

image sept

Etude de la Gouvernance des sociétés du CAC 40

Septembre 2015

image sept

Fabrice Rémon – 3, rue Jacques Bingen – 75017 Paris – Tél + 33 1 53 70 74 70 – www.image7.fr

Executive Summary

L'indice CAC 40, référence pour de nombreux portefeuilles boursiers, est constitué de sociétés très diverses. La majorité d'entre elles se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le code AFEP/MEDEF. Suivre ses recommandations est un gage de bonne gouvernance, et les entreprises font généralement un réel effort pour les respecter.

En dépit de l'augmentation du nombre de contraintes en matière de gouvernance, les entreprises du CAC 40 ont su rapidement s'adapter à ces nouvelles recommandations, même si certaines engendrent parfois de profonds changements (*say on pay*, dispositions de la Loi Florange...).

Le *say on pay* et les droits de vote doubles, mesures mises en place au cours des deux dernières années, ont été au cœur des débats de la saison des AG 2015. Cette année, les actionnaires n'ont pas hésité à sanctionner les rémunérations de certains dirigeants jugées excessives ou mal justifiées.

Les thèmes les plus souvent au cœur des débats dans la gouvernance des entreprises sont l'indépendance des administrateurs, l'âge moyen des membres du conseil et la durée de présence des administrateurs dans les organes de direction. Ces éléments sont considérés comme de judicieux indicateurs de la qualité de la gouvernance d'une entreprise et font en conséquence l'objet de très nombreux articles au sein du code AFEP/MEDEF.

Plusieurs thématiques de la gouvernance des entreprises restent cependant controversées. Les critères d'indépendance des administrateurs, le fonctionnement du conseil, ou encore le choix du mode de gouvernance sont autant de décisions qui requièrent une prise de position par définition subjective, et donc susceptible d'être contestée.

La qualité de la gouvernance d'une entreprise reflète la manière dont celle-ci a décidé d'appliquer les recommandations du code AFEP/MEDEF, mais aussi dans le degré de liberté qu'elle s'est accordée pour les mettre en place. La bonne gouvernance d'une entreprise repose donc sur des règles établies, mais dépendra surtout de la motivation réelle de ses dirigeants et des membres des organes de direction de l'entreprise à les appliquer.

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

Préambule	5
Tableaux	6
Capitalisation	7
Age moyen des administrateurs.....	9
Durée moyenne de présence au conseil	11
Pourcentage d'administrateurs indépendants dans le conseil	13
Pourcentage d'administrateurs indépendants dans le comité d'audit	15
Féminisation des conseils	17
Nombre d'administrateurs par conseil	19
Durée statutaire des mandats	21
Mode de gouvernance	23
Sociétés ayant nommé un administrateur référent	25
Rémunération des dirigeants	28
Droit de vote double	31
La représentation des salariés.....	35
Cumul des mandats	39
L'évaluation du conseil.....	41
Analyse transversale	43
L'indépendance des administrateurs	45
L'évaluation de la contribution personnelle des administrateurs	49
La nomination d'un administrateur référent.....	51
Limite d'âge pour les membres du conseil.....	55
Annexes	57

Préambule

Cette étude a été réalisée à partir des documents de référence disponibles et des sites Internet des sociétés concernées, et ce pour l'exercice clos au 31 décembre 2014, au 31 mars 2015 pour Alstom.¹

Image 7 a effectué cette étude de manière objective et indépendante et a analysé les différents documents de référence à partir de critères factuels. Cette étude s'est référée aux codes de gouvernance de référence existants, principalement le code AFEP/MEDEF, dans sa version révisée de juin 2013. Il a également été tenu compte de l'actualité et des changements intervenus lors des assemblées générales et, plus généralement, après la clôture des exercices des différentes sociétés.

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 faire partie des valeurs les plus négociées².

Les sociétés du CAC 40 étudiées sont :

Accor	LVMH
Air Liquide	Michelin
Airbus Group	Orange
Alcatel-Lucent	Pernod Ricard
Alstom	PSA Peugeot Citroën
ArcelorMittal	Publicis Groupe
Axa	Renault
BNP Paribas	Safran
Bouygues	Saint Gobain
Capgemini	Sanofi
Carrefour	Schneider Electric
Crédit Agricole	Société Générale
Danone	Solvay
EDF	Technip
Engie	Total
Essilor International	Unibail-Rodamco
Kering	Valeo
L'Oréal	Veolia Environnement
LafargeHolcim	Vinci
Legrand	Vivendi

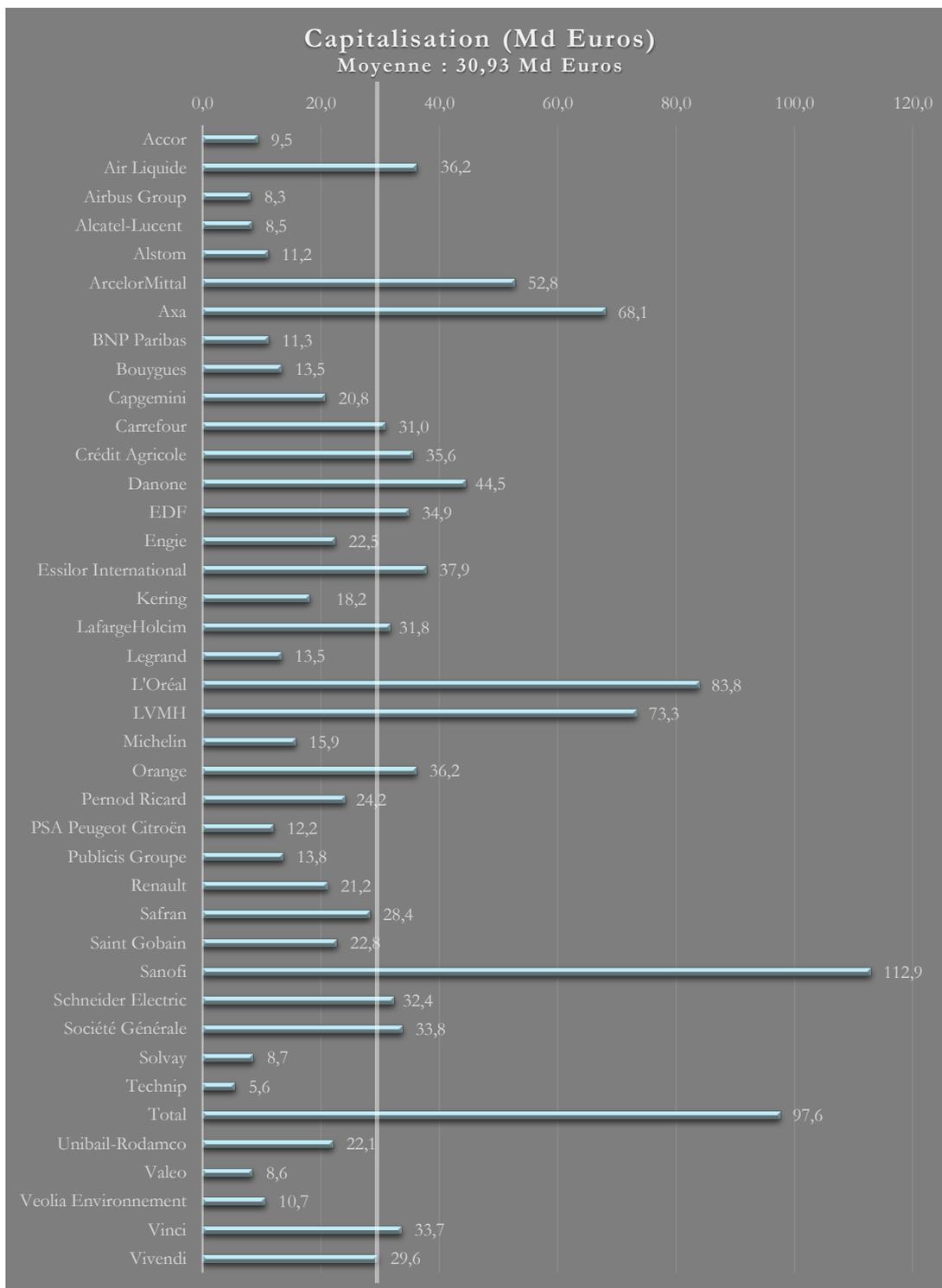
Parmi les sociétés du CAC 40, trois sociétés ne se réfèrent pas au principe du code AFEP/MEDEF :

- ArcelorMittal : “Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange”
- Airbus Group : “Dutch Corporate Governance Code”
- Solvay : “Code Belge de Gouvernance d’Entreprise”

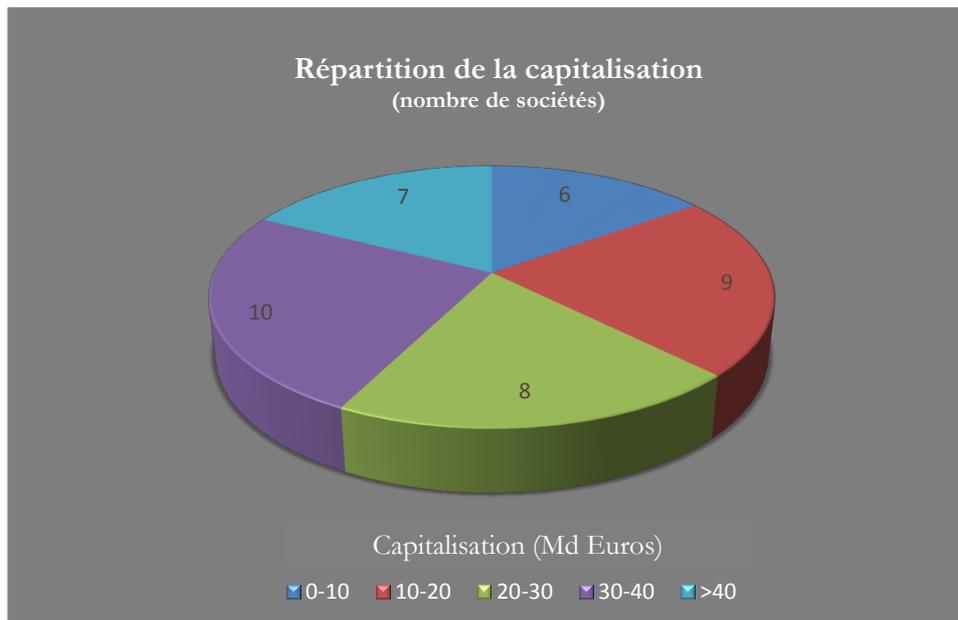
¹ Pour la société Pernod Ricard, qui clôture ses comptes au 30 juin, il a été tenu compte du document de référence 2013/2014 et des mises à jour du site Internet.

² 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 1^{er} septembre 2015



L'ensemble de la capitalisation des sociétés du CAC 40, au 1^{er} septembre 2015, équivaut à 1 237,4 milliards d'euros. En guise de comparaison, la capitalisation totale du Dow Jones Industrial est de 4 864,4 milliards de dollars et de l'indice DAX 30 est de 1 037,17 milliards d'euros. L'ensemble de la capitalisation du CAC 40 doit être comparé au volume considérable de capitaux qui circule dans le monde à la recherche d'investissements.

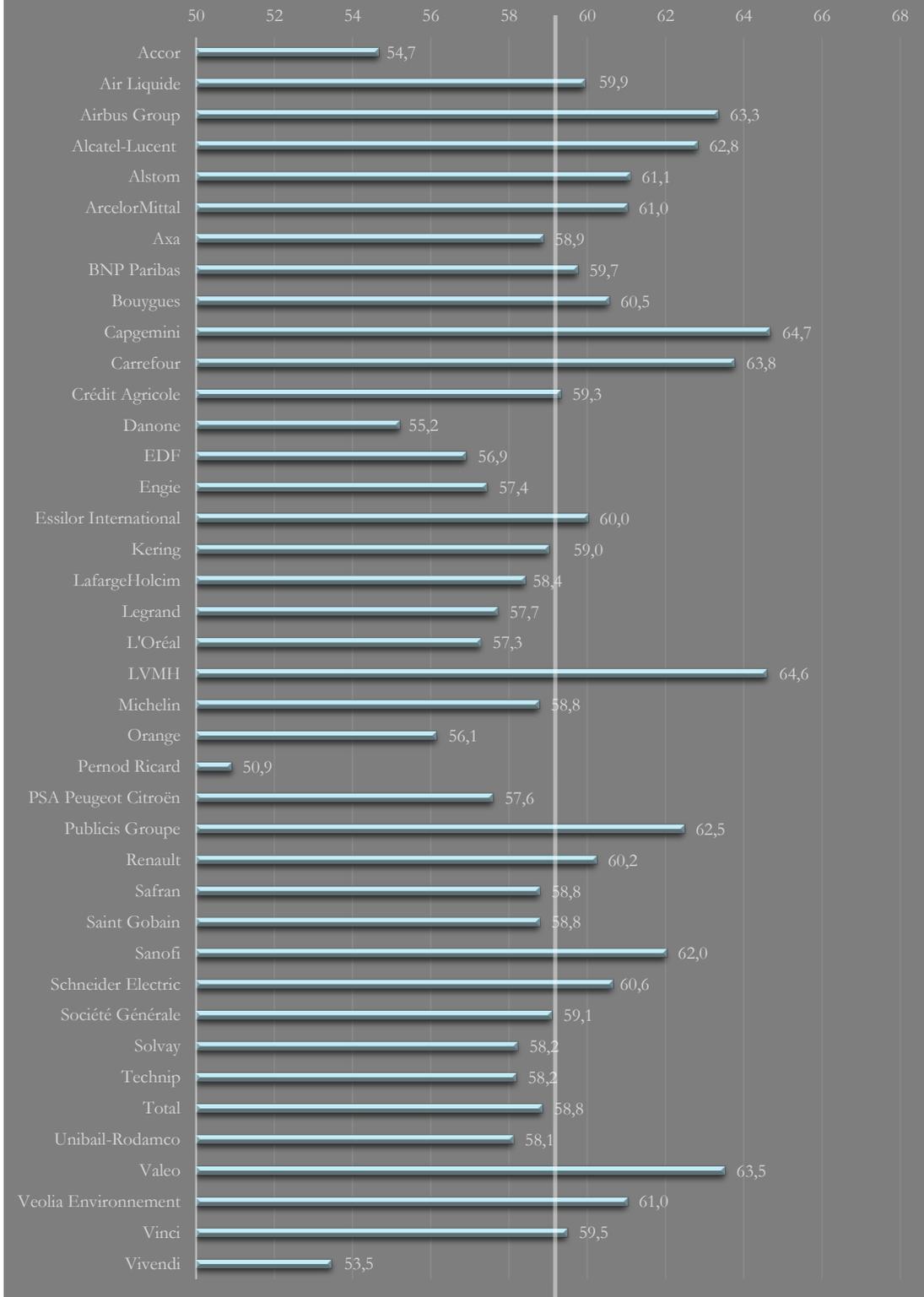
Le fonds BlackRock, par exemple, gère 4 700 milliards de dollars, et Vanguard Group, 3 000 milliards.³ Les deux premiers fonds, au niveau mondial, pourraient s'offrir presque sept fois le CAC 40 !

Si elle souhaite maintenir son attractivité, la place boursière de Paris ne peut rester indifférente aux évolutions à venir en matière de gouvernance, notamment les propositions à l'étude au Parlement Européen sur les rémunérations des dirigeants.

³ Sites Internet des sociétés

Age moyen des administrateurs

Moyenne : 59,3



Age moyen des administrateurs

Le code AFEP/MEDEF n'a pas imposé de limite d'âge concernant les administrateurs d'une société, ni donné de recommandation particulière, l'administrateur devant surtout être «*présent, actif et impliqué*»⁴.

Cependant, l'article L225-19 du Code de Commerce précise que «*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 ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction*».

La moyenne d'âge des administrateurs des sociétés du CAC 40 s'élève à 59,3 ans en 2015 (59,7 ans en 2014). Le conseil le plus jeune se trouve chez **Pernod Ricard** avec une moyenne de 50,9 ans, tandis que le plus senior est celui de **Capgemini**, avec une moyenne de 64,7 ans.

Pernod Ricard a six administrateurs de moins de 45 ans. De son côté, le conseil d'administration de **Capgemini** compte trois administrateurs de plus de 70 ans.

Pour les extrêmes, le plus jeune administrateur se trouve chez **L'Oréal** (Mr Jean-Victor Meyers, 28 ans) et le plus senior chez **LVMH** (Mr Albert Frère, 89 ans).

