

Actionnariat salarié : un atout pour les entreprises ?

◆ **Le but de cette étude est multiple :**

1) Quelle place est faite à l'actionnariat salarié dans la gouvernance des entreprises ? Est-il difficile de développer des relations spécifiques avec les « actionnaires salariés » du fait de l'obligation d'un traitement égalitaire des différents actionnaires ? Nous avons étudié les clauses statutaires de nombreuses sociétés, et avons constaté que des marges de manœuvre existent. La participation des « actionnaires salariés » à la gouvernance des entreprises mérite souvent des améliorations, dans leur représentation au conseil ou dans les comités. Par ailleurs, pour la présence dans les comités, il s'agit assurément de l'un des enjeux de demain.

2) Quelle est la réalité du rôle des administrateurs « actionnaires salariés » et « salariés » dans la gouvernance des entreprises ? Leur présence est-elle organisée, quelle peut être leur influence ? Il s'agit de savoir si l'actionnariat salarié présente des avantages pour l'ensemble des parties prenantes, et si oui, lesquels ? 3 éléments ressortent : sentiment d'appartenance, stabilisation du personnel, niveau de motivation renforcé (et conduire à une amélioration des relations sociales dans l'entreprise). Au niveau capitalistique, c'est par ailleurs un moyen d'agir sur la structure d'actionnariat des sociétés, de renforcer régulièrement les fonds propres, et de réaliser des économies sur la masse salariale.

3) Quelles sont les contraintes liées à l'existence d'un actionnariat salarié pour les actionnaires minoritaires ? Même si nous considérons qu'un actionnariat salarié puissant est facteur de stabilité et de capacité à établir des stratégies industrielles dans la durée, il peut parfois constituer un rempart aux OPA (cf. Société Générale, Eiffage par exemple), ce qui est rarement dans l'intérêt de l'actionnaire minoritaire.

◆ **Pour ce faire, nous avons évalué l'importance de l'actionnariat salarié pour une douzaine de sociétés que nous considérons comme emblématiques**, tout en replaçant le niveau « d'actionnariat salarié » français à l'échelle européenne. La France est en pointe dans ce domaine, le « recours » à l'actionnariat salarié en Europe étant pour le moins hétérogène. En conséquence, nous avons choisi de prendre en exemple une dizaine de grandes sociétés françaises qui font partie de l'indice Euronext FAS-IAS (indice actionnariat salarié d'Euronext). Les 12 valeurs choisies représentent 84% de sa pondération (à savoir les sociétés suivantes : **Air France-Klm, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Crédit Agricole, Eiffage, Essilor, France Telecom, Safran, Société Générale, Total, Vinci**).

◆ **Parmi les 12 valeurs sélectionnées, nous notons que des aménagements visant à un meilleur respect des actionnaires salariés pourraient avoir lieu :**

4 sociétés : Air France-Klm, France Telecom, Essilor et Vinci, constituent de réelles opportunités pour un investissement ISR sous l'angle du respect des actionnaires salariés. Elles présentent une adéquation de représentation des « actionnaires salariés » au capital et au conseil, voire une surreprésentation. Ces sociétés sont par ailleurs respectueuses de la représentation des « actionnaires salariés » dans les comités, déjà organisés de façon non discriminante.

3 banques : BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole. Les actionnaires et le management de ces banques pourraient choisir de proposer aux « actionnaires salariés » des postes d'administrateurs. Ils ne sont pas obligés de le faire légalement, car les « salariés » sont représentés par les syndicats, mais en revanche rien ne les en empêche, ce serait une évolution de gouvernance appréciable.

2 sociétés : Bouygues et Eiffage présentent une situation de sous-représentation des « actionnaires salariés » au conseil, et ont à court ou moyen terme les moyens d'y remédier.

3 sociétés : Safran, Total et Axa, présentent une adéquation de présence des « actionnaires salariés » au capital et au conseil, mais ces derniers ne sont pas présents dans les comités.

● **Un fort pourcentage d'actionnariat salarié nous semble être un signal positif pour les marchés**

il témoigne de la confiance réciproque entre les salariés et l'entreprise. **Mentionnons à titre indicatif la performance relative de l'indice Euronext FAS IAS qui a progressé de +29% vs. +19% pour le CAC40 (+18% pour l'Eurostoxx50)**

Sommaire

« Actionnariat salarié » : un concept depuis longtemps controversé..... 3

Courant utopiste : le plus radical
 Courant humaniste : confiance dans les capacités intellectuelles des salariés
 Courant productiviste : amélioration des résultats de l'entreprise
 Oppositions à l'idée d'association

L'actionnariat salarié : toute l'Europe concernée..... 4

La France
 Le Royaume-Uni
 L'Allemagne
 La Suisse
 Les Pays-Bas :
 La Scandinavie
 Quelques autres sociétés ayant des niveaux d' « actionnariat salarié » importants

Modalités de l'actionnariat salarié en France..... 7

L'actionnariat salarié par le biais du PEE et des FCPE
 Importance de l'actionnariat salarié en France : encours des FCPE
 Origine des fonds qui permettent de constituer un actionnariat salarié
 Avantages fiscaux liés au versement par l'employeur
 Qui est l'« actionnaire salarié » au sens du code de commerce français
 Représentation des « salariés » et « salariés actionnaires » aux conseils

Motivations des parties face à l'actionnariat salarié 12

Du point de vue de l'entreprise...
 Du point de vue du salarié...
 Du point de vue des actionnaires non salariés
 Difficile de trancher entre l'intérêt de la stabilité du capital et la réduction du potentiel d'OPA

Dans quelles sociétés françaises investir sur la thématique de l'actionnariat salarié ?..... 17

Sélection de 12 valeurs au sein de l'indice FAS IAS
 4 critères à prendre en compte pour analyser l'actionnariat salarié
 Analyse du point de vue de la gouvernance
 Présence dans les comités : des contrastes importants

Annexe : extraits statutaires de 12 sociétés..... 35

Et structure actionnariale et du Conseil d'administration ou de Surveillance
 Air France-Klm
 Axa
 Bnp Paribas
 Bouygues
 Crédit Agricole
 Eiffage
 Essilor
 France Telecom
 Safran
 Société Générale
 Total
 Vinci

« Actionnariat salarié » : un concept depuis longtemps controversé

L'actionnariat salarié est apparu comme une réponse théorique aux contradictions de l'« économie capitaliste » naissante. Paradoxalement, c'est un point de rencontre d'orientations politiques divergentes. Schématiquement, on distingue 3 courants théoriques¹ :

Courant utopiste : le plus radical

Il propose de dépasser l'opposition entre capital et travail par une nouvelle organisation de la relation salariale fondée sur l'association.

Dès 1822, Charles Fourier avait préconisé le partage des revenus en : 4/12ème pour le capital, 3/12ème pour les talents et 5/12ème pour le travail. Louis Blanc, dans son ouvrage *L'organisation du travail* (1840), propose la création d'ateliers sociaux financés par l'État et par le capital privé dans lesquels les bénéfices seraient répartis en 3 : 1/3 pour les membres de l'association, 1/3 à vocation sociale, 1/3 pour la rémunération des capitaux privés.

Pierre-Joseph Proudhon a poussé l'idée d'association dans sa théorie mutualiste et fédéraliste de la propriété. Dans son *Idée générale de la révolution au XIXe siècle* de 1851, il écrit : « *De deux choses l'une : ou le travailleur, nécessairement parcellaire, sera simplement le salarié du propriétaire capitaliste-entrepreneur, ou bien il participera aux chances de pertes et de gains de l'établissement, il aura voix délibérative au conseil, il deviendra associé* ».

Courant humaniste : confiance dans les capacités intellectuelles des salariés

Ce courant exprime que la participation permet d'assurer la dignité de l'homme au travail. Il est proche de la doctrine sociale de l'Église, qui a recommandé l'association des salariés dans l'entreprise dès l'Encyclique « *Rerum novarum* » de Léon XIII en 1891.

Courant productiviste : amélioration des résultats de l'entreprise

Fait de la participation aux résultats, voire de l'**association au capital un facteur d'amélioration quantitative et qualitative des résultats de l'entreprise par la motivation des salariés**. Il est illustré notamment par les saint-simoniens dans les années 1830, comme Michel Chevalier, Armand Bazard ou Prosper Enfantin.

Oppositions à l'idée d'association

Proudhon affirme dans son *Manuel d'un spéculateur à la Bourse* de 1853 « *rendre l'ouvrier copropriétaire de l'engin industriel et participant aux bénéfices au lieu de l'y enchaîner comme un esclave, qui oserait dire que telle ne soit pas la tendance du siècle ?* »

Paul Leroy-Beaulieu répond en 1872 dans *La question ouvrière au XIXe siècle* que « *le régime des primes est infiniment supérieur au régime de la participation. Il en offre tous les avantages et en repousse tous les inconvénients ; il stimule l'ouvrier par la perspective d'un gain assuré, il ne lui fournit aucun prétexte d'immixtion dans la gestion de l'entreprise* ».

Ces oppositions permettent de mieux comprendre le faible nombre et la lenteur des expériences d'actionnariat des salariés.

¹ Voir document du Sénat : Rapport d'information 500 (98-99) - Commission des Affaires sociales

L'actionnariat salarié : toute l'Europe concernée

Savoir quelle est l'entreprise dont l'actionnariat salarié est le plus important est question d'appréciation ! La question est donc de savoir quel indicateur prendre en considération :

- le pourcentage du capital détenu par les salariés, la part des salariés qui sont actionnaires (en nombre de salariés) ?
- la valeur de la participation (sur la base du cours de bourse) ; la valeur de la participation par salarié (en milliers d'euros) ?
- le nombre de plans d'actionnariat salarié proposé ainsi que la régularité à laquelle ils sont proposés, ou l'historique des premiers plans (ceux de Lafarge, Royal Dutch Shell, Bouygues et L'Oréal ont démarré dans les années 1960).

