, considérant que ceux-ci n'étaient pas de nature à porter atteinte à leur liberté de jugement compte tenu de leur personnalité et de leur situation personnelle et professionnelle. En outre, leur bonne connaissance du Groupe constitue un atout inégalable lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques.* »⁴⁰.

L'Oréal : « *Le Conseil n'a pas retenu un des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF en estimant que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné. Un administrateur de L'Oréal depuis plus de 12 ans, fort de son expérience professionnelle et de sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apporte beaucoup aux débats et décisions du Conseil. Son ancienneté est un atout pour le Conseil. Elle contribue à mettre en perspective les grandes options stratégiques de L'Oréal. En effet, la qualité de l'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la Société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie.* »⁴¹.

On rappellera néanmoins que le sujet n'est nullement la qualité de l'administrateur ni son apport pour la stratégie de l'entreprise. Le code AFEP / MEDEF précise bien que « *le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères ci-dessous est cependant indépendant* »⁴². Toutefois, l'objectif étant de trouver un administrateur « *non pas seulement administrateur non-exécutif c'est à dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci* », il est difficile d'expliquer qu'après 12 ans et parfois des fonctions exécutives exercées au sein de la société, le « *lien d'intérêt particuliers* »⁴³ soit inexistant.

Dans l'échantillon des sociétés du CAC 40, on relève un seul exemple d'entreprise qui anticipe une atteinte au critère d'indépendance en fonction de la durée de présence.

La société **Alstom** indique ainsi que : « *En 2014, le Conseil a pris acte de la décision de M. Georges Chodron de Courcel, administrateur depuis 12 ans, de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat venant à échéance à l'issue de l'assemblée générale convoquée le 1er juillet 2014 afin de permettre son remplacement par un administrateur indépendant et augmenter ainsi le taux d'indépendance du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration lui a rendu hommage et l'a remercié de sa contribution aux travaux du Conseil au cours de ces années* »⁴⁴.

Cette notion d'administrateur indépendant demeure incontournable dans toute l'organisation de la gouvernance d'une entreprise. A titre d'exemple, il suffit de prendre connaissance des taux d'administrateurs indépendants recommandés par AFEP / MEDEF :

⁴⁰ Document de référence LVMH 2013, page 105.

⁴¹ Document de référence L'Oréal 2013, page 46.

⁴² Code Afep / Medef révisé en avril 2013, page 8.

⁴³ Code Afep / Medef juin 2013, page 7.

⁴⁴ Document de référence Alstom 2013, page 191.

« La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers »⁴⁵.

De même, le comité de l'audit d'une société doit être constitué de deux tiers d'administrateurs indépendants. Sa tâche de préparation de l'arrêt des comptes est essentielle, ce qui rend ce comité particulièrement sensible. Certaines sociétés le composent d'ailleurs de 100% d'administrateurs indépendants, se présentant ainsi comme à la recherche des meilleures pratiques de gouvernance.

C'est le cas d'**ArcelorMittal** qui va même au-delà :

« ArcelorMittal places a strong emphasis on corporate governance. ArcelorMittal has eight independent directors on its 11-member Board of Directors. The Board's Audit Committee and Appointments, Remuneration and Corporate Governance Committee are each comprised exclusively of independent directors. In addition, half of the Risk Management Committee is comprised of independent directors »⁴⁶.

La société **Axa** impose le même type de règles:

« Lorsqu'en 2010, le Conseil a décidé de procéder à la réunion des fonctions de Président et de Directeur Général, il a mis en œuvre diverses mesures destinées à assurer un équilibre des pouvoirs en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance. À cette fin, il a adopté un Règlement Intérieur dont certaines dispositions vont au-delà des exigences légales ou des pratiques de place. Celui-ci prévoit notamment que certains Comités (le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération et de Gouvernance) doivent être entièrement composés d'administrateurs indépendants »⁴⁷.

La situation est encore plus sensible lorsqu'il s'agit du cas d'un administrateur présenté comme indépendant et qui exerce des fonctions simultanément dans deux sociétés liées par différents courants d'affaires. Dans ce cas, la société n'a d'autre choix que de quantifier (part détenue du capital, flux financiers...) les échanges qui ont lieu entre les deux entreprises.