Les trente-huit administrateurs nommés en 2015 ont en moyenne 54 ans.

Afin de suivre les recommandations légales, certaines sociétés ont pris des mesures pour gérer la problématique de l'âge.

Legrand, par exemple, a mis en place des limites assez strictes : «*Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée administrateur 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, l'administrateur le plus âgé 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*»⁵.

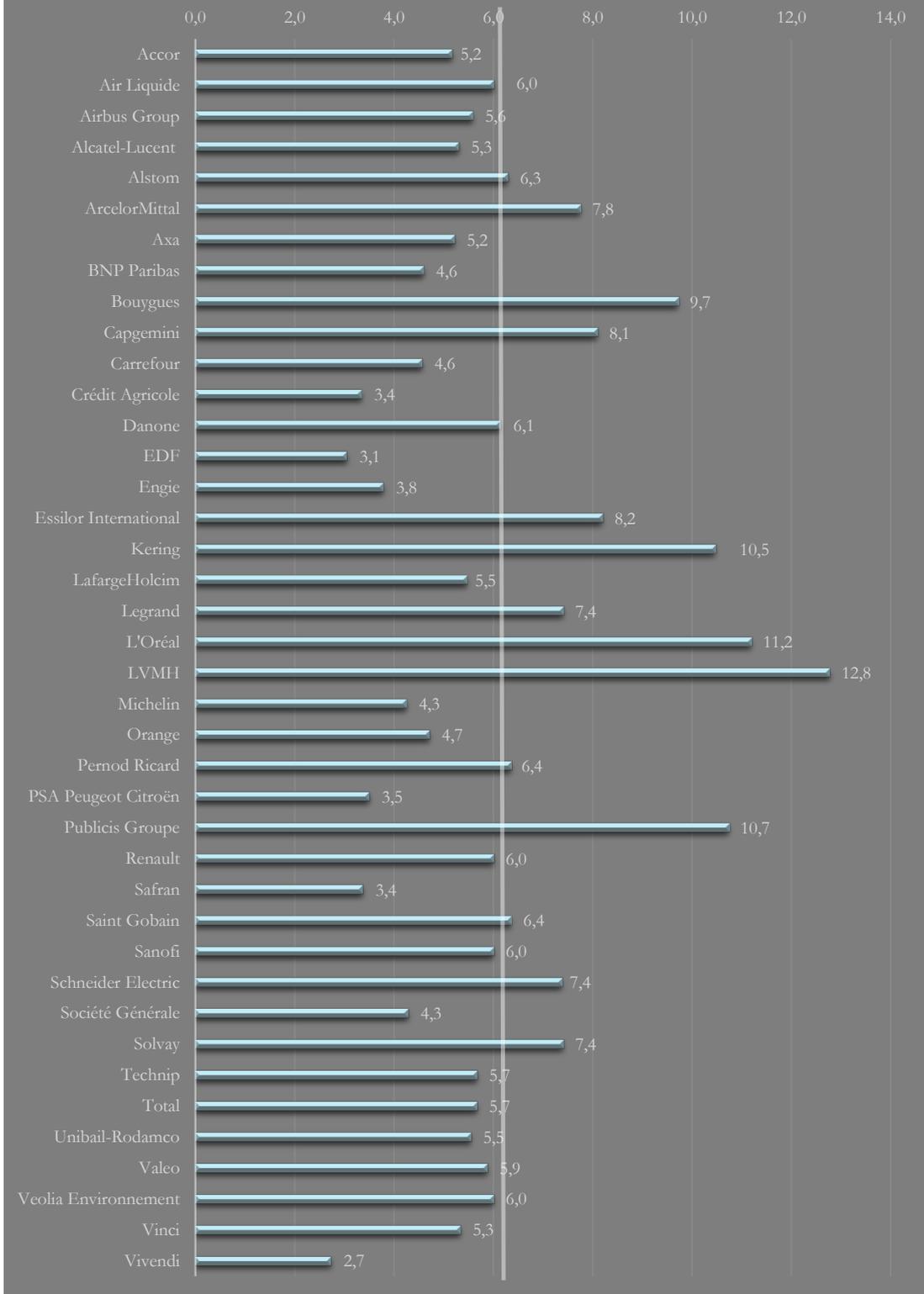
A travers l'analyse de l'âge moyen, couplée à l'analyse de la durée moyenne de présence au conseil, on peut ainsi apprécier le turn-over des administrateurs d'un conseil.

⁴ Article 6.1 du Code AFEP/MEDEF

⁵ Legrand, Document de Référence 2014, p128

Durée moyenne de présence

Moyenne: 6,2



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 6,25 ans, avec des écarts importants (2,7 ans chez **Vivendi** et 12,8 ans chez **LVMH**).

Pour **Vivendi**, onze administrateurs sur quinze ont été nommés entre 2013 et 2015, ce qui explique pourquoi la durée moyenne de présence est moindre.

Au sein de **LVMH**, sept administrateurs sont présents depuis plus de dix ans, et trois d'entre eux depuis plus de vingt ans (M. Bernard Arnaud depuis 27 ans, M. Pierre Godé depuis 26 ans, M. Nicholas Clive Worms depuis 27 ans).

Sur le plan individuel, le record de présence est détenu par M Martin Bouygues, PDG de **Bouygues**, présent au conseil d'administration depuis 33 ans. Chez **Publicis Groupe**, Mme Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance, est présente depuis 28 ans.

Pour les entreprises accueillant au sein de leurs conseils des administrateurs représentant l'Etat, des salariés ou des salariés actionnaires, la durée moyenne de présence est plus courte, dans la mesure où ces administrateurs sont renouvelés plus régulièrement.

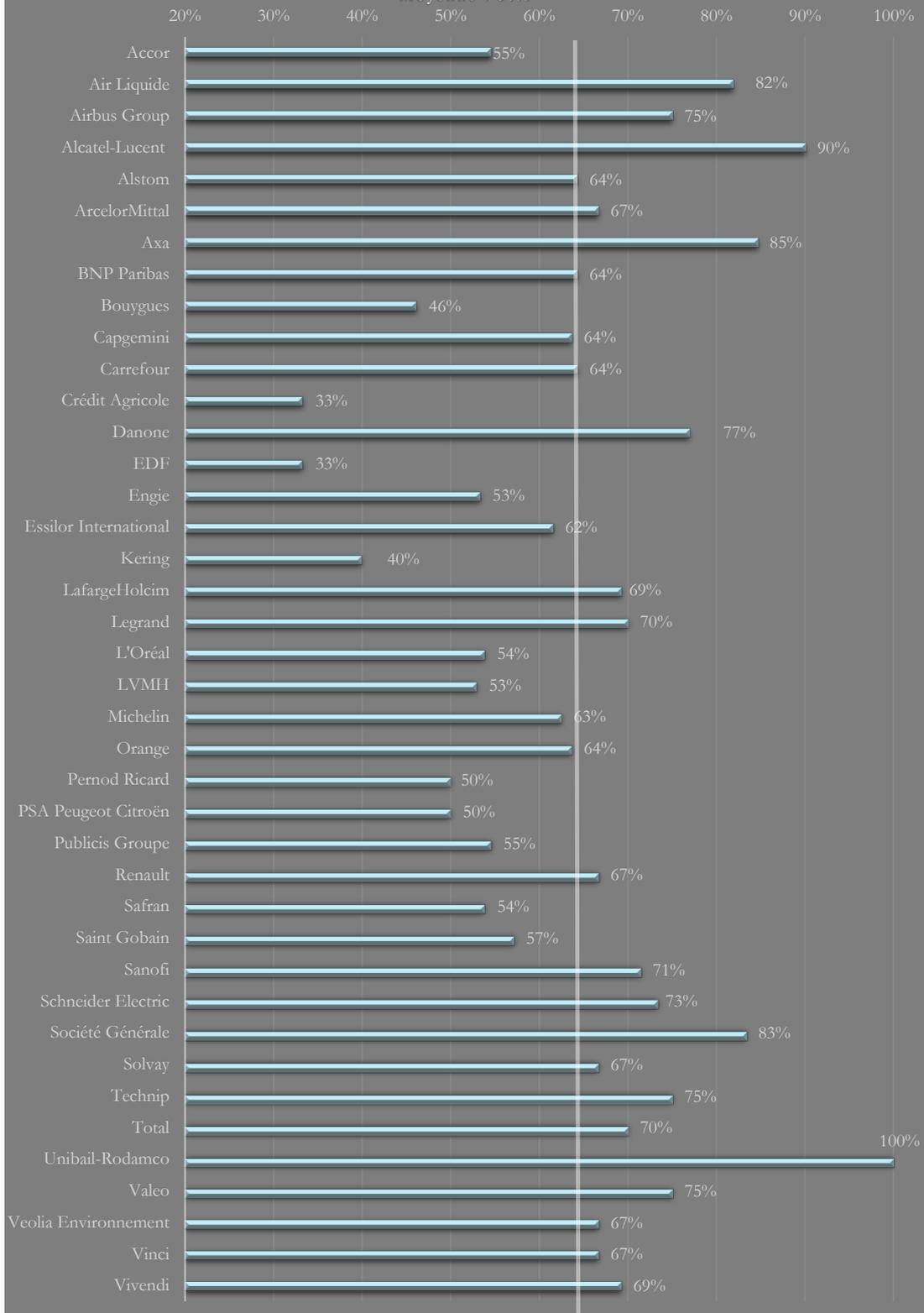
Ainsi, **Engie** a une durée moyenne de présence de 3,8 ans. La société compte quatre administrateurs représentant l'Etat, trois administrateurs représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires dans son conseil. On peut également citer **Orange** (durée moyenne de 4,7 années) et **Vinci** (durée moyenne de 5,3 années) qui présentent des profils similaires.

Pour les entreprises familiales, les durées moyennes de présence sont plus élevées. Cela est dû aux administrateurs représentant le bloc de contrôle ou la famille actionnaire qui cumulent souvent les mandats. **L'Oréal**, avec une durée moyenne de présence de 11,2 années, compte en effet cinq administrateurs présents depuis plus de dix ans, et un administrateur présent depuis 28 ans (M. Jean-Pierre Meyers). **LVMH** entre également dans cette catégorie, avec une durée moyenne de présence proche de deux fois supérieure à la moyenne générale (durée moyenne de 12,8 années).

A noter, pour les entreprises ayant au sein de leur conseil des administrateurs représentant des sociétés, la durée moyenne de présence prise en compte est celle de la société, et non celle de l'administrateur physique. Sur les 535 postes d'administrateurs existant dans le CAC 40, seulement onze correspondent à des personnes morales.

Pourcentage d'administrateurs indépendants dans le Conseil

Moyenne : 64%



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. Cependant, de nombreuses entreprises écartent un des critères d'indépendance, à savoir, la règle selon laquelle un administrateur présent depuis plus de 12 ans au conseil n'est plus indépendant.

Selon le code AFEP/MEDEF, « même si la qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués, il est important d'avoir au sein du conseil d'administration une proportion significative d'administrateurs indépendants »⁶. Pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle, il est recommandé que la part des administrateurs indépendants représente la moitié des membres du conseil. Cette part doit être d'au moins un tiers pour les sociétés contrôlées. Le code AFEP/MEDEF précise que « Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages »⁷.

Pour les sociétés du CAC 40, le pourcentage moyen d'administrateurs indépendants atteint 64%, un score relativement élevé. Une société considère même que son conseil est entièrement composé d'administrateurs indépendants (**Unibail-Rodamco**)⁸.

Parmi les entreprises du CAC 40, quatre d'entre elles (**Bouygues, EDF, Crédit Agricole, Kering**) ont entre 33% et 50% d'administrateurs indépendants. Cependant, celles-ci se définissent comme des sociétés contrôlées, et suivent ainsi la recommandation AFEP/MEDEF et l'expliquent dans le tableau « Appliquer ou Expliquer » comme demandé par le code AFEP/MEDEF.

Les entreprises respectent en grande majorité les critères AFEP/MEDEF pour l'indépendance des administrateurs, mais la règle précisant qu'« un administrateur présent depuis plus de 12 ans au conseil n'est plus indépendant »⁹ reste souvent ignorée. Plus précisément, dix-huit entreprises sur quarante ne respectent pas cette recommandation, et seulement treize d'entre elles fournissent une justification pour avoir écarté cette disposition.

Air Liquide, par exemple, justifie ce choix en évoquant les particularités de son secteur d'activité, et qu'« une expérience au sein du Conseil dans la durée permet donc de suivre le cycle de développement du Groupe sur le long terme et donc de formuler un jugement éclairé et critique sur les décisions d'investissement à prendre pour assurer la croissance du futur »¹⁰. Les entreprises évoquent souvent l'objectivité conservée par ces membres, ainsi que leur expérience et leur connaissance approfondie du secteur de l'entreprise, considérées comme des atouts pour les débats au sein du conseil¹¹.

⁶ Code AFEP/MEDEF, article 9.2

⁷ Code AFEP/MEDEF, article 9.2

⁸ « Une analyse de l'indépendance de chacun des membres du Conseil de Surveillance a été effectuée conformément aux critères d'indépendance définis par la charte du Conseil de Surveillance établie sur la base du Code Afép- Medef sur le gouvernement d'entreprise. [...] A la suite de cette analyse, tous les membres ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2014 » Unibail, Document de référence 2014, p316

⁹ Code AFEP/MEDEF, article 9.4

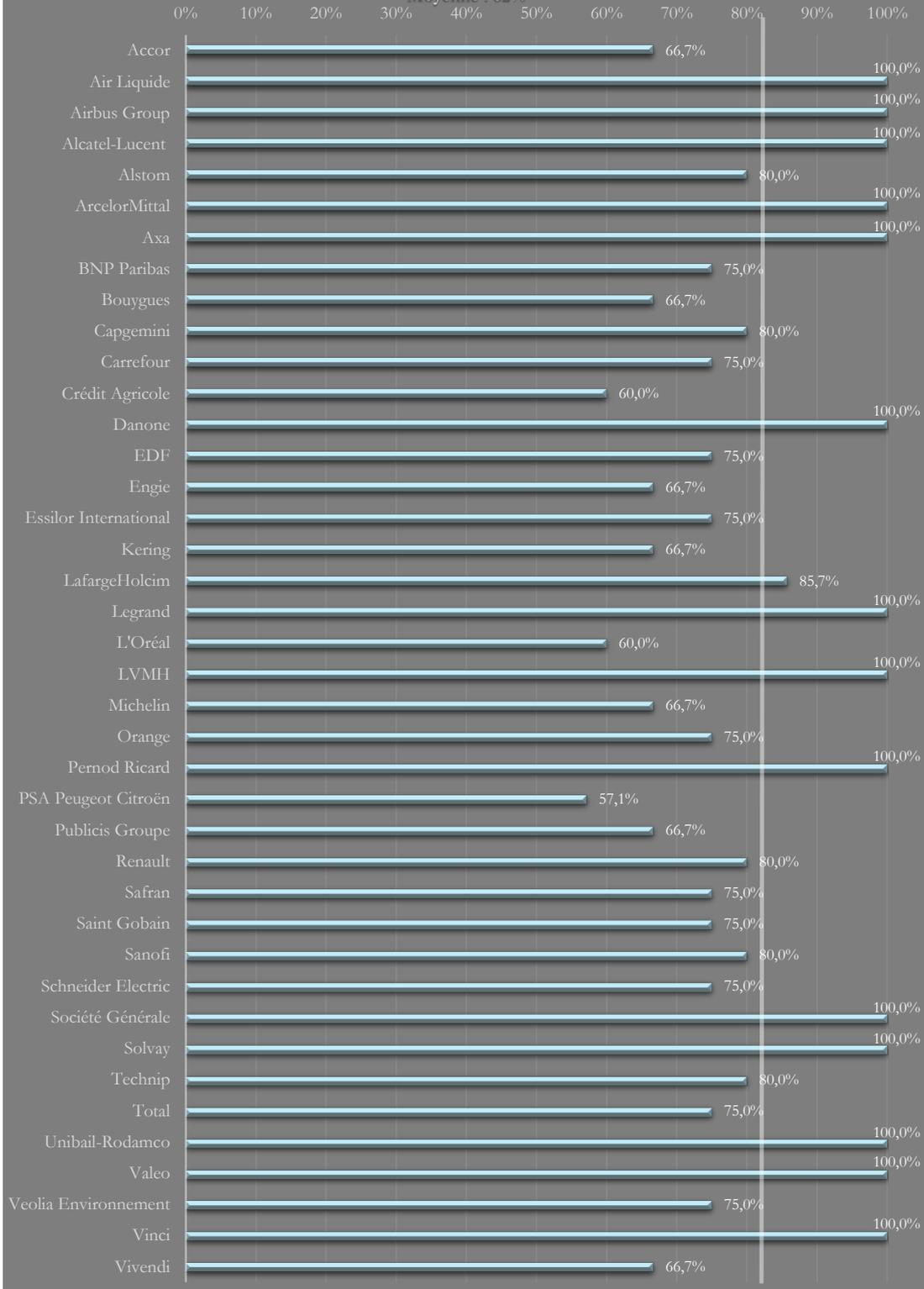
¹⁰ Air Liquide, Document de référence, p125

¹¹ Cf Annexe 1 pour plus de détails à ce sujet

Pourcentage d'administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit

Recommandation : 66% par le code AFEP/MEDEF

Moyenne : 82%



Pourcentage 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 57% chez PSA Peugeot Citroën à 100% pour 14 sociétés du CAC.