En vue d'avoir une vision globale de l'actionnariat salarié des sociétés européennes cotées, nous tirons les conclusions suivantes du travail de synthèse réalisé par la FEAS (Fédération européenne de l'actionnariat salarié : <http://www.efesonline.org>). Nous mettons en exergue que certains pays européens sont particulièrement actifs du point de vue de l'actionnariat salarié.

Nous recensons ci-dessous, par pays, les sociétés apparaissant dans le classement² des principales sociétés ayant un actionnariat salarié.

La France

Elle compte 30 sociétés : 4 d'entre elles sont détenues à plus de 10% par les salariés (**Eiffage, Safran, Bouygues, Air France-Klm**).

On constate l'importance de l'actionnariat salarié au sein des sociétés privatisées depuis 25 ans, notamment bancaires (**BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole**). **Auchan**, groupe de distribution alimentaire et non alimentaire, apparaît également dans le classement. Il est détenu à 13% par les salariés (valeur du groupe communiquée par la Fédération européenne d'actionnariat salarié : de l'ordre de 7 MM€).

En revanche, on constate que parmi les sociétés dont l'actionnariat est notoirement « constitué » ou « atomisé », certaines sociétés ont démarré relativement tôt l'actionnariat salarié, mais ne sont pas allées très loin (**L'Oréal, Air Liquide, Sanofi-Aventis**).

Le Royaume-Uni

Il compte 21 sociétés : **Admiral** (assurance) étant la plus emblématique, avec 28% du capital détenu par les salariés.

WPP Group, Lloyds TBS, Rolls-Royce et **Tesco** sont les seules sociétés anglaises cotées parmi les 20 sociétés que montre le classement, dont le pourcentage de participation des salariés est supérieur à 3%. Le classement indique que le Royaume-Uni comprend aussi 5 des 12 sociétés non cotées ayant un « actionnariat salarié » très élevé en pourcentage du capital.

La France et la Grande-Bretagne sont les pays pionniers de l'actionnariat salarié, chronologiquement suivis par : le Benelux, l'Allemagne, la Suisse, la Norvège, la Finlande.

² Parmi les 100 sociétés qui sont recensées dans le « TOP 100 Actionnariat salarié Europe en 2008 », 12 ne sont pas cotées.



L'Allemagne

En Allemagne, 10 entreprises ont un actionnariat salarié important : **Deutsche Bank**, **Daimler**, **Volkswagen** et **Siemens** sont les plus importantes. Cependant, d'une manière générale, la dynamique de l'actionnariat salarié ne semble pas particulièrement forte.

La Suisse

Elle comprend 7 sociétés : Novartis est la plus emblématique, car les salariés détiennent près de 6% d'une très importante capitalisation boursière. En outre, **EFG International** et **Lindt** ont un actionnariat salarié qui représente plus de 15% du capital.

Les Pays-Bas :

6 sociétés sont recensées, cependant seules 2 méritent un commentaire du point de vue de l'actionnariat salarié, à savoir : **TomTom** (54% du capital entre les mains des salariés) et **Arcadis** détenue à 34% par les salariés.

La Scandinavie

5 sociétés : Finlande (**Nokia** ; **Sampo**, **Fortum**) ; Norvège (**DnB NOR**) ; Suède (**Svenska Handelsbanken**).

Quelques autres sociétés ayant des niveaux d' « actionnariat salarié » importants

Belgique (**Dexia**, **Colruyt**, **InBev**) ; Autriche (**Voestalpine**, **OMV**, **Erste Bank der Oest Sparkasse**) ; Islande (**Kaupthing Bank**) ; Espagne (**BBVA**) ; Chypre (**Bank of Cyprus**).

Au lendemain des élections européennes de juin 2009, La Fédération européenne de l'actionnariat salarié avait fait la déclaration suivante :

« Après 10 ans de (non) politiques européennes, le moment est venu de faire un bilan et de relancer une politique dynamique pour l'actionnariat salarié en Europe. Pour les élections européennes 2009, de nombreux députés européens et leaders de tous les partis politiques ont apporté leur soutien au Manifeste de l'actionnariat salarié.³ L'actionnariat salarié est à encourager pour une économie plus saine et dynamique, plus durable et pour une meilleure gouvernance ».

³ <http://www.efesonline.org/2009/MANIFESTE/FR.htm>

Tableau 1. Capital détenu par les salariés : principales sociétés concernées (plus de 500 M€ de capital détenus par les salariés)

| Classement de sociétés cotées | Cours en € | Capi boursière 23/11/2009 | % détenu par les salariés | Valeur de la part. des salariés |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Svenska Handelsbanken | 19,1 | 120 509 | 11,5% | 13 810 |
| Novartis | 35,6 | 142 300 | 5,6% | 7 997 |
| Total | 41,4 | 97 272 | 4,2% | 4 066 |
| BNP Paribas | 56,2 | 66 597 | 4,9% | 3 263 |
| Société Générale | 47,4 | 35 085 | 6,8% | 2 386 |
| Axa | 16,7 | 37 761 | 5,9% | 2 239 |
| France Telecom | 16,9 | 43 968 | 4,4% | 1 939 |
| Deutsche Bank | 49,1 | 30 459 | 6,0% | 1 828 |
| Vinci | 37,9 | 19 716 | 7,9% | 1 558 |
| Saint-Gobain | 36,8 | 18 901 | 7,4% | 1 399 |
| Crédit Agricole | 14,1 | 32 636 | 4,3% | 1 387 |
| EDF | 38,8 | 70 709 | 1,9% | 1 343 |
| Sanofi-Aventis | 50,4 | 66 295 | 1,9% | 1 253 |
| Bouygues | 34,0 | 11 320 | 11,0% | 1 249 |
| Hsbc Group | 8,1 | 127 388 | 1,0% | 1 210 |
| Lloyds banking group | 1,0 | 23 943 | 4,7% | 1 135 |
| Daimler ag | 35,0 | 37 107 | 3,0% | 1 102 |
| Tesco | 4,7 | 33 390 | 3,2% | 1 079 |
| BBVA | 12,7 | 48 443 | 2,1% | 1 022 |
| Tomtom | 6,9 | 1 539 | 54,3% | 836 |
| Eiffage | 36,9 | 3 324 | 21,0% | 698 |
| Safran | 11,6 | 4 848 | 12,6% | 611 |
| Volkswagen | 94,0 | 27 730 | 2,0% | 555 |
| Dexia | 5,2 | 9 165 | 5,8% | 532 |

Source : EFE on line⁴ (mise à jour CM-CIC Securities)

Suite à ce tour d'horizon européen, nous avons donc choisi d'orienter notre recherche sur la France, qui est le pays d'Europe le plus avancé en termes d' « actionnariat salarié » sur la base de nombreux critères :

- **pourcentage détenu par les salariés** (en France 4.52% du capital des « large caps » étaient détenus par les salariés contre une moyenne Europe à 2.63%) ;
- **pourcentage des salariés qui sont actionnaires** : au plan européen, 32 millions d'employés seraient actionnaires de leur entreprise, soit 25 à 30% de l'ensemble des salariés (data 2008, émanant de la Fédération), la France serait à un niveau de l'ordre de 45% !

Nous détaillerons les modalités de l'actionnariat salarié en France et les motivations des parties. Et nous nous appuierons sur l'analyse de 12 cas représentatifs pour tenter de déterminer si l'actionnariat salarié est favorable pour l'ensemble des actionnaires, s'il existe un « *affectio societatis* » entre les salariés et leurs entreprises, si les prises de risques sont différentes, s'ils ont les mêmes droits que l'ensemble des actionnaires et si la loi est appliquée.

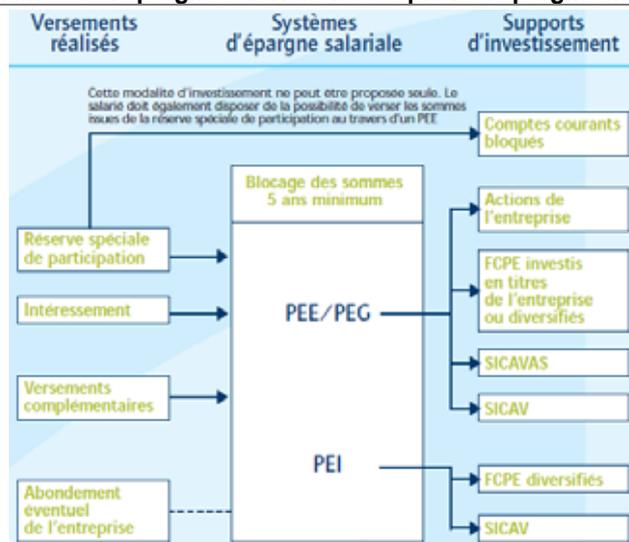
⁴ <http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2008/France%20-%20Employee%20Ownership%20File%202008.pdf>

Organisation internationale de droit belge, reconnue par l'UE et ayant pour but de promouvoir l'actionnariat salarié : Informations et lobbying politique auprès des institutions de l'Union, pour réduire les obstacles législatifs et accroître l'actionnariat salarié... exprime aussi la voix des entreprises.

Modalités de l'actionnariat salarié en France

Nous exposons ci-après les modalités via lesquelles les salariés peuvent devenir actionnaires, en dehors de l'achat d'actions dans le cadre de la gestion d'un portefeuille.

Graphe 1. Mécanismes de l'épargne salariale via les plans d'épargne entreprise



Source : document « L'épargne salariale » d'octobre 2009, disponible à cette adresse : http://www.amf-france.org/documents/general/5533_1.pdf

L'entreprise peut mettre en place : 1/ un plan d'épargne d'entreprise (PEE qui est une enveloppe fiscale pour affecter l'épargne, et qui regroupe donc les FCPE et les titres détenus en direct) ; 2/ un plan d'épargne groupe (PEG) ; 3/ choisir d'adhérer à un plan d'épargne interentreprises (PEI, pour les petites et moyennes entreprises). Ces plans permettent aux bénéficiaires de se constituer, avec l'aide de l'entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières géré principalement en fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

L'actionnariat salarié par le biais du PEE et des FCPE⁵

Les OPCVM d'épargne salariale comprennent les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et les SICAV d'actionnariat salarié (SICAV-AS). Ces OPCVM ont pour objet de permettre la gestion des sommes attribuées aux salariés au titre de la réserve spéciale de participation ou celles versées par ces derniers dans un plan d'épargne d'entreprise (PEE), un plan d'épargne interentreprises (PEI), un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO), complétées, le cas échéant, de l'abondement versé par l'entreprise.