Deux exemples illustrent ce phénomène : la réponse de **Danone** à un représentant des actionnaires et l'étude du cas de M. Baudouin Prot au sein de la société **Lafarge**:

Danone : « En réponse à la question de ce même représentant d'actionnaires concernant l'indépendance de Madame Mouna Sepebri, du fait de ses fonctions au sein de Renault, il est rappelé que son indépendance a fait l'objet d'un examen spécifique par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil d'Administration en février 2012, lors de l'étude de sa candidature à la nomination comme Administrateur. Ainsi, il a été vérifié si la présence de Monsieur Franck Riboud au conseil d'administration de Renault, groupe dans lequel Madame Mouna Sepebri exerce des fonctions de cadre dirigeant, était de nature à remettre en cause l'indépendance de Madame Mouna Sepebri. Les règles du Code AFEP-MEDEF prévoient que l'indépendance d'un Administrateur n'est remise en cause que dans le seul cas où cet Administrateur serait lui-même mandataire social de Renault, ce qui n'est pas le cas (Madame Mouna Sepebri n'étant a fortiori pas administratrice de Renault). Par ailleurs, Monsieur Franck Riboud siège au conseil d'administration de Renault en qualité d'administrateur indépendant. En conséquence, le Conseil a confirmé que Madame Mouna Sepebri satisfait bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et que sa situation n'est pas susceptible d'être à l'origine d'un quelconque conflit d'intérêts »⁴⁸.

Lafarge : « Le Conseil a ainsi analysé les relations entre Lafarge et BNP Paribas, une des banques d'affaires et de financement du Groupe dont M. Baudouin Prot est Président du Conseil d'administration. La possibilité pour Lafarge de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut une relation de dépendance à l'égard de BNP Paribas.

⁴⁵ Code Afep / Medef juin 2013, page 7.

⁴⁶ Document de référence ArcelorMittal 2013 page 33

⁴⁷ Document de référence Axa 2013, page 95.

⁴⁸ Document de référence Danone 2013, page 205.

Réciproquement, les rémunérations perçues du Groupe par BNP Paribas représentent une partie infime de son chiffre d'affaires, et ne créent pas de relation de dépendance vis-à-vis de Lafarge. En particulier, il ressort du test de matérialité que la valeur des engagements de crédit confiés de BNP Paribas vis-à-vis de la Société représente moins de 5 % du montant de la dette brute du groupe Lafarge, alors que par ailleurs la valeur des transactions entre la Société et BNP Paribas est inférieure à 1 % du chiffre d'affaires, 10 % des capitaux propres et 5 % du total des actifs tant du groupe Lafarge que de BNP Paribas. Compte tenu de ces éléments et ayant constaté, de plus, l'indépendance de jugement manifestée dans les faits par M. Baudouin Prot dans son rôle d'administrateur, le Conseil a décidé de le considérer comme administrateur indépendant»⁴⁹.

Le fait de fournir ces chiffres favorise la compréhension et l'acceptation du statut d'indépendant

En comparaison, la société **GDF Suez** ne donne pas de chiffre et signale que l'administrateur concerné quitte les délibérations si nécessaire :

« GDF SUEZ entretient des courants d'affaires avec la société Imerys (dont Aldo Cardoso est Administrateur). Le Conseil d'Administration a considéré que ces liens d'affaires étaient loin d'être suffisamment significatifs pour créer un conflit d'intérêts susceptible d'affecter l'indépendance de Aldo Cardoso. Le Conseil a décidé pour préserver l'objectivité de Aldo Cardoso que, si était évoqué devant lui tout projet de quelque nature que ce soit en lien avec la société Imerys, il ne pourrait pas participer aux délibérations correspondants au sein du Conseil et/ou du comité compétent. Il s'est engagé à respecter ces règles de comportement, conformément à l'article 5 de la Charte de l'Administrateur »⁵⁰.

⁴⁹ Document de référence Lafarge 2013, page 85.