Le comité d'audit a une fonction essentielle dans le conseil d'administration. Selon le code AFEP/MEDEF, les critères à privilégier pour les membres du comité d'audit sont leur « *compétence financière ou comptable* »¹² ainsi que leur indépendance.¹³

La moyenne d'administrateurs indépendants dans les comités d'audit est de 82%, le minimum étant de 57,1% chez **PSA Peugeot Citroën**, et le maximum de 100% étant atteint par quatorze entreprises du CAC 40.

Trois entreprises n'atteignent pas le taux minimum d'administrateurs indépendants recommandé stricto sensu.

Crédit Agricole précise qu'en 2014, le Comité d'audit et des risques est « *composé de six membres, dont trois représentants des Caisses régionales (deux Directeurs généraux et un Président)* »¹⁴. En décembre 2014, le Conseil d'Administration a acté le principe d'une scission du Comité d'audit et des risques pour mettre en place un Comité des risques distinct. En février 2015, la composition des deux futurs Comités a été arrêtée « *qui seront, chacun, composés de cinq membres, dont trois administrateurs indépendants. Leur mise en place effective interviendra au printemps 2015. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi aux dispositions du Code.* »¹⁵. La composition de ces comités est détaillée sur le site Internet de l'entreprise, et le comité d'audit atteint un taux de 60% d'indépendants, proche des deux tiers recommandés.

PSA Peugeot Citroën (57,1%) fournit des explications sur la composition de son Comité d'audit dans le tableau « Appliquer ou Expliquer ». Selon le document de référence, « *La part relativement importante des membres non indépendants s'explique par la présence d'un représentant de chacun des trois actionnaires de référence, compte tenu de la composition du capital et de la gouvernance du Groupe issue des augmentations du capital réalisées en 2014. L'atteinte du seuil des deux tiers conduirait à une augmentation du nombre de membres du comité, ce qui risquerait de se faire au détriment de son efficacité et n'est donc pas envisagé à ce jour* »¹⁶.

Dans le comité d'audit de **L'Oréal**, on trouve trois administrateurs indépendants sur six (dont un administrateur représentant les salariés et donc n'entrant pas en compte dans les statistiques d'indépendance). On atteint ainsi un taux de 60% d'indépendants, proche des deux tiers recommandés.

Les sociétés **Air Liquide**, **Airbus Group**, **Alcatel**, **ArcelorMittal**, **Axa**, **Danone**, **Legrand**, **LVMH**, **Pernod Ricard**, **Société Générale**, **Solvay**, **Unibail-Rodamco**, **Valeo** et **Vinci** ont, quant à elles, sélectionnées uniquement des administrateurs considérés comme indépendants pour leur comité d'audit.

¹² Code AFEP/MEDEF, article 16.1

¹³ « *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* ». Code AFEP/MEDEF, article 16.1, page 13

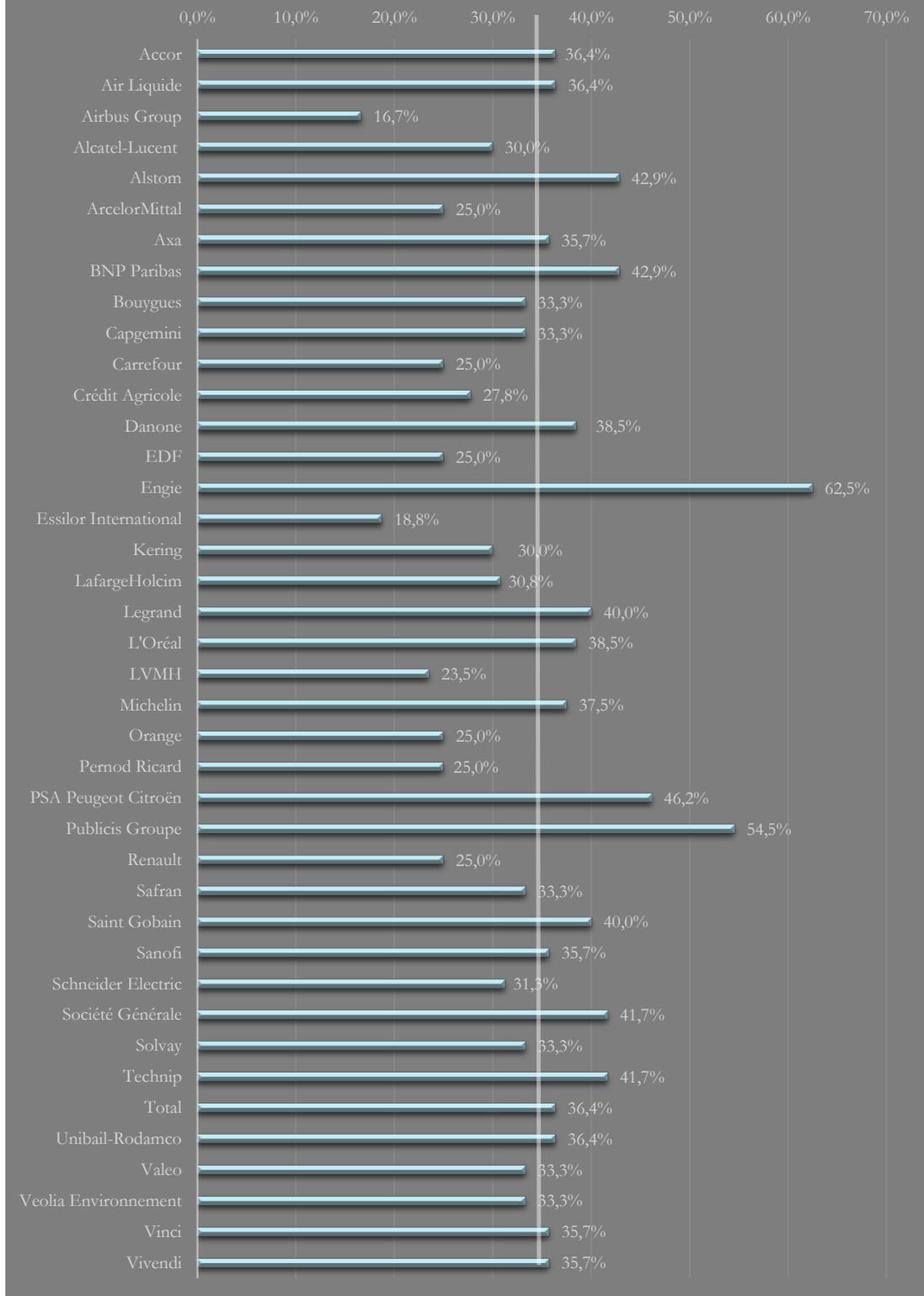
¹⁴ Crédit Agricole, Document de référence 2014, p98

¹⁵ Crédit Agricole, Document de référence 2014, p98

¹⁶ PSA Peugeot Citroën, Document de référence 2014, p132

Féminisation des Conseils

Moyenne : 34,3%



Féminisation des conseils

Au cours de la saison des AG 2015, 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 34,3%, contre 30,1% en 2014.

Selon le code AFEP/ MEDEF, qui reprend les obligations légales¹⁷, « *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 six ans, à compter de l'assemblée générale de 2013 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure* »¹⁸.

Le CAC 40 enregistre encore cette année de fortes disparités avec des taux de féminisation situés entre 16,7% et 62,5%. On note cependant que le taux moyen de féminisation de 34,3% est supérieur au taux demandé, et a progressé de 4,5% par rapport à l'année dernière.

Seules deux entreprises du CAC 40 ne respectent pas les recommandations légales et celles du code AFEP/MEDEF. **Airbus Group** détient le minimum, avec un taux de féminisation de 16,7%¹⁹. **Essilor**, avec son taux de 18,8%, s'approche des 20%, mais ne donne pas d'explication pour son taux relativement faible dans la rubrique « Appliquer ou Expliquer ».

Le taux maximum atteint par **Engie** avec 62,5%.

Neuf entreprises (**Alstom, BNP Paribas, Engie, Legrand, PSA Peugeot Citroën, Publicis Groupe, Saint Gobain, Société Générale, Technip**) ont déjà atteint les 40% de femmes au sein de leurs organes de gouvernance. Ce taux devra être atteint par toutes les entreprises à partir de 2017 (AG statuant sur les comptes de 2016).

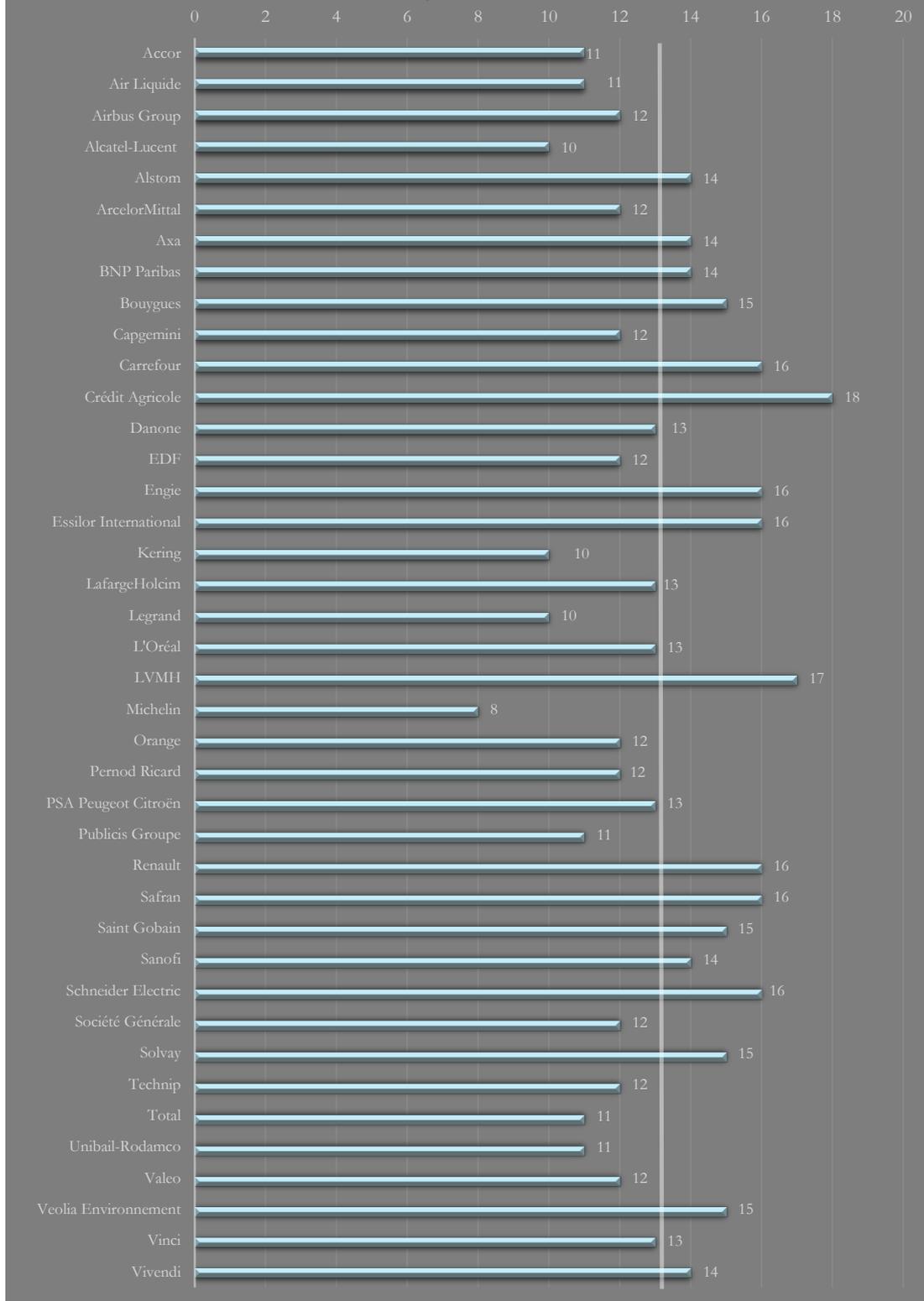
¹⁷ Loi Copé Zimmerman du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle « *Dans les sociétés mentionnées [...] la proportion des administrateurs ou des membres du conseil de surveillance de chaque sexe ne peut être inférieure à 20 % à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier de la troisième année suivant l'année de publication de la présente loi* » puis devra atteindre 40%

¹⁸ Article 6.4 du code AFEP/MEDEF reprenant la Loi Copé Zimmerman du 28 janvier 2011. Il est important de noter que « *Les représentants permanents des personnes morales administrateurs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont comptabilisés pour établir ces pourcentages, mais non les administrateurs représentant les salariés* »

¹⁹ Il faut cependant noter qu'Airbus Group ne se réfère pas aux recommandations du code AFEP/MEDEF

Nombre d'administrateurs par conseil

Moyenne : 13,2



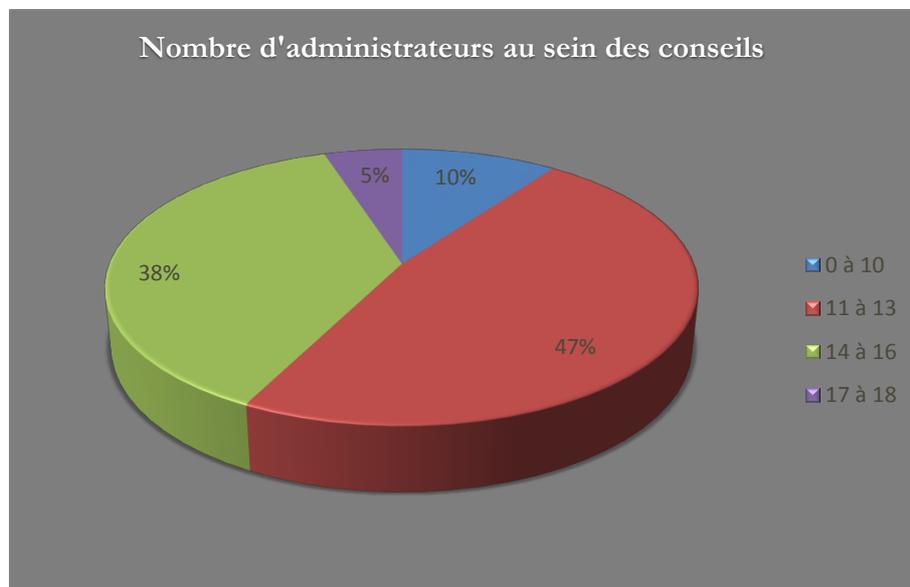
Nombre d'administrateurs par conseil

Avec une moyenne de 13,2 administrateurs, les conseils des sociétés du CAC 40 se situent dans la moyenne supérieure de la fourchette autorisée (entre 3 et 18 administrateurs).

Selon la loi, une société anonyme est autorisée à avoir un conseil composé de trois à dix-huit administrateurs²⁰. Il est cependant important de préciser que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour calculer le nombre d'administrateurs par conseil.

Les entreprises du CAC 40 ont une moyenne relativement élevée au sein de cette fourchette, avec 13,2 administrateurs en moyenne. Le minimum est atteint par **Michelin**, dont le conseil est composé de huit administrateurs. Les entreprises **Crédit Agricole** et **Vinci** atteignent de leur côté le nombre maximum de 18 administrateurs.