D'un point de vue pratique, le gérant de l'OPCVM et l'entreprise déterminent la classe à laquelle l'OPCVM appartient (*sauf dans le cas des fonds « multi-entreprises »*) : le FCPE⁶ ou la SICAV fait forcément partie de l'une des catégories suivantes :

- FCPE « Actions françaises » (60% minimum d'actions françaises) ;
- FCPE « Actions de pays de la zone euro » (60% minimum d'actions émetteurs en €) ;
- FCPE « Actions des pays de la Communauté européenne » (60% minimum d'actions émetteurs de la Communauté européenne) ;
- FCPE « Actions internationales » (60 % au moins sur un marché d'actions étranger) ;
- FCPE « Obligations et autres titres de créances libellés en euros » ;
- FCPE « Obligations et autres titres de créances internationaux » ;

⁵ http://www.amf-france.org/documents/general/8103_1.pdf

⁶ Dans le cas de l'épargne salariale, il s'agit d'OPCVM à réglementation nationale, à l'instar d'autres produits tels que : le capital investissement (par le biais des FCPR, FCPI ...), l'immobilier (par le biais d'OPCI), la gestion alternative (fonds ARIA, fonds de fonds ...) ...



- FCPE « Monétaires euros » ;
- FCPE « Monétaires à vocation internationale » ;
- FCPE « Diversifié » (gestion discrétionnaire de valeurs mobilières et d'instruments financiers à terme, français ou étrangers) ;
- FCPE ou SICAV-AS « A formule » (sur une période déterminée, ils doivent atteindre un montant déterminé grâce à une formule de calcul prédéfinie, ce sont les fonds à effet de levier qui sont toujours des Fonds L214-40, cf. tableau suivant) ;
- FCPE ou SICAV-AS « Investis en titres de l'entreprise » (investir plus de 33% de l'actif net en titres de l'entreprise) ;
- FCPE « Investis à moins d'un tiers en titres de l'entreprise » (investir entre 10 % et moins du tiers de son actif net en titres de l'entreprise) ;
- FCPE « Nourriciers » (l'investissement est réalisé au travers d'un seul autre OPCVM).

L'actionnariat salarié peut être direct ou par le biais d'un PEE : c'est un système collectif et facultatif proposé au salarié et avec l'aide de l'entreprise. Il lui permet de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Les entreprises de cette étude proposent d'acquérir des actions par le biais de FCPE ou de SICAV-AS, ce qui permet aux salariés de bénéficier de conditions favorables pour investir leur épargne en actions, avec pour seule contrepartie un blocage de 5 ans (*avantages : fiscalité avantageuse, financement pouvant provenir des prêts bancaires. Effets de levier, garantie de capital, de performance sont possibles*). Si le PEE (quelque soit le mode de gestion, titres en direct ou fonds) ou les fonds en direct atteignent 3% du capital, les actionnaires salariés doivent être présents au conseil (c'est l'objet de la seconde partie de cette étude).

Les parts émises expriment des droits des copropriétaires, chaque part étant obligatoirement nominative et correspondant à une fraction des actifs compris dans le fonds. Pour le droit de vote des actions détenues, il existe diverses solutions pour les exercer : indirectement par le conseil de surveillance du FCPE ou individuellement. Ces fonds peuvent, au même titre que d'autres actionnaires ayant le pourcentage requis, déposer des résolutions pour les AG.

Importance de l'actionnariat salarié en France : encours des FCPE

En France, il y a environ 11,7 millions de porteurs qui détiennent de l'épargne salariale (*nombre de comptes gérés par des adhérents des « assets managers » adhérents à l'Association Française de Gestion –AFG*). Selon les chiffres de l'AFG, au 30 juin 2009, les actifs gérés en épargne salariale s'établissaient à 76,5 MM€, en progression de 7% par rapport à fin 2008. Cet encours est réparti entre 2 543 fonds et SICAV.

Tableau 2. Présentation des principaux types d'OPCVM d'actionnariat salarié

| Nature des fonds Articles du Code monétaire et financier | % approximatif des encours (24/11/2009) | Précisions sur la nature du fond |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCPE L214-39 (y compris les nourriciers) | 59% | <p>1/3 maximum des actifs du fonds constitués de titres émis par l'entreprise</p> <p>Conseil de surveillance composé de salariés représentant les porteurs de parts, et pour moitié au plus, de représentants de l'entreprise.</p> <p>Lorsque le fonds réunit les valeurs acquises avec des sommes provenant de réserves de participation ou versées dans des PEE, le règlement détermine les modalités de représentation des entreprises dans le conseil de surveillance et de désignation de leurs représentants.</p> <p>Le règlement précise les modalités de désignation des représentants des porteurs de parts soit par élection, soit par choix opéré par le ou les comités d'entreprise ou par les organisations syndicales.</p> |
| FCPE L214-40 | 40% | <p>1/3 minimum des actifs du fonds constitués de titres émis par l'entreprise</p> <p>Le règlement du fonds précise la composition et les modalités de désignation de ce conseil, qui peuvent être effectuées soit par élection sur la base du nombre de parts détenues par chaque porteur de parts, soit dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L214-39</p> <p>Le conseil exerce les droits de vote attachés aux titres émis par l'entreprise ou par toute autre société qui lui est liée ; il rend compte, en les motivant, de ses votes aux porteurs de parts, mais il y a la possibilité de prévoir que les droits de vote relatifs à ces titres sont exercés individuellement par les porteurs de parts</p> |
| SICAV-AS | 1% | <p>La SICAV ne gère que les titres émis par l'entreprise, ou par celles qui lui sont liées. Une SICAV-AS ne peut être proposée que dans le cadre d'un Plan d'Épargne entreprise ou d'un accord de participation. Le conseil d'administration de la SICAV-AS exerce les droits de vote des titres détenus au nom des porteurs, sauf si le règlement prévoit de redonner ces droits individuellement</p> |

Source : AFG, code monétaire et financier

Origine des fonds qui permettent de constituer un actionnariat salarié

Dans le tableau ci-dessous, nous recensons les façons dont on peut devenir « salarié actionnaire » en France.

Le fait générateur provient soit du fait d'évènements qui voient le jour dans la vie de l'entreprise (privatisation), soit parce qu'il s'agit d'une volonté de fidéliser tout ou partie des salariés en leur offrant des titres de l'entreprise, à titre gratuit, ou avec un différé de paiement. Les titres détenus par les salariés peuvent provenir de l'une des composantes de leur rémunération.

Différents types d'accession à l'actionnariat salarié

| | |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pas de débours du salarié | Attribution d'actions, distribution d'actions gratuites (existantes ou à émettre) aux salariés. L'AGE décide des émissions |
| | Sommes distribuées en application des systèmes légaux de distribution d'une partie des résultats, des primes de motivation aux performances (intéressement, participation) ; compte épargne temps converti ; abondement versé par l'entreprise |
| Débours immédiat | Augmentation de capital réservée : ouverte à tous les salariés sous réserve de conditions d'ancienneté, liberté de souscription |
| | Achat direct de titres sur le marché par le salarié ou par un FCPE si la société est cotée ; possibilité de versements volontaires personnels ultérieurs ; ventes d'actions par l'entreprise aux salariés (comme l'a fait BNP Paribas en 2007) |
| | Privatisation , 10 % des titres offerts par l'État sont réservés aux salariés (cas français) |
| | Vente aux salariés d'actions préexistantes qui seront versées sur un compte spécial |
| Débours différé | Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (stock options) : la société attribue des options qui permettent aux salariés de souscrire ou d'acheter des actions (avec décote éventuelle attachée lors de l'émission de l'option) ; vente d'actions existantes par l'entreprise à terme |

Source : CM-CIC Securities

Avantages fiscaux liés au versement par l'employeur

Le plan d'épargne entreprise (PEE) est un outil d'épargne salariale comportant une aide des entreprises (l'abondement) et assorti d'exonérations sociales et fiscales.

L'entreprise peut verser un abondement qui est déductible des bénéfices imposables, et qui est exonéré des taxes ou participations assises sur les salaires (*taxe d'apprentissage, participation-formation continue et taxe sur les salaires*) sous réserve des particularités suivantes.

L'abondement ouvre droit à la constitution, en franchise d'impôt, d'une provision pour investissement⁷ égale à 25% de son montant (*taux de franchise d'impôt de 50% pour l'abondement investi en titres donnant accès au capital de l'entreprise, à 35% pour l'abondement venant en complément des sommes versées par les participants pour l'acquisition de fonds solidaires*).

Pour les salariés, l'abondement est exonéré d'impôt sur le revenu. En revanche, les versements personnels des salariés ne sont pas déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu.

Qui est l'« actionnaire salarié » au sens du code de commerce français

Le code de commerce ne donne pas de définition de l'actionnaire salarié, cependant l'article L225-102⁸ impose aux entreprises de rendre compte de la participation des salariés⁹ et anciens salariés dans le cadre des FCPE dans le document de référence, principal outil de travail utilisé pour cette étude. En revanche :

- les actions détenues dans le cadre d'un RES (Rachat d'Entreprise par Salariés) ne sont pas prises en compte pour l'évaluation de la proportion du capital détenue par les salariés ;
- il n'y a pas d'obligation de communiquer sur les actions détenues individuellement par les salariés, ou après exercice de stock options (sauf si elles sont versées au PEE).