⁵⁰ Document de référence GDF Suez 2013, page 117.

L'évaluation du conseil réalisée entièrement ou partiellement avec la contribution d'un expert externe

L'intervention périodique d'un expert externe à la société pour évaluer son conseil est une des recommandations du code AFEP / MEDEF. Ce n'est néanmoins pas dans les faits une pratique courante parmi les entreprises du CAC 40.

Le code AFEP / MEDEF recommande une évaluation externe périodique du fonctionnement des conseils : « une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur »⁵¹.

Sur les 40 sociétés étudiées, seulement 15 mentionnent l'intervention d'un expert externe (au cours de l'année écoulée ou lors des deux derniers exercices) pour préparer l'évaluation du conseil : **Alcatel Lucent, Alstom, Capgemini, Crédit Agricole, EDF, GDF Suez, Gemalto, Kering, Pernod Ricard, Saint-Gobain, Solvay, Technip, Total, Valeo, Veolia.**

Trois sociétés seulement donnent le nom de l'expert qui a réalisé l'opération : au cours de l'exercice 2013, **Alstom** a utilisé les services du cabinet Spencer Stuart, **Capgemini** ceux du cabinet Leaders Trust International, et **Gemalto** a utilisé en 2013 les services de M. Tracy Long du Boardroom Review.

La forme d'une évaluation avec l'assistance d'un expert externe n'est donc pas la norme. Notons que dans les cas étudiés, la communication faite sur l'évaluation du conseil n'est pas plus abondante lorsqu'un expert est intervenu.

⁵¹ Code Afep / Medef juin 2013, page 9.

L'évaluation de la contribution personnelle des administrateurs

C'est un sujet très sensible qui n'est pas abordé par toutes les sociétés, malgré les recommandations de l'AFEP / MEDEF.

Le code AFEP / MEDEF précise, dans ses recommandations sur l'évaluation du conseil, que : « *mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations* »⁵² fait partie des éléments à prendre en compte. Il est difficile de savoir ce qu'attend l'AFEP / MEDEF sur ce sujet. La contribution effective et l'implication d'un administrateur ne peuvent se mesurer par une simple indication du taux de participation. On peut imaginer que l'AFEP / MEDEF attende, par exemple, une certaine adéquation entre les compétences de l'administrateur et sa charge.

Sur les 40 sociétés étudiées, seules **Air Liquide, Bouygues, Danone, Sanofi, Société Générale** et **Vinci** traitent de ce problème dans un tableau récapitulatif pour se justifier de ne pas appliquer sur ce point les recommandations AFEP / MEDEF.

Air Liquide, Bouygues et **Société Générale** indiquent que le code AFEP / MEDEF signale que le fonctionnement du conseil est collégial. Il n'y a donc pas lieu de poser la question des contributions individuelles. **Danone** donne la même raison et rappelle la difficulté pratique de la mise en œuvre d'une telle recommandation.

Sanofi renvoie le problème de l'évaluation de la contribution individuelle à l'AG. Pour la société, un administrateur qui ne serait pas efficace au conseil ne verrait pas son mandat renouvelé. **Sanofi** explique donc que les actionnaires sanctionnent les administrateurs ou implicitement qu'un conseil peut ne pas proposer au vote le renouvellement d'un mandat :

*«L'évaluation annuelle du conseil et de ses comités concerne le fonctionnement de ces organes collégiaux, et ne dresse pas un bilan individualisé pour chaque administrateur. La question de la compétence et de la contribution individuelle aux travaux du conseil comme de ceux des comités est traitée non de manière systématique chaque année mais à l'occasion du renouvellement des mandats d'administrateur et de membres des comités. Le Président du Conseil d'administration veille en continu à l'implication de chaque administrateur. De même, la plupart des évaluations annuelles donnent lieu à des entretiens individuels avec le Secrétaire du Conseil»*⁵³.

Néanmoins, justifier l'absence d'une évaluation de la contribution personnelle par une possible sanction de l'assemblée générale se heurte à une difficulté technique. Pour un actionnaire, il est en effet impossible d'apprécier la contribution d'un administrateur à un organe auquel il n'a pas accès.