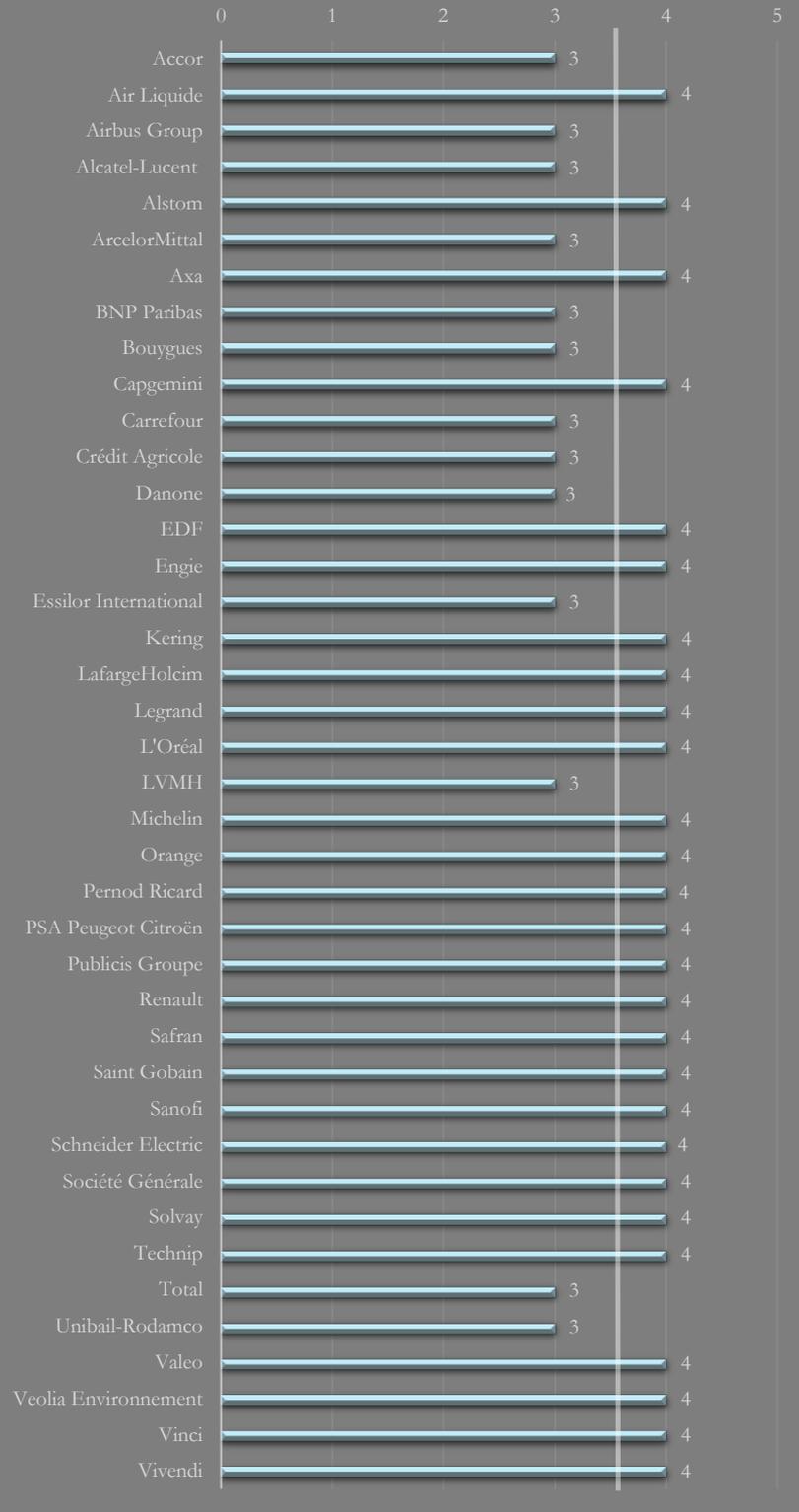
Cependant, cela s'explique dans la mesure où les entreprises comportant de nombreuses parties prenantes, comme **Crédit Agricole** (salariés, caisses régionales, organisations professionnelles...), ou des représentants de l'Etat, comme **Engie** (seize administrateurs), ont généralement un nombre d'administrateurs plus élevé. **Engie** compte ainsi seize administrateurs (+ trois administrateurs représentant les salariés), parmi lesquels se trouvent quatre administrateurs représentant l'Etat.



²⁰ Article L225-17 du Code de Commerce.

Durée statutaire des mandats

Moyenne : 3,70



Durée statutaire des mandats

La loi précise que la durée maximale d'un mandat d'administrateur ne peut excéder 6 ans, et le code AFEP/MEDEF recommande de ne pas dépasser quatre ans. La plupart des entreprises ont une durée de 4 ans, voire pour beaucoup de 3 ans.

Au sein du CAC 40, toutes les entreprises sont en dessous du seuil recommandé par le code AFEP/MEDEF. Aucune entreprise du CAC 40 n'a une durée statutaire supérieure à 4 ans, et la durée statutaire moyenne est ainsi de 3,7 années.

Lors de son assemblée générale 2015, **Safran** a ramené son seuil statutaire de 5 à 4 ans, « *en dépit des cycles longs qui caractérisent* »²¹ l'entreprise. La résolution a été adoptée à 99,80%. Cette modification affectera uniquement les nouveaux nommés et « *n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs qui se poursuivront jusqu'à leur échéance* »²².

A la suite de l'ordonnance du 20 août 2014, pour **EDF**, la durée du mandat des administrateurs n'est plus impérativement fixée à 5 ans comme le prévoyait l'article 11 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Ainsi, lors de son assemblée générale de novembre 2014, **EDF** a modifié ses statuts et réduit la durée du mandat des administrateurs à 4 ans. Comme le précise cependant le document de référence 2014, « *par exception, les statuts prévoient que la durée du premier mandat des administrateurs représentant les salariés entré en vigueur après l'Assemblée générale du 21 novembre 2014 sera de cinq ans et que la durée du mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée générale du 21 novembre 2014 prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018* »²³.

Cette tendance générale à la baisse de la durée des mandats est souhaitable car elle impose un effort dans le renouvellement des conseils : en effet, elle permet aux actionnaires de se prononcer plus souvent sur la composition des organes de gouvernance, même si, dans les faits, les mandats sont régulièrement renouvelés.

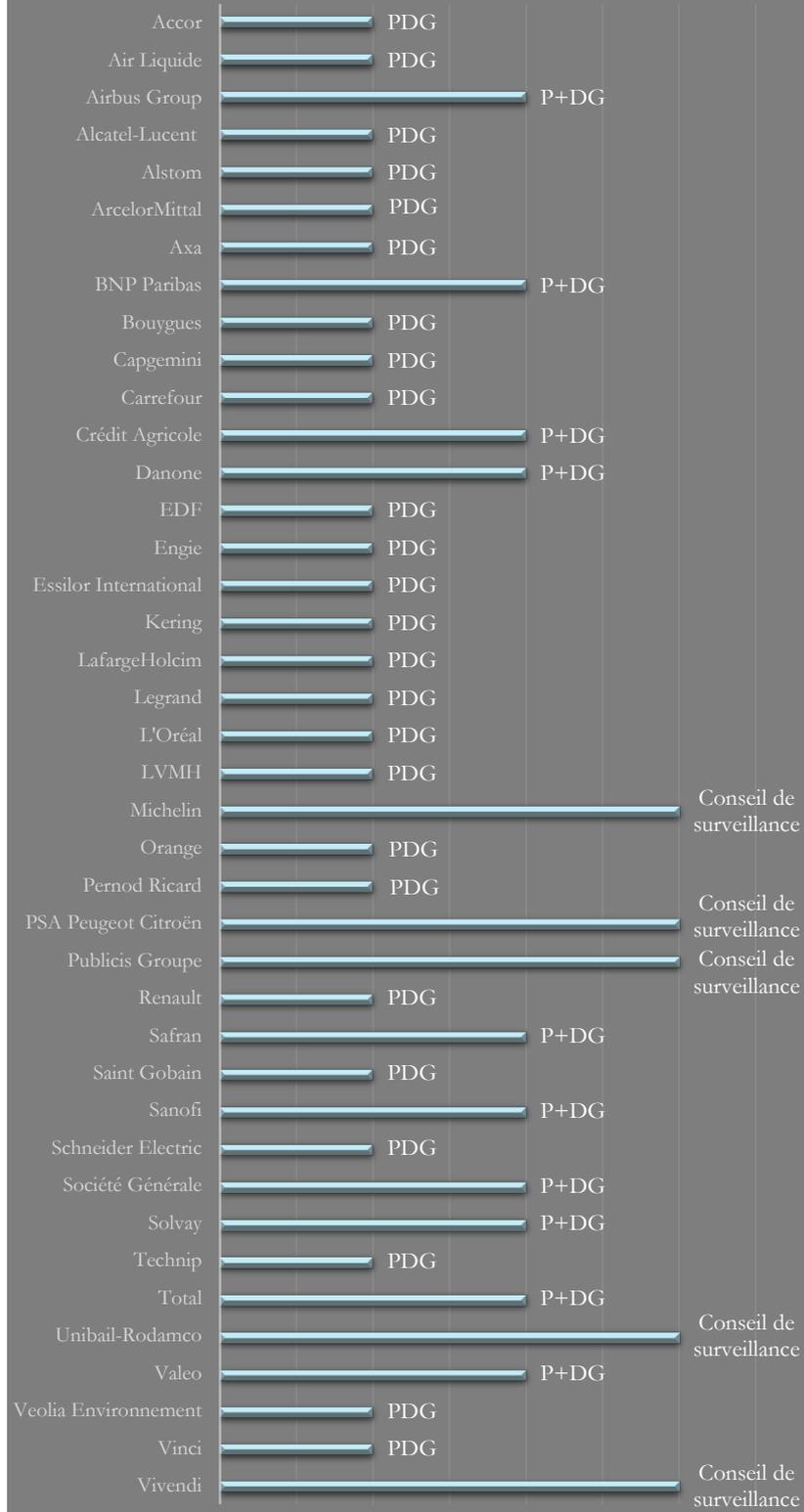
En moyenne, un administrateur du CAC 40 voit son mandat renouvelé une fois.

²¹ Safran, document de référence 2014, p265

²² Safran, document de référence 2014, p265

²³ EDF, document de référence 2014, p234

Mode de Gouvernance



Mode de gouvernance

En 2015, 62,5% des sociétés du CAC 40 ont 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.

Comme le rappelle le code AFEP/MEDEF, « *Le droit français offre la possibilité de choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance) à toutes les sociétés* »²⁴. De plus, les sociétés à conseil d'administration peuvent choisir de dissocier ou d'unifier les fonctions de président et de directeur général.

En conclusion, les sociétés peuvent choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle.

En 2015, trente-cinq sociétés du CAC 40, soit 87,5%, ont choisi une structure moniste, dont vingt-cinq avec un PDG (62,5%).

Entre 2014 et 2015, quatre entreprises du CAC 40 ont dissocié leur fonction de Président et de Directeur général (**Danone, Safran, Société Générale, Total**).

Les fonctions de Président et de Directeur Général ont été dissociées chez **Danone** : Franck Riboud est Président du Conseil d'Administration et Emmanuel Faber est Directeur Général depuis le 2 septembre 2014.

Chez **Safran**, Jean-Paul Hertemann, PDG, a été remplacé par Ross McInnes (Président) et Philippe Petitcolin (DGD).

Frédéric Oudéa, chez **Société Générale**, ancien PDG, est devenu DGD et Lorenzo Bini Smaghi est devenu Président.

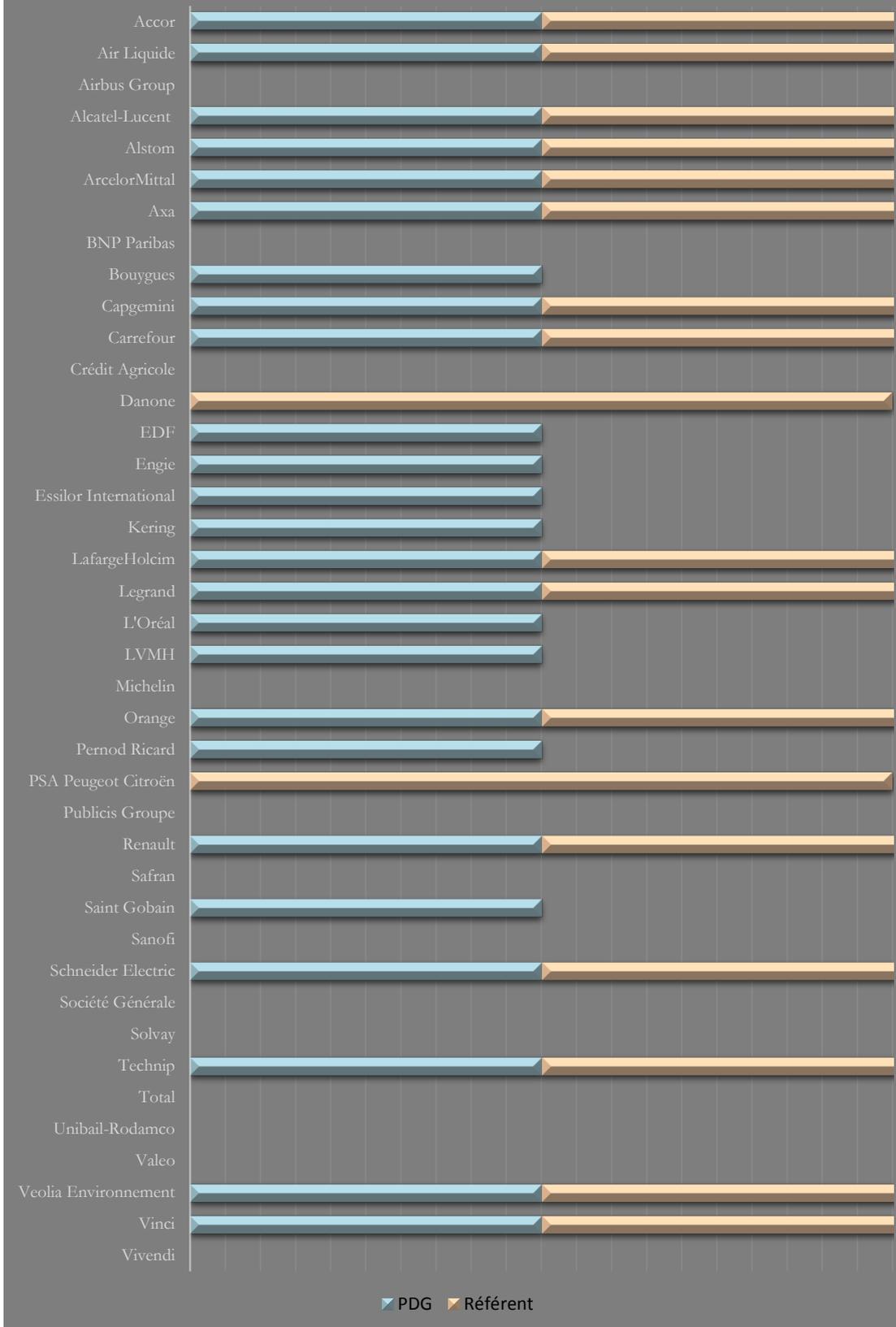
Suite au décès de Christophe de Margerie, Thierry Desmaret est devenu Président du Conseil d'Administration et Patrick Pouyanné Directeur général, puis membre du Conseil d'Administration de **Total** en 2015.

A noter qu'en 2015, **Pernod Ricard** a réuni ses fonctions de Président et Directeur Général suite à la démission de Danièle Ricard en février 2015. Ainsi, Alexandre Ricard a été nommé Président-Directeur Général de la Société.

Chez **Alcatel-Lucent**, les fonctions de Président et de Directeur Général ont été réunies à partir du 1^{er} septembre 2015 dans la personne de Philippe Camus.

²⁴ Article 3.1 du Code AFEP/MEDEF

Sociétés ayant nommé un administrateur référent



Sociétés ayant nommé un administrateur référent

45% des sociétés du CAC 40 ont décidé de se doter d'un administrateur référent.

64% des entreprises du CAC 40 ayant un PDG ont décidé de nommer un administrateur référent. Ce chiffre est en augmentation de 16% par rapport à l'année dernière. Globalement, 45% des entreprises du CAC 40 ont un administrateur référent.

Rappelons que la présence d'un administrateur référent ne fait pas partie des recommandations du code AFEP/MEDEF.