Représentation des « salariés » et « salariés actionnaires » aux conseils

Comme indiqué précédemment, légalement, si les actions détenues par le personnel représentent plus de 3% du capital, un ou plusieurs administrateurs sont élus par l'AG sur proposition des actionnaires salariés ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du conseil de surveillance d'un FCPE. Cependant, ces administrateurs ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs.

Dans la partie ultérieure de cette étude, on notera des situations bien différentes d'un émetteur à l'autre. Certains précisent que les administrateurs salariés sont exclus du comptage, d'autres non. Ce point nous permettra de déterminer s'il reste « de la place » pour accroître la présence de ces « actionnaires salariés » au conseil.

Par ailleurs, dans certaines sociétés, des représentants des salariés sont administrateurs, avec voix délibérative (*ce qui diffère de la présence des représentants du Comité d'Entreprise aux séances du conseil, les représentants du CE n'ayant pas de voix délibérative et ceux-ci ne font pas partie du champ de cette étude*). Le rôle de ces 3 catégories de salariés au conseil n'est pourtant pas le même, une confusion est donc possible.

⁷ La provision pour investissement est une libéralité fiscale dont la dotation est d'un montant proportionnel à la participation des salariés. Elle est consacrée dans les 12 mois suivant sa clôture à la réalisation d'investissements. Si cette condition est respectée, la provision est définitivement exonérée. Elle est cependant indisponible pendant 5 ans, au terme desquels elle prend le caractère d'une réserve ordinaire.

⁸ [Loi n°2001-152 du 19 février 2001 - art. 26 JORF 20 février 2001](#)

⁹ Sont également prises en compte les actions détenues directement par les salariés durant les périodes d'incessibilité relative aux modalités des privatisations.

■ Des rôles différents au conseil ?

Il est difficile d'envisager de travailler sur la représentation des salariés au conseil sans se pencher sur la question de leur rôle.

Sont-ils différenciés selon qu'il s'agit de représentants des « salariés » ou représentants des « actionnaires salariés » ?

D'un point de vue sémantique, sont-ils « actionnaires salariés » ou « salariés actionnaires » ? Quel est le but de leur présence ?

Dans les deux cas, doivent-ils apporter la perception du climat social ? Ont-ils établi un niveau de réseau leur permettant de faire remonter de l'information ?

De façon cartésienne, deux points s'affrontent

- Pour les administrateurs « actionnaires salariés » : leur mission est tournée vers l'intérêt actionnarial qu'ils représentent, ils vont s'attacher à participer aux débats sur la stratégie suivie, sur l'accroissement de la valeur de l'entreprise. Ces administrateurs sont élus par ceux qui ont des actions de la société.
- Pour les administrateurs « salariés », l'approche peut être différente, et plus liée à leurs origines syndicales. Effectivement, ils se présentent généralement sur liste syndicale, cependant cela n'est pas strictement obligatoire du point de vue du code de commerce. Ils ne concernent que les sociétés ayant été privatisées.

Nous reprenons par ailleurs l'éclairage de Monsieur Daniel Lebègue, Président de l'IFA, sur l'intérêt de la présence des salariés au conseil.

« Les administrateurs salariés en général sont un atout pour la gouvernance. Leur connaissance de l'entreprise, de ses équipes, de ses marchés, de ses clients et de ses technologies enrichit les travaux des conseils d'administration. Ils apportent des éclairages utiles pour définir la stratégie, engager des opérations de fusion et d'acquisition ou développer des partenariats, car ils connaissent très bien la culture de leur entreprise. L'argument selon lequel leur présence porte atteinte à la confidentialité n'est pas vérifié dans les faits : les intéressés respectent les règles de gouvernance... »

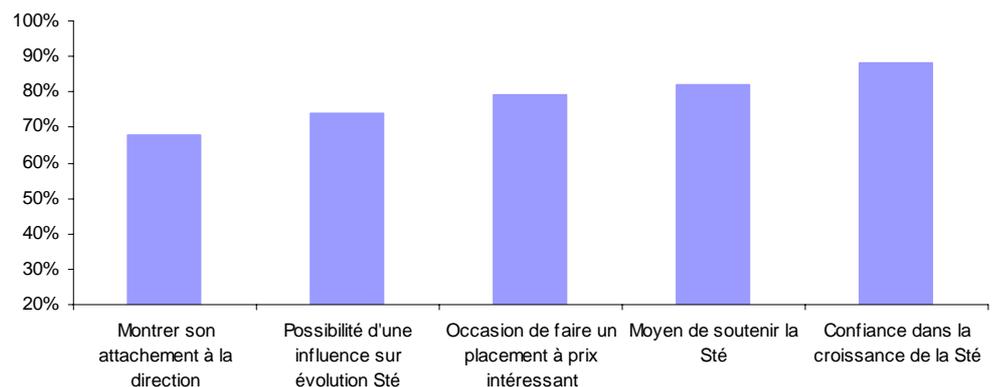
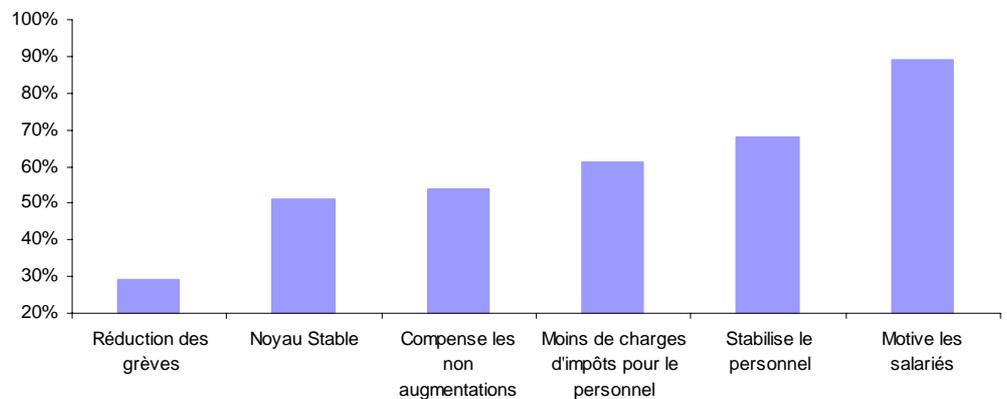
Motivations des parties face à l'actionnariat salarié

L'enquête de l'Institut Ipsos Opinion, réalisée il y a deux ans auprès d'un échantillon de salariés, présente les motivations qui incitent (ou inciteraient) les salariés à devenir actionnaires de leur entreprise. Elle reste selon nous valable.

Les questions posées étaient : « *Pour quelles raisons êtes-vous devenu actionnaire ?* » et « *Pourquoi seriez-vous intéressé à devenir actionnaire de votre entreprise ?* ». Cette enquête permettait de mettre en évidence deux motivations principales des salariés, à savoir « *placement attractif* » et « *association à la marche de l'entreprise* ».

Nous en avons combiné les résultats, avec une analyse complémentaire réalisée par Altedia via les deux graphes suivants :

Graphes 2 et 3. Arguments avancés par 1) les entreprises et 2) par les salariés en faveur de l'actionnariat salarié



Source : indications provenant de : Enquête Altedia, Ipsos Opinion

On constate donc bien que l'actionnariat salarié est une réponse à différentes problématiques.

Du point de vue de l'entreprise...

Diverses enquêtes ont cherché à évaluer les motivations incitant les entreprises à développer l'actionnariat salarié, et l'intérêt que peut avoir le salarié à investir dans l'entreprise dans laquelle il travaille. Nous avons sélectionné diverses études qui relatent les intérêts essentiels pour les différentes parties.

À l'occasion des Assises des Actionnariats 2009, Yves-Thibault de Silguy, Président de Vinci¹⁰, avait déclaré : « *On constate [...] que ce sont les entreprises dans lesquelles l'actionnariat salarié est le plus important qui sont souvent les plus rentables, parce que l'actionnariat salarié est un effet de motivation extrêmement fort* ».

L'actionnariat salarié répond, pour l'entreprise, à une série de justifications, parmi lesquelles 4 motivations majeures :

1. **un facteur de cohésion sociale interne.** Le salarié associé au capital de l'entreprise s'implique *de facto* plus dans la vie de celle-ci. En devenant actionnaire, le salarié acquiert une culture économique et financière qui lui permet de mieux cerner les contraintes d'une entreprise et de mieux comprendre les décisions. Enfin, si la société est internationale ou exerce différents métiers, l'actionnariat peut servir d'élément fédérateur pour l'ensemble des salariés ;
2. **un complément de la politique salariale. C'est la réalité pour ce qui concerne certaines formes de rémunérations : options sur actions, attributions gratuites d'actions, lesquelles n'ont pas toujours un caractère collectif.** Cependant, les autorités de marché insistent pour que les émetteurs expliquent que l'actionnariat salarié comporte un risque et ne soit pas présenté comme un complément de salaire. Cependant, les contraintes de compétitivité imposent une maîtrise des coûts, et l'actionnariat salarié permet de compenser en partie la faible évolution des salaires, en assurant au salarié un « salaire différé » si la valeur de l'entreprise augmente, permettant d'augmenter les revenus sans alourdir les charges.
3. **un facteur de redistribution de la richesse créée¹¹.** L'actionnariat salarié offre une logique de participation-association du salarié à la croissance. Actuellement, la richesse créée par l'entreprise bénéficie moins au salarié (évolution des salaires) qu'à l'actionnaire.

Graphe 4. États-Unis, France : part des salariés dans la valeur ajoutée, en %



Sources : Insee, CM-CIC Securities

¹⁰ Avant modification de la gouvernance prévue pour l'AG 2010

¹¹ Pour ce sujet, se reporter à l'étude « **La distribution de la valeur ajoutée ou le partage de midi...** » de CM-CIC Securities, daté du 06/03/2009, cosignée par Valérie Plagnol et François Duhén.

Du point de vue du salarié...