Vinci indique qu'« *Il n'existe toutefois pas de système formalisé pour mesurer la contribution individuelle de chaque administrateur, celle-ci pouvant varier d'une réunion à l'autre en fonction de la nature des sujets traités* »⁵⁴.

⁵² Code AFEP / MEDEF juin 2013, page 9.

⁵³ Document de référence Sanofi 2013, page 9.

⁵⁴ Document de référence Vinci 2013, page 132

Un grand nombre de sociétés (**Alstom, BNP, Carrefour, Essilor, Lafarge, Legrand, L'Oréal, Michelin, Safran, Total, Valeo, Veolia**) indique que la contribution de chaque administrateur est étudiée durant l'évaluation périodique du conseil d'administration. Elles ne donnent néanmoins aucune explication sur leur système d'évaluation de cette contribution. On pourrait donc se demander si ces sociétés évaluent la contribution des administrateurs mais n'utilisant pas, elles non plus, de système de mesure formalisé.

Une initiative simple comme le lancement de la nouvelle page internet « Gouvernement d'entreprise » de la société **Dell** (qui est en dehors du CAC 40) mérite d'être signalée. Les actionnaires trouvent sur cette page une description complète de la procédure de nomination des administrateurs et un formulaire à remplir pour soumettre une candidature. Il existe également une rubrique « *communication avec le conseil d'administration* » pour que les actionnaires puissent contacter directement les administrateurs.

La nomination d'un administrateur référent

La nomination d'un administrateur référent est souvent liée à la fusion des fonctions de Président et de Directeur général dans une société à conseil d'administration. Une telle nomination est toujours un bon signal adressé au marché, destiné à le rassurer.

Le rapport AMF 2011 sur le gouvernement d'entreprise dédie une partie de son développement au thème des administrateurs référents⁵⁵.

Cela fait suite à un rapport de 2010 de l'AMF : « L'AMF recommande aux sociétés qui ont mis en place un administrateur référent de décrire précisément son rôle et ses missions et les moyens et prérogatives dont il dispose ». Comme le dit le rapport AMF : « les fonctions d'Administrateur Référent sont toutes mises en œuvre ou envisagées dans des sociétés à conseil d'administration, dans lesquelles les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général sont réunies », cette pratique n'est en principe envisagée que dans des sociétés à conseil d'administration avec une fusion des fonctions de Président et de Directeur général.

En revanche, **Danone** est la seule société à avoir un administrateur référent alors que les fonctions de président et directeur général sont dissociées. Ceci est dû à la séparation récente de ces deux fonctions. La société pourrait donc dans un futur proche décider que la présence d'un administrateur référent dans leur conseil d'administration n'est pas nécessaire lorsqu'il n'y a pas de cumul des fonctions de président et directeur général.

Le rapport 2011 de l'AMF notait : « Huit sociétés de l'échantillon ont désigné un administrateur référent ou un vice-président en charge de la gouvernance »⁵⁶. En 2014, dans l'échantillon constitué des 40 sociétés du CAC 40 on trouve désormais 15 sociétés avec un administrateur référent.

Toutefois, on pourrait ajouter la **Société Générale** dont le Vice-président exerce les fonctions qui nous intéressent sans avoir le titre d'administrateur référent.

Sachant que depuis 2011 le nombre de sociétés ayant fusionné les fonctions de Président et de Directeur général a augmenté, le principe de l'administrateur référent se développe progressivement. 26 sociétés fonctionnent avec un Président-directeur général. Quinze administrateurs référents ont été désignés, ce qui est un progrès par rapport aux neuf de l'année dernière, et représente un taux de 54%.