Selon l'Institut Français des Administrateurs (IFA), l'administrateur référent « a pour mission principale d'apporter au conseil une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la société »²⁵.

L'Autorité des Marchés Financiers souligne également que l'intervention d'un administrateur référent est utile pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêt. L'AMF recommande particulièrement de mettre en place ce dispositif lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont unifiées.

La présence d'un administrateur référent est perçue comme un atout pour les entreprises. **Alstom** y voit ainsi un moyen de « donner des garanties supplémentaires sur l'existence d'une gouvernance équilibrée et contrôlée »²⁶. L'administrateur référent a souvent un rôle majeur dans l'évaluation du fonctionnement du Conseil : chez **Legrand**, celle-ci est par exemple « supervisée par l'Administratrice référente »²⁷ et chez **LafargeHolcim**, l'administrateur référent « a mené les débats sur le fonctionnement du Conseil et la contribution effective de ses membres en 2014 »²⁸.

Parmi les sociétés du CAC 40, certaines entreprises n'ont pas encore d'administrateur référent alors qu'elles fonctionnent avec un PDG : **Bouygues, EDF, Essilor, Engie, Kering, L'Oréal, LVMH, Pernod Ricard, Saint Gobain**.

Malgré la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général chez **Danone** en octobre 2014, les fonctions de l'Administrateur Référent ont été maintenues, « dans un souci de veiller à la mise en place efficace du nouveau mode de gouvernance »²⁹.

Une seule entreprise fonctionnant avec un conseil de surveillance a désigné un administrateur référent (**PSA Peugeot Citroën**, M. Geoffroy Roux de Bézieux). Selon le Document de référence, celui-ci a organisé deux réunions des membres indépendants du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2014.

²⁵ Site Internet de l'Institut Français des Administrateurs

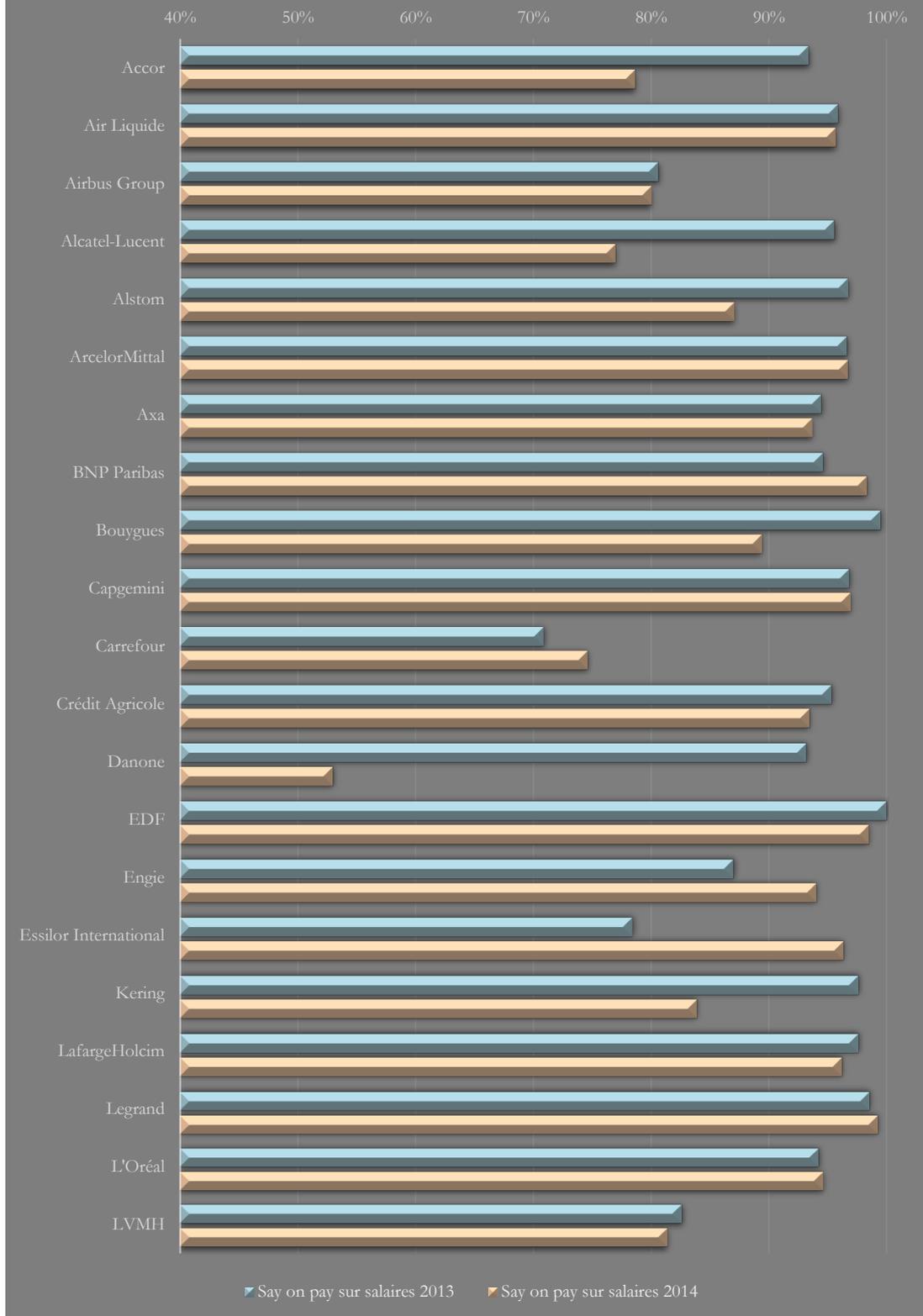
²⁶ Alstom, Document de référence 2014/2015, p198

²⁷ Legrand, Document de référence 2014, p151

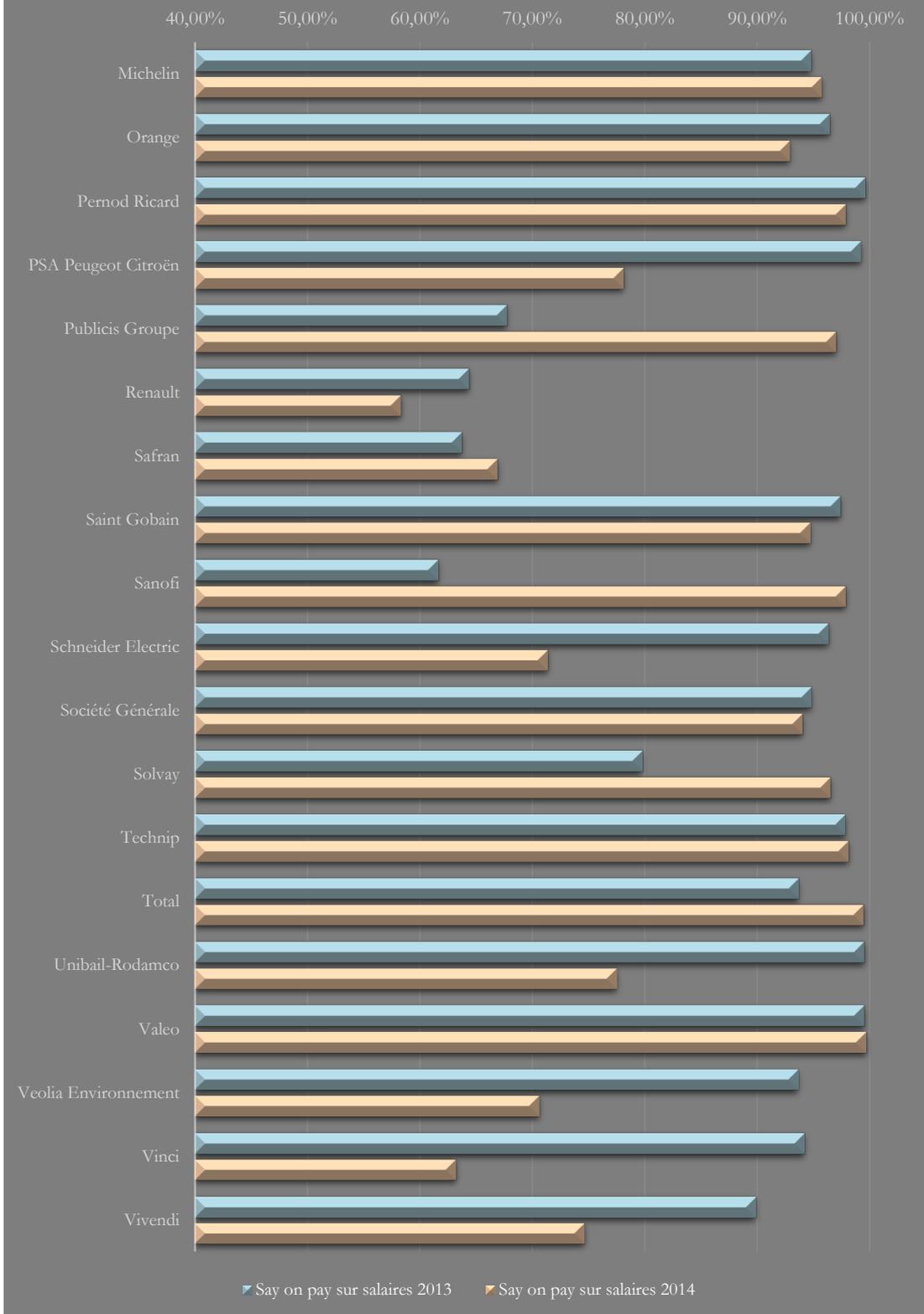
²⁸ LafargeHolcim, Document de référence 2014, p105

²⁹ Danone, Document de référence 2014, p230

Comparaison du say on pay entre 2014 et 2015



Comparaison du say on pay entre 2014 et 2015



Rémunération des dirigeants

Le *say on pay* désigne le processus que les entreprises françaises cotées ont dû mettre en place en 2014³⁰ pour permettre à leurs actionnaires de se prononcer de manière consultative sur la rémunération de leurs dirigeants. Son score a connu une forte baisse entre 2014 et 2015 pour les entreprises du CAC 40.

Le taux d'approbation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 est passé de 91,96% en 2014 à 87,05% en 2015. 2014 était une année test pour le *say on pay* en France avec une certaine tolérance des proxy advisors, ce qui explique les résultats plus positifs de l'année dernière.

37,5% des entreprises du CAC 40 ont vu leurs scores du *say on pay* baisser de plus de 2% entre 2014 et 2015, souvent dû à un manque de transparence sur le détail des rémunérations et le renforcement des exigences des actionnaires.

La rémunération du PDG de **Danone**, Franck Riboud, fut la plus contestée par les actionnaires en 2015 : 47% des actionnaires ont voté contre sa rémunération³¹. Cette contestation peut s'expliquer par l'augmentation de la part fixe de sa rémunération, qui passe de 1 à 2 millions d'euros.

Si 40% des entreprises ont vu leurs scores rester au même niveau d'une année sur l'autre, 22,5% des entreprises ont vu l'approbation des rémunérations augmenter, parfois de manière très importante, notamment dans les cas d' **Essilor** (+18%), **Publicis Groupe** (+30%, sachant que le salaire de Maurice Levy a baissé de 27%) et **Solvay** (+17%).

Il est intéressant de noter que l'influence des *proxy advisors* (ISS, GlassLewis, AFG, Proxinvest) sur ces résolutions est particulièrement importante. Ces agences pointent souvent du doigt l'absence d'explication du lien entre la rémunération du dirigeant et les performances de l'entreprise. Là-encore, la part variable des rémunérations est souvent le plus grand sujet de discord.

Les groupes familiaux tels que **Pernod Ricard**, **L'Oréal** ou encore **LVMH** peuvent plus facilement espérer maintenir un taux d'approbation élevé en raison du soutien du concert d'actionnaires, souvent fondé sur une base familiale. Les taux d'approbations sont dans ces cas significatifs :

- 99% en 2014, 98% en 2015 pour **Pernod Ricard**
- 94% en 2014 et 2015 pour **L'Oréal**
- 82,62% en 2014, 81,35% en 2015 pour **LVMH**

³⁰ Imposé par l'article 24.3 du code AFEP/MEDEF. « Le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux [...]. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Il est recommandé de présenter au vote des actionnaires une résolution pour le directeur général ou le président du directoire et une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués ou les autres membres du directoire. »

³¹ Avis sur la rémunération de Franck Riboud du 1^{er} janvier au 30 septembre 2014

Pour l'instant, le vote sur les rémunérations des dirigeants est uniquement consultatif : aucune AG n'a invalidé la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux, sachant qu'un taux d'approbation inférieur à 50% demande la mise en place de mesures particulières³². Le *say on pay* reste encore principalement une question d'image : si l'approbation passe en dessous du seuil des 80%, on peut y voir un certain désaveu.

Cependant, le *say on pay* pourrait bien devenir beaucoup plus contraignant dans un futur proche.

Ce mécanisme est en effet présent dans un projet de directive européenne relatif à la transparence dans la gouvernance d'entreprise et l'engagement à long-terme des actionnaires, adopté le 8 juillet 2015 par le Parlement européen. Ce texte, s'il est définitivement adopté par l'ensemble des institutions européennes, viendra modifier la directive sur le droit des actionnaires, adoptée par le Parlement européen le 12 juin 2007.

Cette directive donnerait pour la première fois, aux actionnaires un droit de regard contraignant sur la rémunération des dirigeants. Les entreprises seraient ainsi contraintes de publier des informations claires, comparables et complètes sur leur politique de rémunération et sur la manière dont celle-ci est appliquée.

Un plafond de rémunération contraignant au niveau européen n'est pas envisagé, mais chaque entreprise devrait prévoir un plafond de rémunération pour les dirigeants. Chaque entreprise devrait ainsi expliciter sa politique de rémunération et dans quelle mesure celle-ci contribue aux intérêts et à la viabilité à long terme de l'entreprise. L'entreprise devrait également préciser comment les conditions de rémunération et de travail des salariés de l'entreprise ont été prises en compte lors de la définition de cette politique, y compris en expliquant le ratio entre la rémunération moyenne des salariés de l'entreprise et celle des dirigeants. Enfin, cette politique serait alors soumise à un vote contraignant de la part des actionnaires³³.

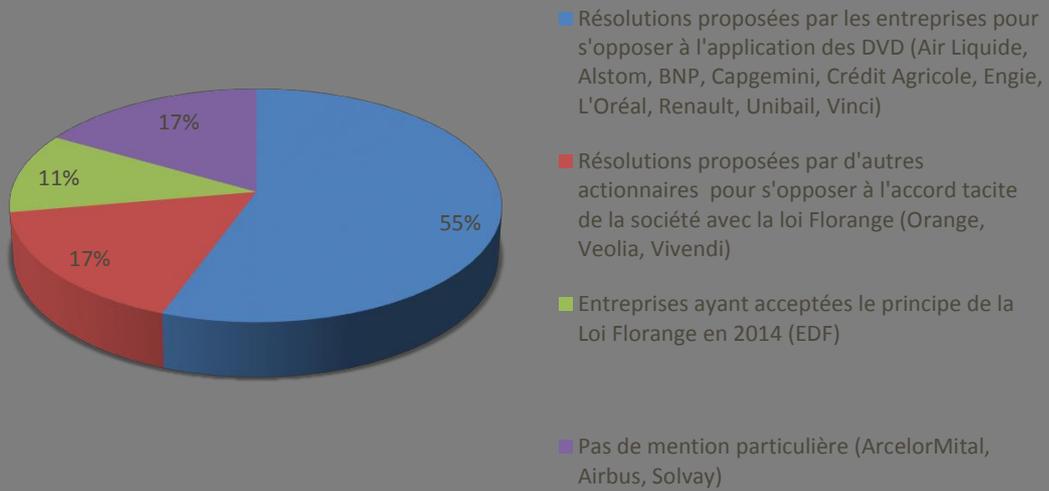
D'une manière plus générale, les propositions présentes dans ce projet de directive permettraient aux actionnaires d'exercer plus facilement leurs droits à l'égard des entreprises et renforceraient ces droits lorsque cela serait nécessaire.

Les agences de conseil en vote, très impliquées dans le *say on pay* et le droit de vote double cette année, seront tenues d'expliquer plus en détail comment elles élaborent leurs recommandations de vote.