Participer à la vie de l'entreprise, mieux comprendre sa stratégie et ses enjeux financiers, être associé comme actionnaire aux décisions, chercher à protéger son entreprise d'une prise de contrôle. L'« actionnaire salarié » participe à la vie de l'entreprise par le biais du conseil de surveillance¹² du FCPE, lequel fixe dans son règlement qui exerce les droits de vote attachés aux actions. Mais en revanche, le choix d'apporter (ou non) ses actions à une offre publique éventuelle est toujours le fruit de sa décision.

Le tableau ci-dessous résume de manière synthétique les motivations de l'entreprise d'une part, et des salariés d'autre part en faveur de l'actionnariat salarié.

Tableau 3. Avantages des parties prenantes à l'actionnariat salarié

| Pour l'entreprise et l'économie | Pour le salarié |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Développer l'actionnariat populaire dans le capital des entreprises, renforcer les fonds propres, notamment dans le cas des PME | Obtenir une partie de la valeur créée par l'entreprise : dividendes, plus-value des actions (conciliant l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise confrontée à la compétition mondiale) |
| Créer un actionnariat stable au plan international lorsque l'entreprise est elle-même internationale | Utiliser les droits de l'actionnaire comme éléments de gouvernance et de participation |
| Résister aux visions financières de court terme, ancrer l'entreprise dans des projets industriels durables, instaurer une éthique de responsabilité sociale | Profiter de formations concrètes à la vie de l'entreprise, à l'épargne salariale, aux actions, aux marchés financiers et à la gestion de patrimoine |
| Intéresser les salariés au développement et à la réussite, donner une meilleure compréhension | Disposer d'un élément de motivation supplémentaire, obtenir la possibilité de se constituer un patrimoine complémentaire (et/ou de diversifier ses actifs) |
| Contribuer à l'unité et la cohésion sociale de l'entreprise grâce à une communication de plus en plus souvent mondiale | |

Source : http://www.fas.asso.fr/propositions_de_la_fas_2007.pdf

Du point de vue des actionnaires non salariés

L'actionnariat salarié est parfois critiqué par les actionnaires individuels pour 2 raisons :

1. l'autorisation d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux salariés (donnée au conseil en assemblée générale) est dilutive. De ce fait, c'est souvent l'une des résolutions qui obtient le moins de voix ;
2. l'opération s'accompagne, en général, de conditions très favorables pour les salariés avec une décote (et le plus souvent un abondement) qui, selon bon nombre d'actionnaires individuels, peuvent paraître discriminantes.

L'approche d'un investisseur institutionnel est en revanche différente. La présence et la fidélité d'un actionnariat salarié organisé, dont les droits sont clairs et respectés, sont, sur le long terme, un gage de développement durable, l'entreprise ayant intérêt à favoriser le développement humain et social (voir point II de « *La Charte de l'association Ethique et Investissement* »¹³, et « *Les 20 critères du bon placement* » de Meeschaert.

Le recours au paiement de primes, intéressement et/ou participation en titres plutôt qu'en cash peut aussi s'avérer favorable pour l'ensemble des actionnaires. En effet, l'entreprise ayant recours à l'actionnariat salarié peut proposer un « package » qui comprend l'accès au capital.

¹² Ici se pose la question du mode d'élection du conseil de surveillance du FCPE : une partie des membres du conseil est désignée par l'entreprise, et 50% au moins doivent représenter les porteurs de parts du FCPE. Sur cette part de 50% minimum, il existe 2 possibilités : soit ils sont désignés par le comité d'entreprise et/ou une organisation syndicale, soit ils sont élus par les porteurs de parts, dans ce cas ils nous semblent constituer un réel contre-pouvoir indépendant.

¹³ Art. 2 des statuts (objet de l'association) : « dans un esprit de service de l'intérêt général, l'association a pour objet d'être un lieu de formation et de réflexion favorisant l'élaboration d'une pensée ouverte sur l'éthique des placements financiers, la place de la personne humaine dans l'économie et son action sur le monde, à partir d'une approche chrétienne ouverte et fondée ».

L'abondement est déductible, car il fait partie de la masse salariale, et il est moins coûteux qu'une prime versée à un salarié, « la déperdition » liée aux charges patronales et salariales est sans rapport :

- Prime versée : assujettie aux charges sociales salariales et patronales.
- Abondement : assujetti à CSG + CRDS.

Difficile de trancher entre l'intérêt de la stabilité du capital et la réduction du potentiel d'OPA

Un rôle financier en permettant de contribuer à la stabilité du capital. Avec l'arrivée d'investisseurs divers, le capital des sociétés est plus volatil, l'actionnariat salarié peut permettre d'assurer une stabilité, et peut apparaître comme une forme de garantie face aux OPA-OPE hostiles dont peuvent faire l'objet des entreprises au capital atomisé.

Tableau 4. Caractère opérable d'un panel de sociétés françaises illustrant notre étude et poids de l'actionnariat salarié

| | 1er actionnaire (en droits de vote) | % | 2ème actionnaire | % | <u>Cumul participations ci-contre</u> | Protection du capital ? | Caractère opérable (théorique) | Explication de la possibilité ou non d'une offre publique |
|------------------|--------------------------------------------|-------|--------------------------|-------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Air France -Klm | État : via APE | 15,7% | Salariés | 12,0% | <u>27,7%</u> | Restriction actionnariale (pas plus de 49% d'actionnaires non français) | Non | Présence Etat |
| France Telecom | Etat : via FSI, APE, Erap | 27% | Salariés | 12,0% | <u>39,0%</u> | Non | Non | Présence État |
| Safran | État : via APE | 28,1% | Salariés | 12,6% | <u>40,7%</u> | Droits de Vote double | Non | Présence État |
| Axa | Mutuelles Axa + pacte Axa & BNP Paribas | 27,8% | Salariés | 5,9% | <u>33,7%</u> | Droits de Vote double, pacte BNP Paribas | Non | Cumul ci-contre supérieur à 33% |
| Bouygues | Famille Bouygues | 28,2% | Salariés | 11,0% | <u>39,3%</u> | Droits de Vote double | Non | Cumul ci-contre supérieur à 33% |
| Eiffage | Salariés | 21,4% | État : via FSI | 20,2% | <u>41,6%</u> | Non | Non | Cumul ci-contre supérieur à 33% |
| Crédit Agricole | Caisses régionales : via SAS Rue La Boétie | 52,6% | Salariés | 4,3% | <u>56,8%</u> | Non | Non | Cumul ci-contre supérieur à 33% |
| Société Générale | Salariés | 10,5% | Groupama | 4,1% | <u>14,5%</u> | Droits de Vote double, restriction d'exercice à 15% des droits de vote en AG | Non et oui | Contrôle ci-contre inférieur à 33%/mais prendre 66% du capital pour changer les statuts |
| Total | Salariés | 6,9% | Concert GBL+CNP | 5,0% | <u>11,9%</u> | Droits de Vote double, restriction d'exercice à 10% ou 20% si DDV double | Non et oui | Contrôle ci-contre inférieur à 33%/mais prendre 66% du capital pour changer les statuts |
| Essilor | Salariés | 11,2% | Autres non « flottants » | 0,0% | <u>11,2%</u> | Droits de Vote double | Oui | Contrôle ci-contre inférieur à 33% |
| Vinci | Salariés | 7,9% | Artémis | 4,7% | <u>12,6%</u> | Non | Oui | Contrôle ci-contre inférieur à 33% |
| BNP Paribas | Axa | 5,2% | Salariés | 4,9% | <u>10,1%</u> | Pacte Axa | Oui | Contrôle ci-contre inférieur à 33% |

Source : CM-CIC Securities



Nous citons les exemples notoires de l'échec de :

1. l'OPE de la **BNP** sur la **Société Générale**. Cet évènement témoigne de l'importance que peuvent acquérir les actionnaires salariés dans un tel contexte : premiers actionnaires de leur entreprise avec 8.6% du capital, ils s'étaient massivement opposés à l'offre de la **BNP**. Ils ont donc eu une influence non négligeable sur les réactions des opérateurs de marché ;
2. de l'OPA de **Sacyr** sur **Eiffage**, pour laquelle les salariés (avec 20% du capital) ont incontestablement joué un rôle clé à l'encontre de **Sacyr**, qui avait accumulé 31%. Cependant, nous sommes obligés de préciser que la direction avait décidé, en mars 2007, après consultation du conseil d'administration des fonds, de « geler » les achats et ventes de titres détenus par le véhicule d'épargne salariale, alors que les rumeurs d'OPA étaient très persistantes (même si, à la suite d'une saisine de l'AMF par certains actionnaires, celle-ci a demandé la levée du blocage deux semaines plus tard) ; l'actionnariat salarié s'est donc muté en arme anti OPA. Au final, l'offre de **Sacyr** a échoué pour d'autres raisons (endettement de l'acquéreur).

Dans les deux cas, l'actionnariat salarié a joué un rôle majeur, qu'il se soit mobilisé, ou qu'il ait été « instrumentalisé ».

Le tableau ci-dessus montre en fait que, pour **Axa**, **Bouygues** et **Eiffage**, la présence conjointe d'un actionnaire principal, associé au niveau de participation des salariés, permet de dépasser la minorité de blocage (même si ceux-ci ne sont pas pactés juridiquement). Malgré la présence de mesures de protection du capital chez **Axa** et **Bouygues**, ces sociétés seraient « opérables » en l'absence de la participation des salariés.

Pour **Essilor**, **Vinci**, **Société Générale** et **BNP Paribas** : dans tous les cas elles restent théoriquement opérables (niveau de contrôle du capital faible, ne permettant pas de profiter de la mesure de protection du capital qui est mise en place).

Dans quelles sociétés françaises investir sur la thématique de l'actionnariat salarié ?

Sélection de 12 valeurs au sein de l'indice FAS IAS¹⁴

Nous avons sélectionné 12 valeurs (parmi 26) au sein de l'indice français d'actionnariat salarié.