Notons le cas de la société **Schneider Electric** qui a opéré un brusque changement de forme de gouvernance entre la publication du document de référence le 22 mars 2013 et l'AG du 25 avril 2013 qui a validé ce changement. La société, désormais dirigée par un conseil d'administration avec un Président-directeur général, se devait de justifier ce changement dans un ajout extraordinaire au document de référence. Dans une partie nommée « des contrôles forts », la société Schneider Electric présente la nomination d'un administrateur référent : « L'article 12 des statuts prévoit l'obligation pour le Conseil d'Administration de nommer un Vice-Président administrateur référent lorsqu'il décide d'unifier les fonctions de Président et de Directeur General. Le rôle et les missions du Vice-Président seront définis dans le règlement intérieur du Conseil

⁵⁵ Rapport AMF 2011 sur le gouvernement d'entreprise, page 29 à 32.

⁵⁶ Rapport AMF 2011, page 29.

d'Administration. Ce règlement, dont le projet est ci-après annexé (pages 282 à 288), donne au Vice-Président administrateur référent les moyens et les pouvoirs pour assurer une bonne information et un bon fonctionnement du conseil »⁵⁷.

Le document de référence de la société **Danone** vient renforcer le sentiment de contre-pouvoir qu'apporte un administrateur référent : « *Un dialogue avec les actionnaires de la Société a permis au Conseil d'Administration de constater que certains actionnaires perçoivent dans le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général des risques en matière de gouvernance. Ainsi, il est apparu opportun au Conseil de rendre obligatoire la nomination d'un Administrateur Référent lorsque les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général sont réunies pour apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil »⁵⁸.*

Parmi les missions affectées aux quinze administrateurs référents, l'AMF a retenu dans son rapport 2011 les éléments suivants comme critères pour évaluer les administrateurs référents :

- coordonner les travaux des administrateurs indépendants au sein du conseil pour huit d'entre eux,
- gérer la relation avec les actionnaires pour sept d'entre eux,
- échanger avec le PDG pour établir l'ordre du jour le plus pertinent ou proche des attentes des administrateurs pour onze d'entre eux,
- veiller à l'application des bonnes pratiques en matière de gouvernance pour six d'entre eux.

Notons que les sociétés **Alstom**, **Axa**, **Danone**, **Orange**, **Schneider Electric** et **Technip** laissent à leurs administrateurs référents la possibilité de participer aux travaux de n'importe quel comité, selon les besoins ressentis : « *Plus particulièrement, l'Administrateur Indépendant Référent a le pouvoir de participer à toutes les réunions des Comités du Conseil y compris lorsqu'il n'en est pas membre »⁵⁹.*

Huit des quinze administrateurs référents ont pour rôle de donner un cadre aux travaux des administrateurs indépendants. Pour la société **Lafarge**, par exemple, il est important que les recommandations des administrateurs indépendants puissent remonter jusqu'au PDG⁶⁰ : « *De même, s'il l'estime nécessaire, le Vice-Président peut organiser préalablement à la réunion du Conseil d'administration à l'ordre du jour de laquelle est programmée l'évaluation du Conseil une rencontre entre les administrateurs qualifiés d'indépendants pour concertation, coordination et facilitation de la communication d'éventuelles recommandations de ces derniers.*

Il peut également s'agir d'organiser des réunions sans les mandataires sociaux, ne réunissant que les administrateurs indépendants.

Vis à vis des actionnaires, l'administrateur référent peut se charger de la relation avec les investisseurs. Le cas de la société **Accor** est par exemple intéressant : « *il est le contact privilégié avec les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée (philippe.citerne@accor.com), adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions »⁶¹.* L'administrateur référent d'**Accor** est donc clairement identifié comme la personne devant répondre aux attentes des actionnaires.

⁵⁷ Document de référence Schneider Electric 2012, page 275.

⁵⁸ Document de référence Danone 2013, page 210.

⁵⁹ Document de référence Axa 2013, page 96.

⁶⁰ Document de référence Lafarge 2013, page 64.

⁶¹ Document de référence Accor 2013, page 114.

Sur les questions de gouvernance, c'est sans doute les actions menées par le Vice-président de la **Société Générale** qui sont les plus abouties. Celui-ci ne se limite pas au contrôle de la gouvernance de la société à laquelle il appartient mais réalise une sorte de benchmark des meilleures pratiques :

« Le Vice-Président a participé à de nombreux séminaires réunissant des administrateurs non exécutifs d'autres banques ainsi que des régulateurs. Ces réunions sont utiles pour comparer l'activité des Conseils et Comités et améliorer notre compréhension des changements dans l'environnement réglementaire.