³² Article 24.3 du Code AFEP/MEDEF « Lorsque l'assemblée générale ordinaire émet un avis négatif, le conseil, sur avis du comité des rémunérations, délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et publie immédiatement sur le site internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes exprimées par les actionnaires lors de l'assemblée générale. »

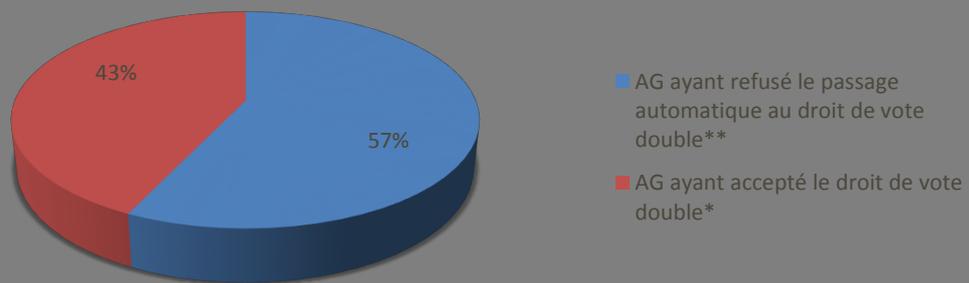
³³ Article 16 des amendements du Parlement européen, adoptés le 8 juillet 2015, sur « l'engagement à long terme des actionnaires et déclaration sur la gouvernance des entreprises » : « Afin de garantir que les actionnaires ont réellement leur mot à dire sur la politique de rémunération, ils devraient avoir le droit de voter sur cette politique de rémunération, en se fondant sur une vue d'ensemble claire, compréhensible et complète de la politique de rémunération de l'entreprise, qui devrait être en phase avec la stratégie commerciale, les objectifs, les valeurs et les intérêts à long terme de l'entreprise et intégrer des mesures pour éviter les conflits d'intérêts. Les entreprises devraient seulement rémunérer leurs administrateurs conformément à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors d'un vote. »

Entreprises du CAC 40 sans droit de vote double dans les statuts (17/40)



Note : Airbus Group, Arcelor Mittal et Solvay ne sont pas soumises à la loi Florange

Résolutions proposées contre la mise en oeuvre du droit de vote double (14 sociétés)



** : Air Liquide, BNP, Capgemini, Crédit Agricole, l'Oréal, Legrand, Unibail, Vinci

* : Alstom, Engie, Veolia, Renault, Vivendi, Orange

Droit de vote double

La loi Florange et son implication pour les droits de vote double a été un des sujets les plus importants de la saison des AG 2015, notamment en raison de ses conséquences sur la gouvernance et le contrôle des entreprises.

La loi Florange³⁴ instaure le droit de vote double pour tout titre détenu au nominatif pendant au moins 2 ans. Le délai de détention a commencé à courir le jour de la promulgation de la loi (droits de vote double effectifs à partir de 2016)³⁵.

L'impact de la loi Florange ne concerne que les entreprises qui n'avaient pas déjà de droit de vote double selon leurs statuts (23 sociétés du CAC 40 disposaient déjà de droits de vote doubles en 2014).

Parmi les entreprises ayant déjà des droits de vote double, seule **Legrand** a choisi de revenir aux droits de vote simples à la suite de la Loi Florange. Cette suppression des droits de vote doubles a été acceptée à 97,26% pas l'Assemblée Générale du 29 mai 2015.

La majorité des entreprises concernées par cette loi³⁶ a proposé d'elle-même des résolutions pour garder le principe « une action-une voix » (10 entreprises sur 17). Ce type de résolution est généralement plus difficile à passer dans la mesure où pour modifier les statuts d'une Société Anonyme, le quorum est exigé à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents. Chez **Orange**, **Veolia** et **Vivendi**, le maintien aux droits de vote simples a été proposé, sans succès, par des résolutions venant d'autres actionnaires. **EDF** est la seule entreprise qui a décidé d'adopter le principe des droits de vote doubles sans le soumettre à un vote des actionnaires.

L'Etat a fait barrage aux résolutions proposant le maintien d'un droit de vote simple, lorsque cela était possible. Dans le cas de **Renault**, l'Etat a même augmenté sa participation de 15,01% du capital à 19,74% afin de bloquer ce projet de résolution.

Dans le cas de **Vivendi**, la résolution déposée par le fonds de gestion Phi Trust a été rejetée à 49,85%. Vincent Bolloré, avait augmenté sa participation au capital le mois précédent l'Assemblée Générale pour la porter à 14,52%. Il est intéressant de noter que ce même fonds a déposé une résolution similaire pour l'AG d'**Orange** qui a également été rejetée, à 56,67%.

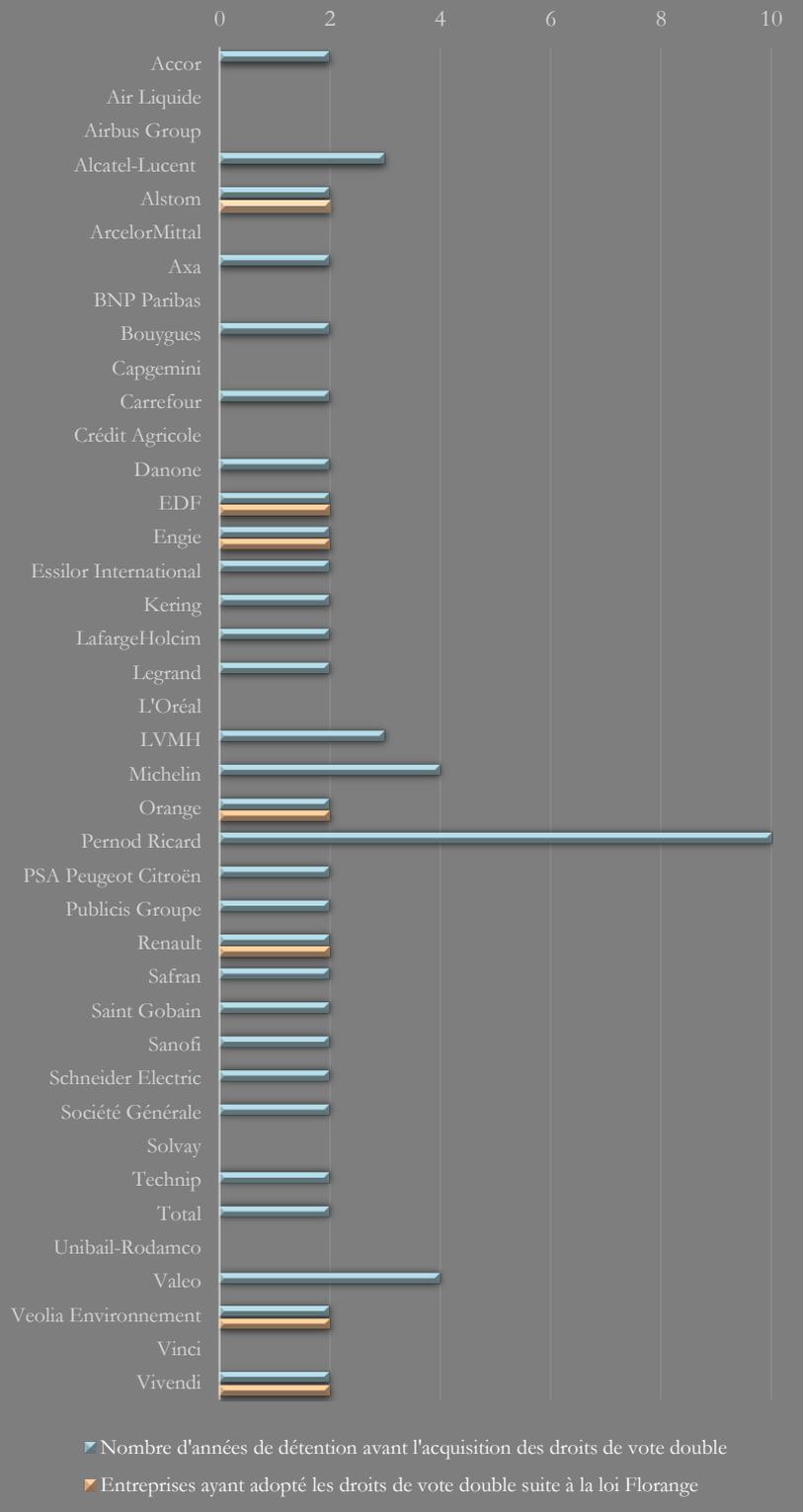
Les huit entreprises ayant rejeté l'instauration du droit de vote double l'ont fait avec un score de 95,1% en moyenne.

³⁴ LOI n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle

³⁵ Article L225-123 de la LOI n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle : « Dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, les droits de vote double prévus au premier alinéa sont de droit, sauf clause contraire des statuts adoptée postérieurement à la promulgation de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire. »

³⁶ Pour mémoire, au sein du CAC40, **Airbus Group**, **Arcelor Mittal** et **Solvay** ne sont pas soumises à la loi Florange.

Nombre d'années de détention avant l'acquisition des droits de vote double



Nombre d'années de détention avant l'acquisition des droits de vote double

Pour la majorité des entreprises, un droit de vote double est attribué aux actions inscrites au nominatif depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire, mais celui-ci peut être attribué après trois, quatre, ou dix ans.

Pour la majorité des entreprises, un droit de vote double est attribué aux actions inscrites au nominatif depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

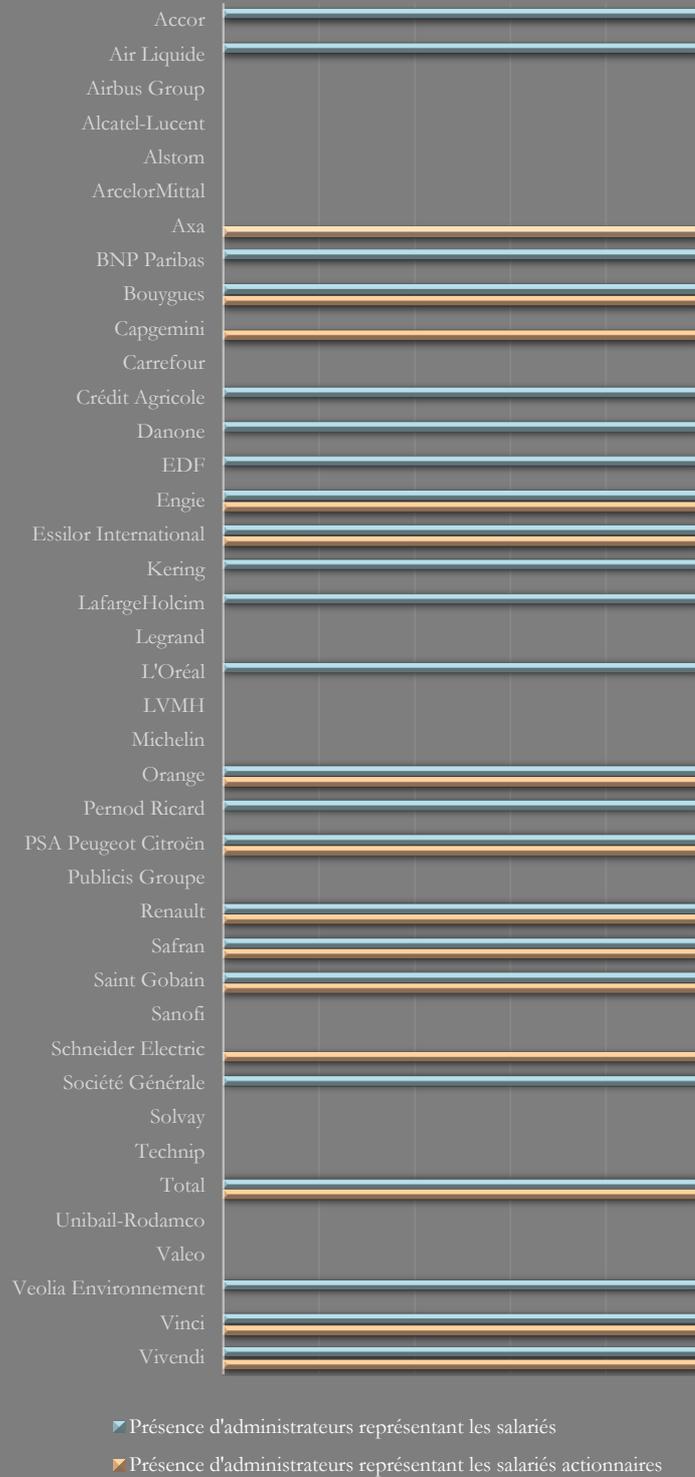
Pour **Alcatel-Lucent** et **LVMH**, les droits de vote doubles sont attribués après trois ans, et après quatre ans chez **Michelin** et **Valeo**.

Le cas le plus remarquable est celui de **Pernod Ricard**, où, selon l'Article 33-III des statuts, « *Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, en égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis dix (10) ans au moins, et à compter du 12 mai 1986 inclusivement, au nom du même actionnaire.* »³⁷

Suite à la loi Florange, les droits de vote doubles seront conférés au bout de deux ans d'inscription au nominatif au nom du même actionnaire pour les sociétés qui n'en disposaient pas.

³⁷ Pernod Ricard, statuts du 9 novembre 2012

Présence d'administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires



La représentation des salariés

Le code AFEP/MEDEF précise que « *Le code du commerce*³⁸ prévoit la désignation par l'assemblée générale des actionnaires d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés du groupe dépasse le seuil de 3% du capital social »³⁹ ou si des modalités sont précisées dans les statuts.

Il est exigé que lorsque ces critères sont respectés, et que le nombre de membres présents au conseil est inférieur à douze, un administrateur représentant les salariés soit nommé. S'il y a plus de douze administrateurs, au moins deux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés.

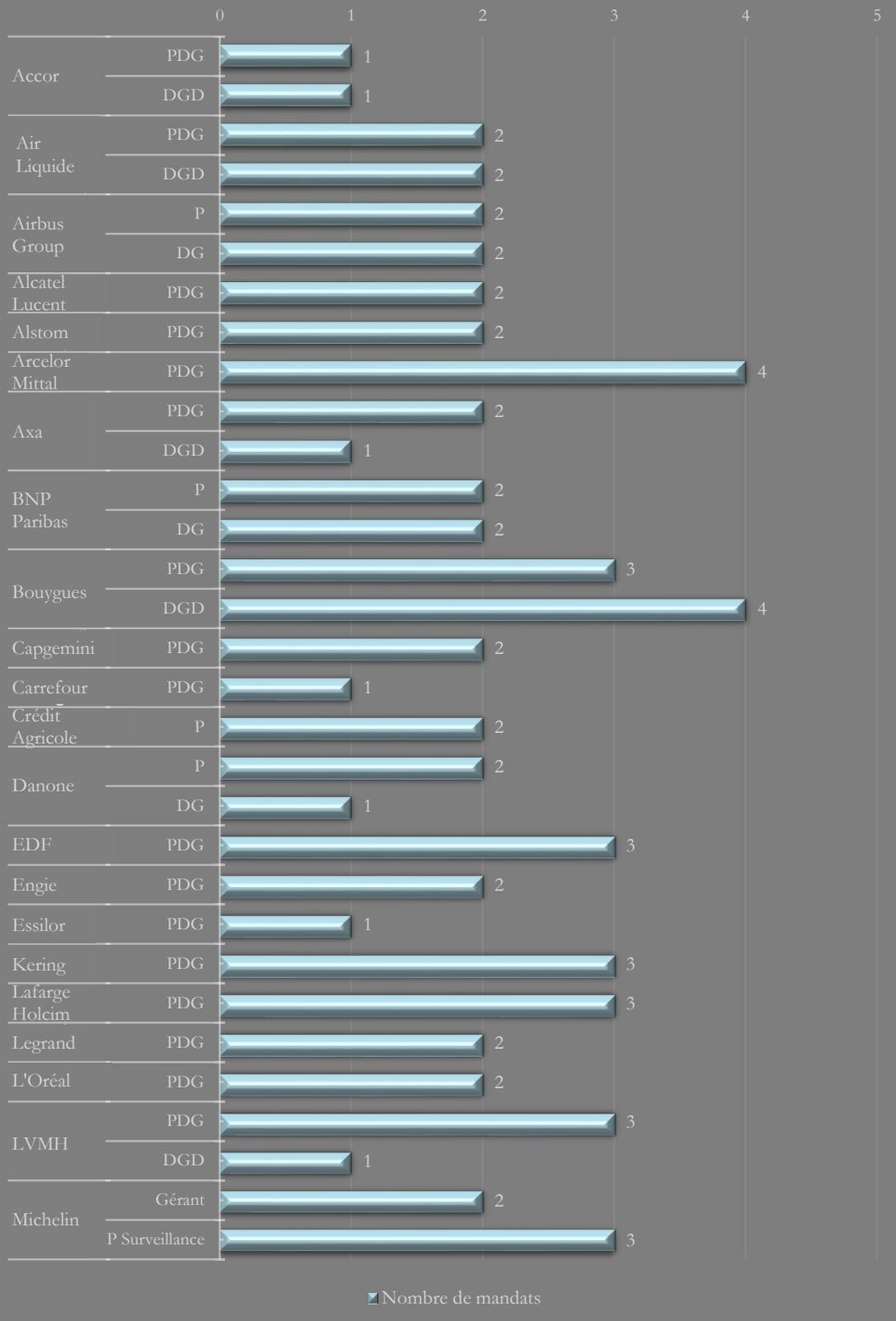
Les premières assises des Administrateurs salariés, tenues le 5 mars 2015 au Collège des Bernardins, ont montré qu'il restait des efforts à faire dans ce domaine. Ceux-ci sont peu présents dans les comités des conseils, et estiment que des réunions « secrètes », sans eux, se tiennent probablement, préalablement aux réunions officielles du conseil : « 65% des administrateurs salariés affirment avoir des éléments leur permettant de penser que certains sujets sensibles ont été traités "souvent" (31%) ou "très souvent ou systématiquement" (34%), hors de leur présence, dans le cadre d'un "pré-conseil", ce problème étant toutefois moins fort dans les grandes entreprises (44%), les sociétés cotées (41%) »⁴⁰.