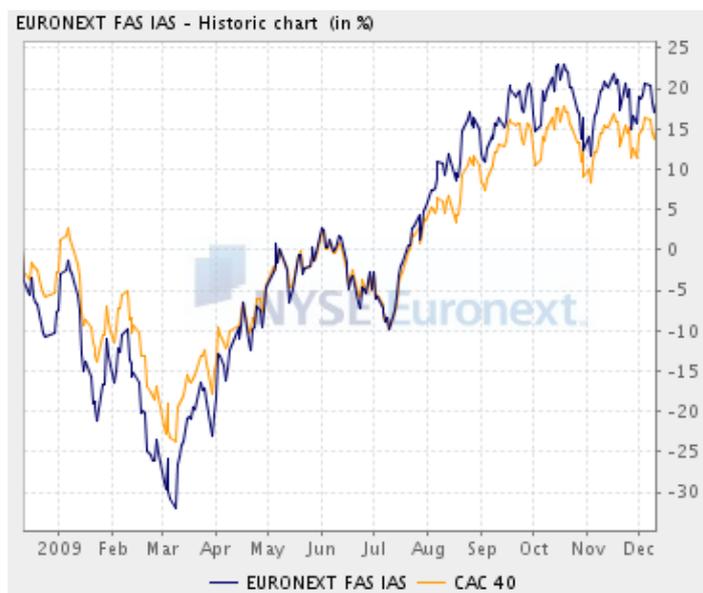
Cet indice comprend des valeurs de l'indice SBF 250 ayant un Actionnariat Salarié significatif d'au moins 3% du capital en actions, et au moins 25% du personnel actif qui est salarié.

Cet indice Euronext comprend un nombre de valeurs variable. Il est révisé annuellement à l'automne. Actuellement, il est composé de 26 sociétés (au 18/09/2009).

L'indice Euronext FAS IAS® mesure la performance financière des entreprises ayant un actionnariat salarié significatif. Il est défini selon les mêmes bases méthodologiques que le CAC 40. Un fort pourcentage d'actionnariat salarié au capital nous semble être un signal positif pour les marchés : il témoigne de la confiance réciproque entre les salariés et l'entreprise.

Mentionnons à titre indicatif la performance relative de l'indice Euronext FAS IAS, qui a progressé de +29.8% vs. +19.1% pour le CAC 40 (+18% pour l'Eurostoxx50), pour la période allant du 01/01/2009 au 7/012/2009.

Graphe 5. Performance indice FAS IAS (ISIN FR0003999598) du 31/12/2008 au 4 décembre 2009



Source : Euronext

Nous avons choisi 12 valeurs parmi 26. Elles représentent ensemble plus de 80% de la pondération de cet indice. Les valeurs, choisies pour leur caractère représentatif, présentent les caractéristiques suivantes :

- 4 sociétés représentent assez bien la finance française : **Axa, BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole** (cumul de l'ordre de 534 000 salariés) ;
- 3 sociétés de construction présentent la fidélisation comme un élément clé de la gestion sociale : **Bouygues, Eiffage, Vinci** (cumul de l'ordre de 365 000 salariés) ;

¹⁴ Euronext FAS IAS (FR0003999598) est un indice uniquement composé de valeurs françaises. Cours de l'indice <http://www.euronext.com/trader/summarizedmarket/stocks-2549-FR-FR0003999598.html?quotes=null&selectedMep=1>



- 3 sociétés sont détenues partiellement par l'Agence des participations de l'État (APE) : **Safran, France Telecom et Air France-Klm** (cumul de l'ordre de 344 000 salariés) ;
- enfin, 2 autres sociétés sont des sociétés industrielles fortement détenues par les « actionnaires-salariés » : **Essilor, Total** (cumul, évidemment sans intérêt, néanmoins de 127 000 salariés).

Tableau 5. Récapitulatif des valeurs sélectionnées au sein de l'indice Euronext FAS IAS

| | Nom de l'action | Pondération dans l'indice en % |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | BNP Paribas | 16,5 |
| 2 | Total | 14,7 |
| 3 | France Telecom | 11,8 |
| 4 | Société Générale | 11,5 |
| 5 | Axa | 9,4 |
| 6 | Vinci | 6,2 |
| 7 | Schneider Electric | 6,1 |
| 8 | Saint-Gobain | 5,7 |
| 9 | Crédit Agricole | 5,1 |
| 10 | Bouygues | 3,3 |
| 11 | Essilor | 2,9 |
| 12 | Renault | 2,2 |
| 13 | Thales | 1,1 |
| 14 | Air France -Klm | 0,9 |
| 15 | Safran | 0,8 |
| 16 | Eiffage | 0,5 |
| 17 à 26 | TF1 + Rhodia + Bonduelle + Boiron + STEF-TFE + Guerbet + Fleury Michon + VM Matériaux + Latécoère + Gascogne | 1,1 |
| <i>Total de la pondération de l'indice</i> | | <i>100,0</i> |
| Total des 12 valeurs sélectionnées en % de la pondération | | 83,8 |

Source: Euronext ; CM-CIC Securities

4 critères à prendre en compte pour analyser l'actionnariat salarié

- **Analyse de la structure du capital des 12 sociétés retenues**
- **Décomposition de l'ensemble des rémunérations des salariés**
- **Représentation des salariés au capital**
- **Origine de la présence de l'actionnariat salarié**

Chacun de ces sujets fait l'objet d'un développement.

■ Analyse de la structure du capital des 12 sociétés retenues

Au sein de notre échantillon, l'actionnariat salarié existe aussi bien dans des entreprises ayant un actionnariat :

- **atomisé** : l'ensemble des salariés est actionnaire N°1 : à savoir **BNP Paribas, Société Générale, Vinci** ; *en dehors de notre échantillon retenu* : **Schneider-Electric, Rhodia, Latécoère...**
- **structuré** : un actionnaire notable est présent, même s'il n'est pas majoritaire ; il est l'actionnaire de référence : **France Telecom, Bouygues, Axa** ; *en dehors de notre échantillon retenu* : **Boiron, Fleury Michon...**

Par ailleurs, selon une approche par les 5 « systèmes de gouvernance » existants¹⁵, nous avons classé les sociétés en vue de chercher à savoir si l'actionnariat salarié était plus ou moins favorisé par l'un des types de gouvernance recensés.

Tableau 6. Qualification de la gouvernance des sociétés retenues dans notre échantillon

| Nom de la Société | Système de gouvernance (raison du doute ¹⁶) |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Air-France-Klm | Entre démocratie entrepreneuriale et domination actionnariale (pouvoirs semblant équilibrés, mais mesures de protection du capital du fait des accords sur les lignes aériennes internationales) |
| BNP Paribas | Entre démocratie entrepreneuriale et domination managériale (pouvoirs semblant équilibrés, mais fort charisme du DG, notamment lors de la crise financière) |
| Bouygues | Entre démocratie entrepreneuriale et domination actionnariale (pouvoirs semblant équilibrés, mais famille très présente et prudente dans les choix stratégiques : licence 3G et négociations actuelles sur grands dossiers industriels) |
| Essilor | Démocratie entrepreneuriale |
| Axa | Domination actionnariale avec 23% des droits de vote (Mutuelles Axa) |
| Crédit Agricole | Domination actionnariale avec 53% des droits de vote (SAS Rue La Boétie, détenue en totalité par les Caisses régionales de Crédit Agricole) |
| France Telecom | Domination actionnariale avec 27% des droits de vote (État français sur 3 lignes : État + ERAP + FSI) |
| Safran | Domination actionnariale avec 30% du capital (État) |
| Total | Domination actionnariale avec 5% des droits de vote (Concert familles Albert Frère et Desmarais) |
| Eiffage | Domination managériale |
| Société Générale | Domination managériale |
| Vinci | Entre domination managériale et démocratie entrepreneuriale (pouvoirs semblant aux mains des managers, mais présence d'actionnaires divers à prendre en compte : Artémis, fonds souverains ...) |

Source : CM-CIC Securities

¹⁵ La définition des 5 systèmes de gouvernance a été conçue par Pierre-Yves Gomez (Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises-IFGE) pour Middlednext. Il explique qu'en fait il existe 5 « idéaux types » qui pourraient être positionnés sur un graphique en fonction des poids respectifs des actionnaires, du conseil, de l'exécutif. Il explique également que cette façon de procéder, par graphique, éviterait de placer les sociétés trop clairement dans des catégories nécessairement « discutables et réductrices » selon PY Gomez. Les catégories de gouvernance du code Middlednext sont les suivantes : **Autocratie entrepreneuriale fermée, Autocratie entrepreneuriale ouverte ; Domination actionnariale ; Domination managériale, Démocratie entrepreneuriale.**

¹⁶ La classification est également question d'appréciation du lecteur. Pour **Air France-KML**, l'accord d'Open Sky aboutit à une restriction actionnariale, l'Etat n'a que 15% mais a un rôle multiple d'actionnaire et de régulateur; pour **Bouygues**, le poids de la famille amène à penser qu'il s'agit d'une « domination actionnariale » mais avec réel contre-pouvoir des salariés ; pour **BNP Paribas**, le pouvoir des managers est grand, même s'il est, effectivement, plus « démocratique » que celui de la Société Générale, du fait de la division du pouvoir et de la place faite dans les comités pour les administrateurs salariés.

■ Décomposition de l'ensemble des rémunérations des salariés

Quasiment toutes les valeurs que nous avons sélectionnées dans notre échantillon proposent tous les systèmes de rémunération disponibles.

Même si la pertinence du calcul suivant peut paraître brutale, en moyenne pour les 12 valeurs, on constate que le total des rémunérations est de 26% des revenus (chiffre d'affaires ou produit net bancaire, ou primes d'assurance encaissées). Niveau qui, bien sûr, mélange des *business model* différents en termes de revenus par salarié. Cependant, force est de constater que sur la part de 26% des revenus qui sont des rémunérations, 23% sont des salaires, et 3,0% sont des « rémunérations » faites sous d'autres formes.