Le Vice-Président participe à la réunion annuelle entre l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et la Direction générale de la banque au cours de laquelle est analysée sa situation au regard des exigences réglementaires. Les conclusions sont ensuite présentées au Conseil et constituent une référence essentielle pour le travail des Comités et du Conseil »⁶².

Enfin, concernant la mise en place de l'ordre du jour du conseil, certains administrateurs référents ont une forte capacité d'influence. Ainsi chez **Danone** :

« L'Administrateur Référent peut intervenir auprès du Président Directeur Général pour demander la convocation du Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Il peut proposer au Président Directeur Général des points complémentaires à l'ordre du jour. Il veille à ce que les Administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'Administration »⁶³.

L'AMF donne aussi de l'importance à l'indépendance des administrateurs référents. En 2014, seul **Vinci** a un administrateur référent non indépendant⁶⁴.

⁶² Document de référence Société Générale 2013, page 76.

⁶³ Document de référence Danone 2013, page 210.

⁶⁴ Document de référence Vinci 2013, page 142

Limite d'âge pour les membres du conseil

La limite d'âge imposée à un administrateur est un sujet sensible, c'est pour cela que le point est généralement traité de manière collective. La limite d'âge doit être fixée dans les statuts. A défaut, le nombre d'administrateurs âgés de plus de 70 ans doit être inférieur au tiers d'administrateurs. Sinon, le plus âgé sera démissionnaire d'office à cette occasion.

La moyenne d'âge des administrateurs du CAC 40 est légèrement inférieure à 60 ans.

Un certain nombre de sociétés de l'échantillon impose une limite d'âge pour les mandataires sociaux ou les administrateurs. Notons que les articles L. 225-19 (conseil d'administration) et L. 225-70 (conseil de surveillance) du code de commerce prévoient qu'à défaut de dispositions expresses dans les statuts, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance d'une entreprise ne peut comporter plus d'un tiers de membres ayant dépassé l'âge de 70 ans.

La société **Bouygues** applique une limite d'âge que l'on pourrait qualifier de simple en comparaison à d'autres sociétés puisqu'elle ne concerne que les mandataires sociaux et n'est pas ferme :

*« Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs. En revanche, il est prévu une limite d'âge à 70 ans pour l'exercice des fonctions de président, de directeur général ou de directeur général délégué. Lorsque l'intéressé atteint l'âge de 65 ans, son mandat est soumis à confirmation par le Conseil, à sa plus prochaine réunion, pour une durée d'une année ; il peut ensuite être renouvelé, par périodes annuelles, jusqu'à l'âge de 70 ans, auquel l'intéressé est démissionnaire d'office ».*⁶⁵

BNP Paribas établit aussi une limite d'âge pour ses mandataires sociaux : *« Dans l'hypothèse où le Conseil déciderait de la dissociation des fonctions, le Président est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint l'âge de 68 ans ; toutefois, le Conseil peut décider de prolonger les fonctions du Président jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint l'âge de 69 ans. Le Directeur Général est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint l'âge de 63 ans ; toutefois, le Conseil peut décider de prolonger les fonctions du Directeur Général jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint l'âge de 64 ans. »*⁶⁶

De même, **Safran** limite l'âge de son Président à 75 ans et l'âge de son Directeur Général à 65 ans. Chez **Legrand**, le Président ne peut dépasser l'âge de 65 ans, et chez **Lafarge** cette limite d'âge est imposée aussi bien au Président qu'au Directeur Général. Chez **Orange** et **Société Générale**, la limite d'âge pour les mandataires sociaux est de 70 ans. **Schneider Electric**, **Sanofi** et **Valeo** établissent une limite de 70 ans pour leur Président et de 65 ans pour leur Directeur Général. La situation était identique chez **Carrefour**, mais cette année les limites d'âge de son Président et Directeur Général ont été alignées à 70 ans. Chez **Credit Agricole**, l'âge du Président est limité à 67 ans. Le PDG de Saint-Gobain ne peut dépasser l'âge de 65 ans.