³⁸ Article **L225-27-1** : « Dans les sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, et qui ont pour obligation de mettre en place un comité d'entreprise en application de l'article L. 2322-1 du code du travail, il est stipulé dans les statuts que le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du présent code, des administrateurs représentant les salariés »

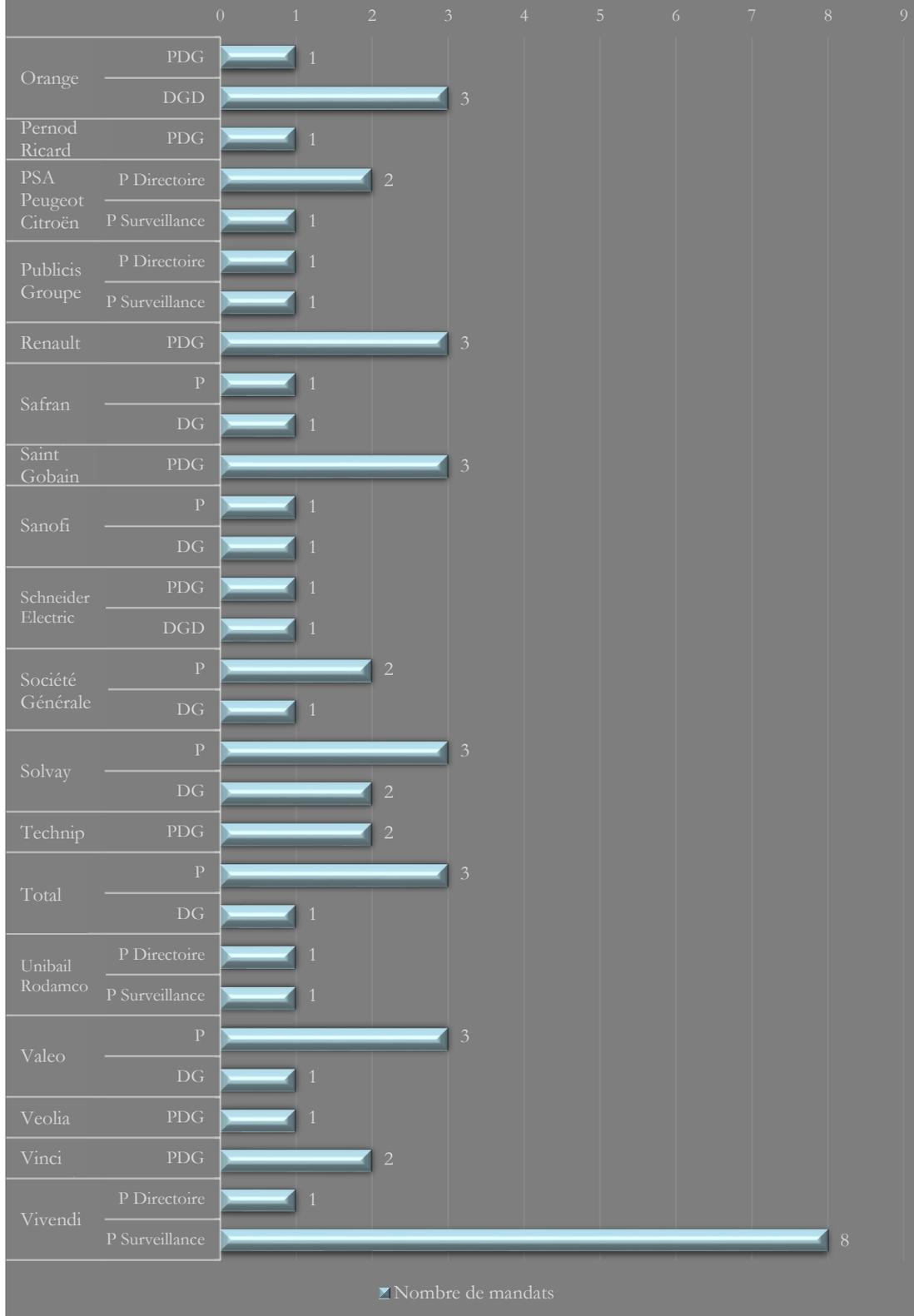
³⁹ Article 7.1 du Code AFEP/MEDEF

⁴⁰ KPMG, Premiers résultats de l'enquête sur les administrateurs salariés. Enquête réalisée dans le cadre des Premières Assises des Administrateurs Salariés, organisées le 5 mars 2015 par le Collège des Bernardins, l'Institut Français des Administrateurs, le cabinet d'avocats Pinsent Masons et Réalités du Dialogue Social

Total des mandats détenus par les mandataires sociaux



Total des mandats détenus par les mandataires sociaux



Cumul des mandats

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* »⁴¹.

Un dirigeant mandataire social ne peut donc exercer plus de trois mandats à la fois.

Sur la base des informations disponibles, trois dirigeants ne respectent pas cette disposition chez **Arcelor Mittal, Bouygues et Vivendi**.

Rappelons que la société **Arcelor Mittal**⁴² ne se réfère pas au code AFEP/MEDEF, ce qui explique pourquoi aucune justification n'est présentée dans le document de référence à propos des quatre mandats détenus par M. Mittal.

Bouygues⁴³ n'inclut pas ce sujet dans son tableau « Appliquer ou Expliquer » dédié à l'application des recommandations du code AFEP/MEDEF par l'entreprise.

En ce qui concerne **Vivendi**, M. Vincent Bolloré possède huit mandats au total (sept à l'extérieur du groupe et un représentant les différents mandats détenus au sein du groupe Bolloré). Le groupe Bolloré considère que son activité principale est de gérer des participations.

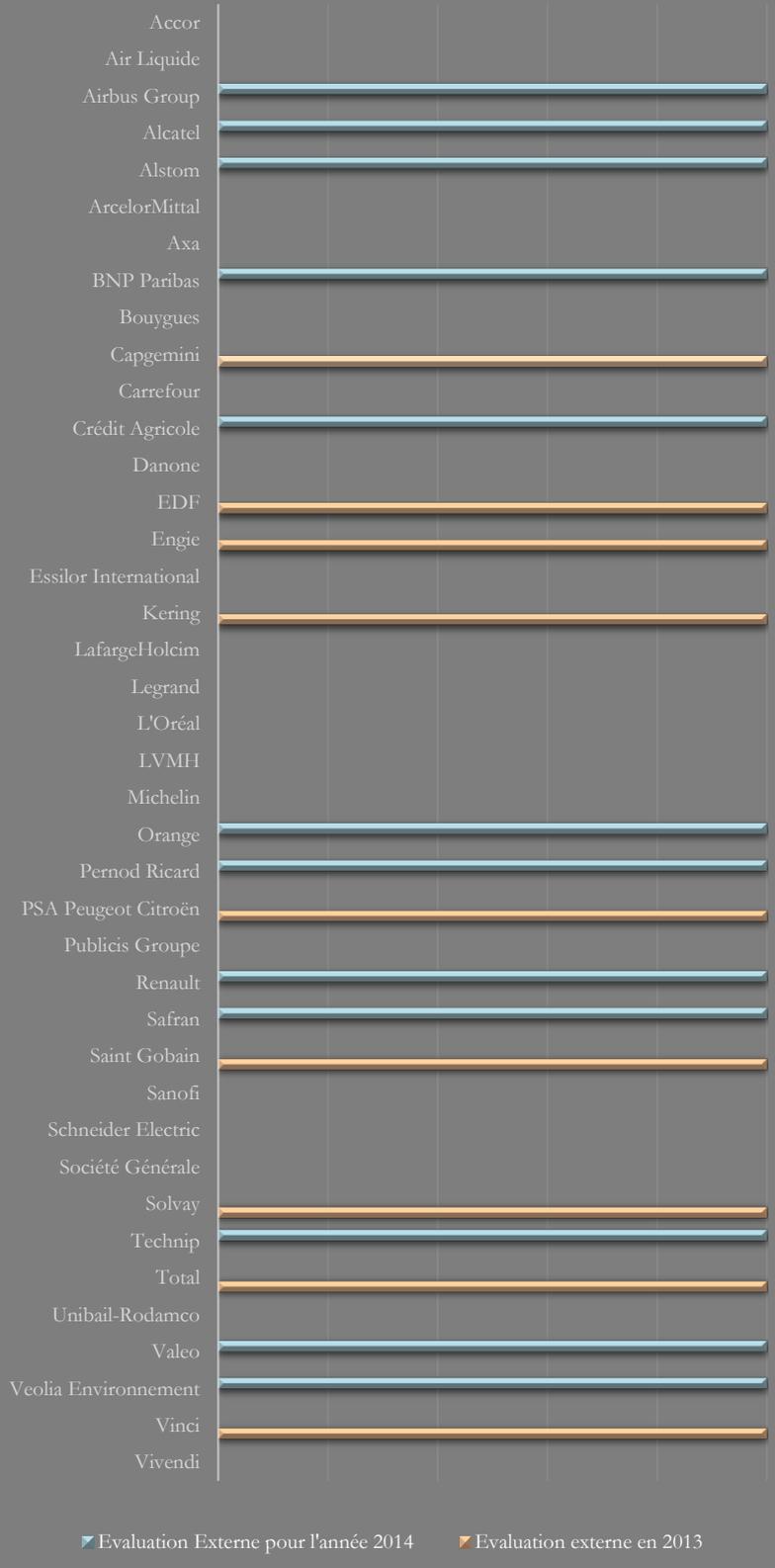
Le cumul des mandats, lorsqu'il n'est pas excessif, n'est pas, dans les faits, un sujet de première importance dans les débats autour de la gouvernance.

⁴¹ Article 19 du Code AFEP/MEDEF

⁴² Abréviation utilisée dans le tableau : « AM »

⁴³ Deux des mandats détenus par le DGD correspondent dans les faits à deux filiales cotées d'une même société ivoirienne

Evaluation du conseil avec la contribution d'un expert externe



L'évaluation du conseil

L'intervention périodique d'un expert externe à la société pour évaluer son conseil est une des recommandations du code AFEP / MEDEF. 50% des sociétés du CAC 40 ont eu recours à une telle expertise sur les deux dernières années.

Le code AFEP/MEDEF recommande la mise en place d'une évaluation formalisée, « *tous les trois ans au moins* »⁴⁴. C'est pourquoi l'aide d'un consultant extérieur peut être sollicitée.

On note que la quasi-totalité des entreprises évoque dans leur document de référence des mesures mises en place pour évaluer le bon fonctionnement du conseil. La plupart de ces évaluations sont réalisées en interne, dans la mesure où seules douze entreprises ont eu recours à un expert externe pour procéder à cette évaluation cette année : **Airbus Group, Alcatel Lucent, Alstom, BNP Paribas, Crédit Agricole, Orange, Renault, Safran, Technip, Valeo, Veolia.**

Deux de ces entreprises mentionnent le nom de l'expert ayant contribué à l'évaluation : Spencer Stuart pour **Airbus Group** et Ct Partner pour **Technip**.

Neuf entreprises ont procédé à une évaluation externe en 2013 : **Capgemini, EDF, Engie, Kering, PSA Peugeot Citroën, Saint Gobain, Solvay, Total et Vinci.**

Faire évaluer le conseil entièrement ou partiellement avec la contribution d'un expert externe entre progressivement dans les pratiques. L'évaluation interne est encore très répandue, réalisée souvent lors d'entretiens individuels ou sous forme de questionnaires pour récolter les appréciations et les suggestions des administrateurs.

On peut également noter le rôle de l'administrateur référent dans ce processus d'auto-évaluation. Par exemple, chez **Axa**, l'Administrateur Indépendant Référent s'est « *entretenu individuellement avec chaque membre du Conseil d'Administration afin d'échanger sur la participation et les contributions effectives de chacun d'eux aux travaux du Conseil* »⁴⁵.

⁴⁴ Article 10.3 du code AFEP/MEDEF

⁴⁵ Axa, Document de référence 2014, p106

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 de la contribution personnelle
- La nomination d'un administrateur référent
- La 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 étudiées.

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, ancien président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) faisait 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 douze ans dans la même entreprise.

Les entreprises qui ne respectent pas ce principe sont alors tenues de justifier du non-respect 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 quarante sociétés étudiées, dix-huit ont au moins un administrateur qualifié d'indépendant malgré une durée d'exercice supérieure à douze ans.

Le cas le plus emblématique se trouve chez **Publicis Groupe** où un administrateur en place depuis 28 ans a été néanmoins considéré par le conseil comme indépendant, tout comme un autre chez **LVMH**, présent depuis vingt-sept ans.

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

Les entreprises ayant une activité industrielle lourde (**Air Liquide, Renault...**) 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, **Air Liquide** justifie ainsi le choix de considérer indépendant un administrateur présent depuis plus de 12 ans au sein du conseil « *En réponse à un courrier reçu du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise (HCGE) en juin 2014 sur ce point, il a été indiqué qu'au cœur de l'activité des gaz industriels figurent des projets d'investissement à forte intensité capitalistique dans le cadre de contrats de longue durée, typiquement de 15 ans mais parfois de 20 ou 30 ans. Une expérience au sein du Conseil dans la durée permet donc de suivre le cycle de développement du Groupe sur le long terme et donc de formuler un jugement éclairé et critique sur les décisions d'investissement à prendre pour assurer la croissance du futur* ». ⁴⁶

⁴⁶ Air Liquide, Document de référence 2014, p125

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 (**Bouygues, L'Oréal, LVMH, Sanofi, Vinci**).

Quelques exemples parmi d'autres, extraits des documents de référence 2014 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 l'ancienneté du mandat et, d'autre part, aux relations entretenues avec la direction de la Société, posés par le Code AFEP / MEDEF, considérant que celles-ci n'étaient pas de nature à émettre leur sens critique ou à porter atteinte à leur liberté de jugement compte tenu tant de leur personnalité que 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.»⁴⁷.

L'Oréal : « Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet dont la durée du mandat a dépassé 12 ans après son renouvellement, intervenu le 17 avril 2014. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve M. Xavier Fontanet lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Il a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement, reconnus par les actionnaires de L'Oréal qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98,28 %, le 17 avril 2014, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. Le Conseil a, par ailleurs, estimé que l'expérience de M. Xavier Fontanet en matière de gouvernance et l'attention qu'il a toujours portée au bon fonctionnement du Conseil en sa qualité de président du Comité des Nominations et de la Gouvernance sont essentielles, compte tenu du ; renouvellement récent et important des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs ; représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent ; beaucoup à la continuité des débats du Conseil et ; contribuent à mettre ses décisions en perspectives»⁴⁸.

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»⁴⁹. 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 »⁵⁰, il est difficile d'expliquer qu'après 12 ans et parfois des fonctions exécutives exercées au sein de la société, le « lien d'intérêt particulier »⁵¹ soit inexistant.

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 le code AFEP / MEDEF :

« 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 ».