Tableau 7. Récapitulatif des rémunérations (IFRS2 compris¹⁷) pour 12 sociétés ayant un « actionariat salarié » notable

| En M€, au titre de 2008 | Salaires et charges sociales | Participation et Intéress. (0 si pas dispatché) | Divers: impôts et taxes; œuvres sociales, prévoyance... abondement... | Dotations provisions: retraites : indemnités départ + provisions engagements | Charges relatives aux "paiements fondés sur actions" (IFRS2) | Total rémunérations 2008 | Revenus 2008 | % Rémunérations /revenus |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Air France -Klm | 7 164 | 0 | -20 | 143 | 30 | 7 317 | 23 970 | 30,5% |
| Axa | 6 545 | 0 | 372 | 420 | 136 | 7 473 | 91 221 | 8,2% |
| BNP Paribas | 7 275 | 293 | 404 | 2 588 | 116 | 10 676 | 27 376 | 39,0% |
| Bouygues | 6 471 | 0 | 0 | 68 | 21 | 6 560 | 32 713 | 20,1% |
| Crédit Agricole | 6 242 | 190 | 278 | 391 | 30 | 7 131 | 15 956 | 44,7% |
| Eiffage | 2 203 | 135 | 50 | 29 | 12 | 2 428 | 10 745 | 22,6% |
| Essilor | 1 023 | 4 | 6 | 4 | 25 | 1 061 | 3 074 | 34,5% |
| France Telecom | 7 997 | 480 | 49 | 91 | 82 | 8 699 | 53 488 | 16,3% |
| Safran | 2 913 | 143 | 47 | 60 | 0 | 3 163 | 10 329 | 30,6% |
| Société Générale | 7 268 | 707 | 88 | 641 | 221 | 8 926 | 21 866 | 40,8% |
| Total | 6 014 | 116 | 50 | 131 | 154 | 6 349 | 179 976 | 3,5% |
| Vinci | 7 202 | 189 | 102 | 39 | 104 | 7 636 | 33 930 | 22,5% |

Pour BNP Paribas : intéressement et participation sont agrégés

Air France -KLM (exercice 2008 = exercice fiscal 2008-09 ; clos fin mars 2009)

Source : CM-CIC Securities

Une recherche de cohérence sectorielle nous amène à constater ce qui suit.

Les banques versent des sommes (rémunérations complémentaires de toute nature) importantes en sus des salaires et charges sociales, qui représentent jusqu'à :

- parmi 3 les banques : 12% du PNB à **BNP Paribas** (6.6% à **Société Générale** et 5.6% à **Crédit Agricole**). Hors provisions pour retraites, les 3 banques versent entre 3 et 3,6% du PNB en autres types de rémunérations que les salaires ;
- pour les 3 sociétés de construction (**Eiffage**, **Vinci** et **Bouygues**), les observations ne permettent pas de dégager une tendance unique : **Eiffage** consacre 2% de son CA à des rémunérations non salariales, alors que Vinci n'est qu'à 1,3% et Bouygues à 0,3%. Ces pourcentages reviennent à 1,8% ; 1,2% et 0,1% hors dotations pour retraites. La conclusion est que les rémunérations annexes étaient en 2008 extrêmement différentes d'un groupe à l'autre. Pour **Eiffage**, elles sont allées directement dans la SICAV-AS qui achète chaque année des actions **Eiffage** ;

¹⁷ IFRS 2 : comptabilisation de toutes les transactions dont le paiement est fondé sur des actions, notamment des transactions : 1) dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres ; 2) dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie

- pour les 3 sociétés : **Safran, Essilor, et France Télécom**, on constate que les rémunérations autres que salaires « chargés » et dotations pour retraites représentaient entre 1% et 1,8% du CA en 2008 ;
- dans le tableau, **Air France-Klm** est un cas particulier dans la mesure où le système ESA (Echange Salaire contre Actions) mis en place à l'origine en 1994¹⁸, est un système d'orientation de la masse salariale vers les actions : le salarié renonce à une partie de sa rémunération pendant 6 ans (minimum 480 €/an, maximum 25% du salaire annuel) et reçoit l'équivalent sous forme d'actions. Ce système ne comporte évidemment pas d'abondement et a, ultérieurement à 1994, été concomitant avec l'opération d'Offre Réservée aux Salariés (ORS) de février 2005 ;
- pour **Total**, force est de constater que le groupe n'a pas de politique de rémunération agressive. La part des rémunérations non salariales n'est qu'à 0,2%, niveau le plus bas de l'échantillon. On peut aussi constater cette hypothèse de faible générosité à l'égard des salariés avec le ratio, inventé pour l'occasion, de « **résultat net part du groupe 2008 /salarié** » qui est de 68x ! (*très en dehors de la fourchette qui va de 6x à la Société générale, à 33x pour BNP Paribas, et bien sûr pour AIR FRANCE-Klm, qui était en perte, le résultat est non significatif.*

En théorie, plus les sommes allouées hors salaires sont importantes, plus le niveau d'actionnariat salarié devrait être élevé, si tant est que les actionnaires et la direction actionnent les plans votés en assemblée générale.

■ Représentation des salariés au capital

Certaines sociétés ont mis en place des opérations d'Actionnariat Salarié en France et/ou au plan international, ce qui incite à mettre en parallèle la part des salariés-actionnaires et la part des salariés localisés en France. La conclusion est évidemment malaisée dès lors que les salariés français ne sont pas nécessairement les seuls à être actionnaires de l'entreprise.

Le but final de ce tableau est de savoir : 1) quelle est la part des salariés qui sont actionnaires ; 2) si ce sont des salariés de France qui ont bénéficié des plans offerts, ou si l'actionnariat salarié est internationalisé.

Tableau 8. Structure des ressources humaines du point de vue de leur localisation, et de leur implication au capital

| | Nombre salariés 31/12/2008 | Dont France | Dont internationale | Nombre de salariés actionnaires (approximatif) | % Effectifs groupe en France | % Salariés qui sont actionnaires |
|---------------------------|----------------------------------|-------------|------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| Air France -KLM (2008-09) | 106 933 | 66 298 | 40 635 | 35 000 | 62% | 33% |
| Axa | 109 304 | 20 586 | 88 718 | 42 629 | 19% | 39% |
| BNP Paribas ACT.A | 173 188 | 64 217 | 108 971 | ? | 37% | ? |
| Bouygues | 145 150 | 75 502 | 69 648 | 50 000 | 52% | 34% |
| Crédit Agricole | 88 933 | 41 152 | 47 781 | 68 000 | 46% | 76% |
| Eiffage | 56 200 | 47 887 | 8 313 | 46 929 | 85% | 84% |
| Essilor | 30 898 | 5 060 | 25 838 | 7 725 | 16% | 25% |
| France Telecom | 182 793 | 101 009 | 81 784 | 99 900 | 55% | 55% |
| Safran | 54 493 | 35 597 | 18 896 | 19 073 | 65% | 35% |
| Société Générale | 163 082 | 60 344 | 102 738 | 45 600 | 37% | 28% |
| Total | 96 959 | 37 101 | 59 858 | 65 000 | 38% | 67% |
| Vinci | 164 057 | 92 716 | 71 341 | 89 236 | 57% | 54% |

Source : CM CIC Securities

¹⁸ S'agissant de la première offre d'échange salaire-actions, seuls les syndicats de pilotes avaient accepté de signer des accords en ce sens au sein de l'entreprise. Près de 80 % du personnel navigant technique avait souscrit à l'offre.

Axa, Crédit Agricole et Essilor ont mis en place une politique d'actionnariat salarié hors de France, la part des actionnaires salariés étant bien plus élevée que la part des salariés présents en France (à moins qu'il ne s'agisse d'ancien salariés encore actionnaires ?).

En revanche, **Bouygues** et **Société Générale** présentent des taux apparents d'actionnariat salarié hors de France qui sont les plus bas. Pour **Vinci, Eiffage et France Telecom**, on peut estimer que ce sont essentiellement les salariés de France qui ont participé jusqu'à présent aux plans d'Actionnariat Salarié.

Les informations précises en provenance des émetteurs concernant la part des salariés qui sont actionnaires sont trop hétérogènes pour en tirer des conclusions : à titre d'exemple, BNP Paribas explique qu'il lui est difficile de communiquer un niveau indicatif. Il est de toute façon assez difficile de trouver une information fiable.

Ceci nous amène aussi à constater que rien ne permet de garantir que le niveau requis de 25% des salariés qui sont actionnaires pour figurer dans l'Indice FAS IAS soit respecté.

Les explications possibles pour comprendre le « faible état de suivi » du nombre d'actionnaires salariés sont, d'après nous, les suivantes : 1) l'actionnariat salarié comprend des salariés et des anciens salariés ; 2) la communication financière de la société n'a pas accès au « reporting » des porteurs de parts de FCPE, mais seulement (et éventuellement) au TPI¹⁹ des actionnaires individuels, sans granulométrie très fine. Cependant, le conseil de surveillance du FCPE (paritaire) et les teneurs de compte ont les informations.

■ Origine de la présence de l'actionnariat salarié

Nous mettons en évidence que certaines sociétés ont un actionnariat salarié récent, et que d'autres ont toujours eu une politique d'augmentations de capital réservées aux salariés qui est très active.

Tableau 9. Importance de l'actionnariat constitué sur période récente

| | % Total des titres détenus par les salariés et acquis entre 2005 et 2008 | % Autres opérations antérieures (par déduction) |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Essilor | 77% | 23% |
| Vinci | 75% | 25% |
| Axa | 64% | 36% |
| Bouygues | 61% | 39% |
| Air France -Klm (2008-09) | 60% | 40% |
| Société Générale | 53% | 47% |
| Crédit Agricole | 47% | 53% |
| BNP Paribas | 39% | 61% |
| Eiffage | 39% | 61% |
| France Telecom | 33% | 67% |
| Total | 17% | 83% |
| Safran | 0% | 100% |

Source : CM-CIC Securities

¹⁹ Le service Titres au Porteur Identifiable (TPI) est une solution concernant les titres au porteur conservés par Euroclear France

Le tableau ci-dessus sert à montrer plusieurs catégories de sociétés. Certaines sociétés ont constitué « récemment » l'essentiel de leur actionnariat salarié, en montant des opérations sur les 4 dernières années, comme l'illustre l'importance du nombre d'opérations proposées entre 2005 et 2008²⁰.