Danone impose une limite d'âge qui s'applique à l'ensemble du conseil. Néanmoins comme beaucoup de sociétés qui prennent des mesures applicables à l'ensemble des administrateurs, une échappatoire est laissée. La marge de manœuvre varie cependant d'une société à l'autre. Ainsi, chez **Danone** :

*« Le mandat des Administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelable, mais le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition ne puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction ».*⁶⁷

⁶⁵ Document de référence Bouygues 2013, page 159.

⁶⁶ Document de référence BNP Paribas 2013, page 445

⁶⁷ Document de référence Danone 2013, page 201.

Pour la société **Legrand**, ce type de limitation est légèrement plus ouvert :

*« Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire. Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre de membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'administration est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte ».*⁶⁸

De même, chez **Alcatel-Lucent**, **Air Liquide**, **Carrefour**, **Legrand**, **L'Oréal**, **Sanofi**, **Schneider Electric**, **Technip**, **Vinci** et **Vivendi** le tiers des membres du Conseil ne peuvent dépasser l'âge de 70 ans. **Safran** applique cette limite uniquement au quart de ses administrateurs. Chez **Capgemini** et **Michelin**, le tiers ne doit pas dépasser 75 ans. **Crédit Agricole** et **Solvay** limitent l'âge de leurs administrateurs à 65 ans.

Unibail Rodamco combine ces deux types de règles : *« L'âge limite pour les membres du Conseil de Surveillance est de 75 ans et il faut qu'en permanence deux tiers des membres ait 70 ans ou moins »*⁶⁹. **Vinci** utilise les mêmes limites. **Lafarge** limite l'âge de ses administrateurs à 73 ans, et il ne peut y avoir plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans dans son conseil d'administration.

A l'inverse, **Total** augmente progressivement ses limites d'âge : *« L'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2009 a approuvé une modification des statuts relative aux conditions de nomination du Président. Le Conseil peut désormais, par dérogation à la limite d'âge de 65 ans, nommer pour une durée maximale de deux ans aux fonctions de Président du Conseil d'administration un administrateur âgé de plus de 65 ans et de moins de 70 ans. Lors de sa réunion du 11 février 2014, le Conseil d'administration de TOTAL S.A. a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014, d'approuver diverses modifications des statuts de TOTAL S.A., dont deux conduisant d'une part, à modifier la limite d'âge du Président de 65 à 70 ans, et d'autre part, de porter de 65 à 67 ans la limite d'âge du Directeur Général. »*⁷⁰

⁶⁸ Document de référence Legrand 2013, page 140.

⁶⁹ Document de référence Unibail-Rodamco 2013, page 287

⁷⁰ Document de référence Total 2013, page 231.

TABLEAU DES ANNEXES

Annexe 1

Administrateurs non mandataires sociaux détenant plus de 5 postes au total :

Amaury de Sèze : Administrateur de Carrefour, Power Financial Corporation of Canada, BW Group, Groupe Bruxelles Lambert, Erbe, Pargesa Holding, Suez Environnement, Imerys ; membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe.

Wilbur Ross : Administrateur d'ArcelorMittal⁷¹, Invesco Private Capital, Assured Guaranty, Bank United, EXCO Resources, PLASCAR, Navigator Holdings.

⁷¹ ArcelorMittal ne se réfère pas au code AFEP/MEDEF

Annexe 2

Mandataires sociaux du CAC 40 détenant plus de 3 postes d'administrateurs, y compris celui de leur mandat social :

Lakshmi N. Mittal : PDG d'ArcelorMittal et d'Aperam⁷², administrateur de Goldamn Sachs et EADS.

Henri Proglio : Président-directeur général d'EDF, Président d'Edison, Administrateur de Dassault Aviation, Natixis.

Baudouin Prot : Président du Conseil d'administration de BNP Paribas, et administrateur de Kering, Veolia Environnement et Lafarge.

⁷² ArcelorMittal et Aperam ne se réfèrent pas au code AFEP/MEDEF.