⁴⁷ LVMH, Document de référence 2014, p 105

⁴⁸ L'Oréal, Document de référence 2014, p54

⁴⁹ Article 9.3 du Code AFEP/MEDEF

⁵⁰ Article 9.1 du Code AFEP/MEDEF

⁵¹ Article 9.1 du Code AFEP/MEDEF

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'**Arcelor Mittal** qui va même au-delà : «*ArcelorMittal places a strong emphasis on corporate governance. ArcelorMittal has seven independent directors on its 11-member Board of Directors. The Board's Audit Committee and Appointments, Remuneration and Corporate Governance Committee ("ARCG Committee") are each comprised exclusively of independent directors. In addition, half of the Risk Management Committee is comprised of independent directors*»⁵².

La société **Axa** impose le même type de règle: «*Lorsqu'en 2010, le Conseil d'Administration a décidé de procéder à la réunion des fonctions de Président et de Directeur Général, il a mis en oeuvre 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. Il prévoit notamment que :*

- *le Conseil doit être composé d'une majorité d'administrateurs indépendants ;*
- *chacun des trois Comités du Conseil doit être présidé par un administrateur indépendant ;*
- *certain Comités (le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération et de Gouvernance) doivent être entièrement composés d'administrateurs indépendants ; et*
- *un Vice-Président agissant en qualité d'Administrateur Indépendant Référent doit être désigné lorsque les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont exercées par la même personne (cette disposition figure également dans les statuts d'AXA approuvés par les actionnaires)*»⁵³.

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 **LafargeHolcim** :

Danone : «*s'agissant de Madame Mouna SEPEHRI, le Conseil d'Administration a examiné sa situation compte tenu de ses fonctions au sein de Renault. Ainsi, le Conseil a analysé si la présence de Monsieur Franck RIBOUD au conseil d'administration de Renault, groupe dans lequel Madame Mouna SEPEHRI exerce des fonctions de cadre dirigeant, était de nature à remettre en cause l'indépendance de Madame Mouna SEPEHRI. En application des règles du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance d'un Administrateur ne pourrait être 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 SEPEHRI n'étant a fortiori pas administrateur de Renault). Par ailleurs, le Conseil a également revu les flux financiers existants entre Danone et le groupe Renault dont Madame Mouna SEPEHRI est cadre dirigeant. Renault est le fournisseur des loueurs de voiture de fonction utilisés par le Groupe. Les montants versés par le Groupe au groupe Renault, pour l'exercice 2014, étaient largement inférieurs à 0,1 % du chiffre d'affaires généré tant par le Groupe que par le groupe Renault. En conséquence, le Conseil a considéré que dans la mesure où ces contrats sont conclus à des conditions de marche dans le cours normal des affaires du Groupe et ne représentent pas des montants significatifs, qu'aucun de ces contrats pris séparément*

⁵² ArcelorMittal, Management Report, p34

⁵³ Axa, Document de référence 2014, p95

ou globalement n'est : (i) susceptible de donner lieu à des conflits d'intérêts entre, d'une part, les obligations de Madame Mouna SEPEHRI en sa qualité d'Administrateur à l'égard de Danone comme à l'égard de ses actionnaires et d'autre part ses intérêts privés et/ou d'autres obligations et (ii) de nature à porter atteinte à son indépendance en sa qualité d'Administrateur de Danone. En conséquence, le Conseil a confirmé que Madame Mouna SEPEHRI 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. »⁵⁴

LafargeHolcim : « Le Conseil a ainsi analysé les relations entre LafargeHolcim 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. 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 LafargeHolcim. En particulier, il ressort du test de matérialité que la valeur des engagements de crédit confirmés de BNP Paribas vis-à-vis de la Société représente moins de 5 % du montant de la dette brute du groupe LafargeHolcim, 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 LafargeHolcim 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»⁵⁵. Le fait de fournir ces chiffres favorise la compréhension et l'acceptation du statut d'indépendant.

En comparaison, la société **Engie** 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 d'Aldo Cardoso. Le Conseil a décidé pour préserver l'objectivité d'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 »⁵⁶.

⁵⁴ Danone, Document de référence 2014, p225-226

⁵⁵ LafargeHolcim, Document de référence 2014, p94-95

⁵⁶ Engie, Document de référence 2014, p112

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 »⁵⁷ 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 quarante sociétés étudiées, seules **Air Liquide, Bouygues, Danone, Sanofi et Société Générale** et 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. **Bouygues** souligne même que « Les administrateurs restent [...] très majoritairement opposés à une évaluation formalisée de la contribution de chaque administrateur aux travaux du Conseil »⁵⁸. **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'Assemblée Générale. 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 »⁵⁹.

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.

⁵⁷ Article 10.2 du Code AFEP/MEDEF

⁵⁸ Bouygues, Document de référence 2014, p180

⁵⁹ Sanofi, Document de référence 2014, p9

Un grand nombre de sociétés (**Alstom, Axa, BNP Paribas, Carrefour, Essilor, LafargeHolcim, 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. Cette contribution est généralement évaluée grâce à des entretiens ou des questionnaires individuels. Les entreprises ne fournissent que peu de détails 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 référents.

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, « dans un souci de veiller à la mise en place efficace du nouveau mode de gouvernance, [...] a décidé de maintenir les fonctions de l'Administrateur Référent et a modifié son règlement intérieur à cet effet »⁶⁰. Le document de référence de Danone renforce également le sentiment de contre-pouvoir qu'apporte un administrateur référent : « En 2013, un dialogue avec les actionnaires de la Société a permis au Conseil d'Administration de constater que certains actionnaires percevaient des risques en matière de gouvernance avec le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. 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 »⁶¹.

En 2011, huit sociétés du CAC 40 avaient désigné un administrateur référent ou un vice-président en charge de la gouvernance selon le rapport 2011 de l'AMF. En 2015, dix-sept entreprises ont maintenant un administrateur référent.

La dissociation des fonctions de Président et de Directeur général étant de plus en plus fréquente, vingt-cinq sociétés du CAC 40 fonctionnent maintenant avec un PDG (contre vingt-six l'an dernier). Cela signifie que 62,5% des entreprises avec une structure moniste avec PDG ont maintenant un administrateur référent.

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

⁶⁰ Danone, Document de référence 2014, p230

⁶¹ Danone, Document de référence 2014, p230

Parmi les missions affectées aux dix-sept 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 : chez **Alstom**, l'administrateur référent « *peut assister à toute réunion des Comités dont il n'est pas membre et a accès à leurs travaux et aux informations qui sont mis à leur disposition.* »⁶²

Neuf des dix-sept administrateurs référents ont pour rôle de donner un cadre aux travaux des administrateurs indépendants. Pour la société **LafargeHolcim**, par exemple, il est important que les recommandations des administrateurs indépendants puissent remonter jusqu'au PDG : « *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* »⁶³.

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 pour 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* »⁶⁴. L'administrateur référent d'**Accor** est donc clairement identifié comme la personne devant répondre aux attentes des actionnaires.

Sur les questions de gouvernance, c'est sans doute les actions menées par les deux Vice-présidents 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 Premier 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.* »⁶⁵ Il a aussi « *participé 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.* »⁶⁶ De même « *dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale annuelle, le Premier Vice-Président a rencontré les actionnaires institutionnels et*

⁶² Alstom, Document de référence 2014/2015, p 199

⁶³ LafargeHolcim, Document de référence 2014, p70

⁶⁴ Accor, Document de référence 2014, p195

⁶⁵ Société générale, Document de référence 2015, p93

⁶⁶ Société générale, Document de référence 2015, p93

les principaux représentants de sociétés de conseil pour les votes en Assemblées générales pour expliquer et discuter les résolutions. C'est l'occasion d'avoir une information utile sur les préoccupations des investisseurs, en particulier sur les politiques de rémunération et, ces dernières années, sur la séparation des fonctions de Président et Directeur général »⁶⁷.

Le Second Vice-Président a été en charge d'une « étude sur l'évolution du contexte législatif et réglementaire dans le secteur financier et ses incidences pour le Groupe, notamment à l'international. Plus précisément, ces études ont visé à analyser l'évolution de l'environnement réglementaire et les modifications de la stratégie qui pourraient être suivies par la Banque Centrale Européenne dans la réglementation des banques systémiques en Europe et à esquisser les grands choix stratégiques qui seront ceux du Groupe face à ces évolutions »⁶⁸.

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 »⁶⁹.

L'AMF donne aussi de l'importance à l'indépendance des administrateurs référents. En 2015, seul **Vinci** a un administrateur référent non indépendant.

PSA Peugeot Citroën est la seule entreprise avec un conseil de surveillance ayant nommé un membre référent. Celui-ci est choisi parmi les membres indépendants et est chargé de :

- « convoquer et présider les réunions des membres indépendants du Conseil de Surveillance consacrées aux questions de fonctionnement du Conseil et en restituer les conclusions au Président du Conseil de Surveillance ;
- porter à la connaissance du Président du Conseil de Surveillance tout conflit d'intérêts de nature à affecter les délibérations du Conseil qu'il aurait identifié ;
- prendre connaissance des préoccupations significatives des actionnaires non représentés au Conseil de Surveillance en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ;
- rendre compte de l'exécution de sa mission au Conseil de Surveillance et, le cas échéant, à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires »⁷⁰.

L'administrateur référent de **PSA Peugeot Citroën** a organisé deux réunions des membres indépendants en 2014.

⁶⁷ Société générale, Document de référence 2015, p93

⁶⁸ Société générale, Document de référence 2015, p93

⁶⁹ Danone, Document de référence 2014, p231

⁷⁰ PSA Peugeot Citroën, Document de référence 2014, p124

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. La moyenne d'âge des administrateurs du CAC 40 est de 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* »⁷¹.

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.* »⁷²

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 **LafargeHolcim** 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 **Crédit 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.

⁷¹ Bouygues, Document de référence 2014, p165

⁷² BNP, Document de référence 2014, p489

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 »⁷³.

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 »⁷⁴.

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 peut 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 »⁷⁵. **Vinci** utilise les mêmes limites. **LafargeHolcim** 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. »⁷⁶

⁷³ Danone, Document de référence 2014, p221

⁷⁴ Legrand, Document de référence 2014, p 138

⁷⁵ Unibail-Rodamco, Document de référence 2014, p315

⁷⁶ Total, Document de référence 2013, p231

Annexes

Liste des administrateurs indépendants présents depuis 12 ans ou plus au sein de leurs conseils

	Nom	Société	Titre	Durée effectuée	Date de première nomination
1	Philippe Citerne	Accor	Vice-Président	12	2003
2	Thierry Desmarest	Air Liquide	Administrateur référent	16	1999
3	Gérard Hauser	Alstom	Administrateur	12	2003
4	Narayanan Vaghul	ArcelorMittal	Administrateur	18	1997
5	Jean Peyrelevade	Bouygues	Administrateur	21	25/01/1994
6	François-Henri Pinault	Bouygues	Administrateur	17	22/12/1998
7	Bruno Bonnell	Danone	Administrateur	13	2002
8	Benoît Potier	Danone	Administrateur	12	2003
9	Philippe Lagayette	Kering	Administrateur	16	19/05/2005
10	Juan Gallardo	LafargeHolcim	Administrateur	12	2003
11	Hélène Ploix	LafargeHolcim	Administrateur	16	1999
12	Xavier Fontanet	L'Oréal	Administrateur	13	2002
13	Nicholas Clive Worms	LVMH	Administrateur	27	22/09/1998
14	Diego Della Valle	LVMH	Administrateur	13	2002
15	Albert Frère	LVMH	Administrateur	18	29/05/1997
16	Bernard Dufau	Orange	Administrateur	12	2003
17	Michel Cicurel	Publicis Groupe	Administrateur	16	1999
18	Amaury de Sèze	Publicis Groupe	Administrateur	17	25/06/1998
19	Marc Ladret de Lacharrière	Renault	Administrateur	13	2002
20	Dominique de la Garanderie	Renault	Administrateur	12	2003
21	Franck Riboud	Renault	Administrateur	15	2000
22	Sylvia Jay	Saint Gobain	Administrateur	14	01/06/2001
23	Denis Ranque	Saint Gobain	Administrateur	12	2003
24	Robert Castaigne	Sanofi	Administrateur	15	2000
25	Louis Schweitzer	Veolia	Administrateur	12	2003
26	Daniel Bouton	Veolia	Administrateur	12	2003
27	Baudouin Prot	Veolia	Administrateur	12	2003
28	Henri Saint Olive	Vinci	Administrateur	15	2000

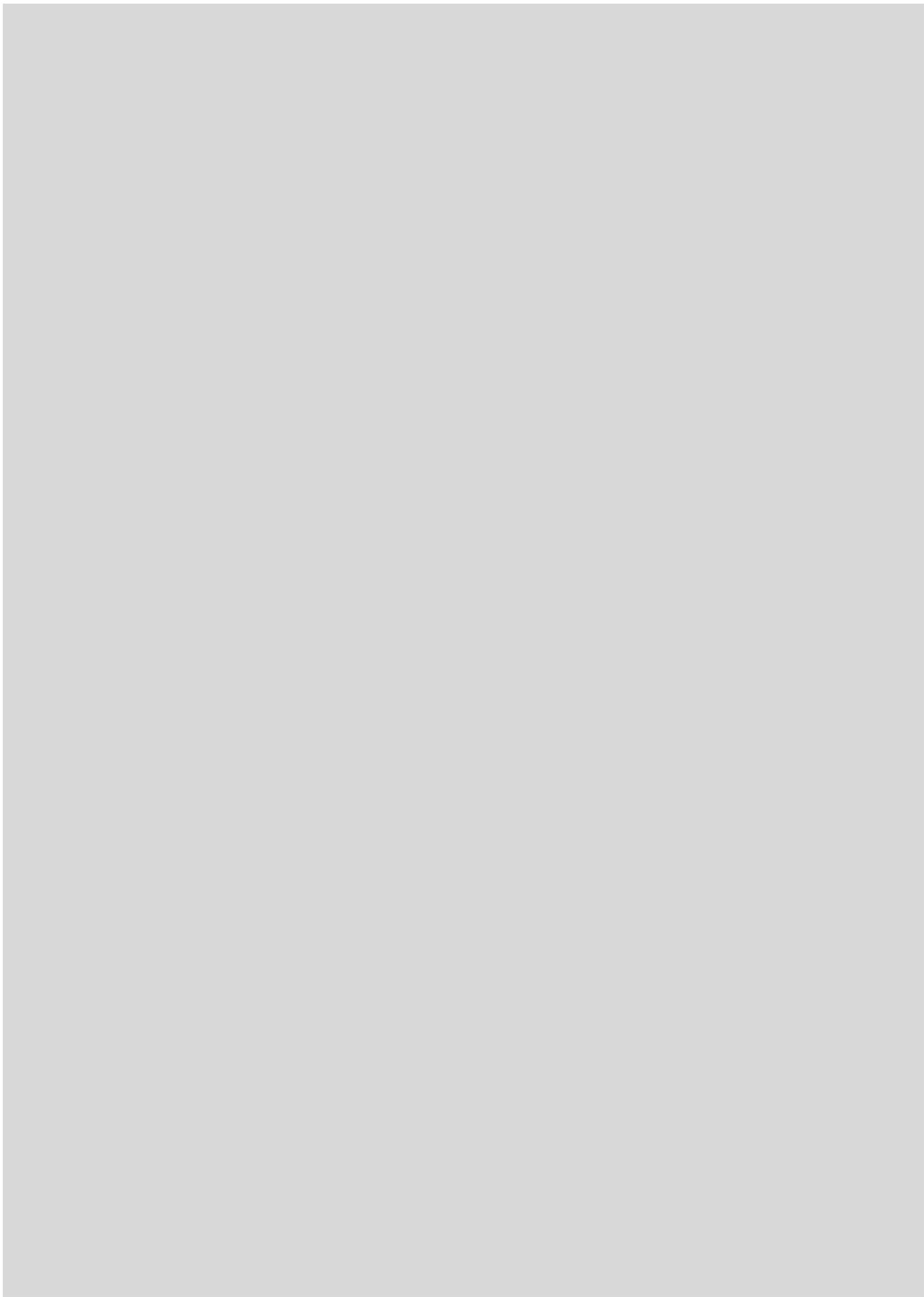


image sept

Fabrice Rémon – 3, rue Jacques Bingen – 75017 Paris – Tél + 33 1 53 70 74 70 – www.image7.fr