L'indicateur est le suivant : « **% des titres actuellement détenus, provenant des opérations sur le capital réservées aux salariés sur les 4 dernières années/total de la participation détenue par les FCPE** » (détail du calcul disponible dans le tableau infra de cette étude).

Sur les 4 derniers exercices clos (de 2005 à 2008), Essilor, Vinci, Axa, et Bouygues ont mené les opérations les plus significatives en termes de poids récent de l'actionnariat salarié.

En revanche, en bas de classement, d'autres sociétés ont mené des opérations qui ont représenté une faible part de l'actionnariat salarié actuel. Il s'agit de **France Telecom** et **Total** qui ont proposé des opérations de poids inférieur comparativement au poids antérieur des actionnaires salariés. **Safran** n'a mené aucune opération.

On constate aussi qu'il n'y a pas de lien direct entre le nombre des opérations menées et l'évolution du poids de l'actionnariat salarié. Effectivement, parmi les 6 sociétés qui ont mené des opérations de renfort de l'actionnariat salarié chaque année sur les 4 ans (**Axa, BNP Paribas, Eiffage, Essilor, Société Générale, Vinci**), deux d'entre elles ont vu le poids des salariés au capital décroître légèrement : **Société Générale et Essilor** : cela provient des sorties de la part des salariés, après le blocage de 5 ans, ou éventuellement de l'effet des « fonds à effet de levier ».

Certaines sociétés avaient un actionnariat salarié historique, mais elles n'ont quasiment pas fait d'opérations récentes ; à savoir que le poids relatif de l'actionnariat récemment constitué est faible comparativement à celui historiquement existant. Dans cette catégorie, on trouve **Safran** qui n'a fait aucune opération sur la période 2005 à 2008, et **France Telecom** dont les salariés se sont vu proposer des titres à deux reprises, lors des abaissements de participation de l'État (à savoir en septembre 2005, à 19.79 € ; et en décembre 2007 à 20.39 €). Effectivement, lorsqu'il y a une cession ou une augmentation de capital d'une entreprise sous loi de privatisation, l'émetteur doit en réserver 10% aux salariés, selon la loi française.

Les **3 banques** : sur la base des cours du 23 novembre 2009 (ces opérations ayant toutes eu lieu à des dates et des cours différents), les salariés auraient acheté respectivement pour 0,65 MM€ de titres à **Crédit Agricole** ; 1,06 MM€ de titres à la **Société Générale** ; et 1,22 MM€ à **BNP Paribas**. Globalement, les trois banques, qui sont au coude à coude dans le tableau ci-dessus, ont eu à peu près la même politique, ou en tout cas les opérations menées sur notre période de référence ont permis aux salariés de constituer entre 40 et 50% du stock de titres à présent détenus.

*En conclusion, si le critère d'investissement pour l'actionnaire est la régularité des opérations menées à l'intention des « actionnaires salariés », il faut investir prioritairement sur les sociétés ayant fait des opérations chaque année, ce qui a permis de renouveler la confiance mutuelle entre l'employeur et ses salariés. Il s'agit principalement de : **Axa, Essilor et Vinci**.*

²⁰ Pendant ces 4 ans pris en référence, le CAC 40 a varié de la façon suivante : 1ère séance 2005, CAC 40 à 3 878 points ; dernière séance 2008, CAC 40 à 3 350 points. Performance CAC 40 pendant la période des augmentations de capital retenues : -13%.

**Tableau 10. Part des opérations sur les 4 dernières années comparée à la totalité des actions détenues**

| | IPO | 1er plan salariés | Augmentation de capital réservée aux salariés sur 4 ans de 2005 à 2008 (+ actions achetées auprès de l'émetteur); hors levées d'options | Total augm. K (nombre titres) sur 4 ans | Nombre titres détenus par FCPE | % Total titres acquis 2005-2008 / % actuel salariés | % Autres opérations antérieures (par déduction) |
|---------------------------|------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Air France -klm (2008-09) | 1999 | 1999 | ORS février 2005 : 8 414 273 (offre réservée aux salariés) ESA février 2005 : 13 186 853 (échange Salaire Actions) | 21 601 126 | 36 026 313 | 60% | 40% |
| Axa | 1990 | 1993 | Share Plan 2005 : 16 252 190 Share Plan 2006 : 15 472 458 Share Plan 2007 : 22 088 600 Share Plan 2008 : 24 735 608 | 78 548 856 | 122 348 395 | 64% | 36% |
| BNP Paribas | 1993 | 1993 | 2005 : 5 000 000 2006 : 4 670 388 2007 : 0 par AK (mais actions auto détenues vendues aux salariés : 5 97 1476) 2008 : 5 360 439 | 21 002 303 | 53 177 964 | 39% | 61% |
| Bouygues | 1970 | 1968 | Décembre 2005 : Souscription du FCPE Bouygues Confiance 3 : 9 972 331 actions Décembre 2005 : Souscription du FCPE Bouygues Partage : 6 371 520 actions Décembre 2007 : Souscription du FCPE Bouygues Confiance 4 : 6 947 662 actions Janvier 2008 : 0 | 23 291 513 | 37 940 000 | 61% | 39% |
| Crédit Agricole | 2001 | 1988 | 26/05/2005 : 23 799 864 actions 05/12/2007 : 22 702 341 actions Pas d'augmentation de capital réservée aux salariés en 2008 | 46 502 205 | 98 664 223 | 47% | 53% |
| Eiffage | | 1989 | 2005 : 0 en direct 2006 : 3 294 510 (seul actif du FCPE Eiffage 2011) 2007 : 0 en direct 2008 : 0 en direct Salariés souscrivent chaque année à des AK de la SICAV-AS Eiffage 2000 : nombre d'actions acquises sur 4 ans par SICAV-AS : 3 924 899 | 7 219 409 | 18 549 905 | 39% | 61% |
| Essilor | | 1980 | Souscription du FCP groupe Essilor 2005 : 691 064 actions 2006 : 610 266 actions 2007 : 578 917 actions 2008 : 720 144 actions | 2 600 391 | 3 362 531 | 77% | 23% |

Axa : 1ère cotation 1854 (cotation de Compagnie du Midi, 1ère partie constitutive d'Axa). Autre date : 1985, le nom Axa est officialisé

Source : CM-CIC Securities

**Tableau 10. Part des opérations sur les 4 dernières années comparée à la totalité des actions détenues (suite)**

| | IPO | 1er plan salariés | Augmentation de capital réservée aux salariés sur 4 ans de 2005 à 2008 (+ actions achetées auprès de l'émetteur); hors levées d'options | Total augm. K (nombre titres) sur 4 ans | Nombre titres détenus par FCPE | % Total titres acquis 2005-2008 / % actuel salariés | % Autres opérations antérieures (par déduction) |
|--------------------------------|------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| France Telecom | 1997 | 1997 | 2005 : Offre Réservée Personnel : 16 895 247 (loi de privatisation : cession titres existants par l'Etat) 2006 : 0 2007 : Offre Réservée Personnel : 14 444 444 (loi de privatisation : cession titres existants, l'Etat abaisse sa participation) 2008 : 0 | 31 339 691 | 95 850 213 | 33% | 67% |
| Safran (fusion Sagem + Snecma) | 2005 | | 0 | 0 | 34 089 413 | 0% | 100% |
| Société Générale | 1987 | 1987 | Plan 2005 : 5 663 174 Plan 2006 : 4 044 422 Plan 2007 : 4 578 835 Plan 2008 : 7 456 403 | 21 742 834 | 41 213 750 | 53% | 47% |
| Total | | | 2005 : 0 2006 (augmentation de capital réservée aux salariés, note 17 Doc. de Référence 2008) : 11 141 320 2007 : 0 2008 (augmentation de capital réservée aux salariés, note 17 Doc. de Référence 2008) : 4 870 386 | 16 011 706 | 92 955 204 | 17% | 83% |
| Vinci | 1998 | 1995 | 2005 Plan d'épargne Groupe : 8 888 442 2006 Plan d'épargne Groupe : 9 575 326 2007 Plan d'épargne Groupe : 8 677 251 2008 Plan d'épargne Groupe : 3 390 657 | 30 531 676 | 40 915 658 | 75% | 25% |

Axa : 1ère cotation 1854 (cotation de Compagnie du Midi, 1ère partie constitutive d'Axa). Autre date : 1985, le nom Axa est officialisé

Source : CM CIC Securities

Analyse du point de vue de la gouvernance

■ Représentation au conseil d'administration

Le pendant à un actionnariat salarié fort est donc la représentation au conseil d'administration, mais précisons que cette obligation n'existe que pour les sociétés cotées. Cette obligation légale, bien qu'irrégulièrement respectée, peut aussi constituer un frein à la mise en place d'un actionnariat salarié : d'ailleurs, force est de constater que de nombreuses sociétés cantonnent l'actionnariat salarié en dessous de 3%.

Les actions détenues individuellement par les salariés hors PEE ne sont pas concernées. Le seuil de 3% n'est pas applicable automatiquement si un représentant des salariés siège déjà au conseil d'administration, cependant rien n'empêche de la faire.

Tableau 11. Type de représentation au Conseil et nombre de représentants des « salariés » et des « actionnaires-salariés »

| Sociétés | Nombre de représentants des « salariés » et nombre d'administrateurs « actionnaires-salariés » | Modes de représentation des salariés et des administrateurs « actionnaires-salariés » |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| France Telecom | 3 + 1 | « Mode mixte » : actionnariat salarié <u>et</u> présence salariés au conseil. <i>Crédit Agricole n'a pourtant pas statutairement cette clause</i> |
| Crédit Agricole | 2 + 1 | |
| Air France-Klm | 2 | « Mode Actionnariat salarié » : administrateurs représentant les |
| Axa | 1 | « actionnaires-salariés » élus en AG. Élection pouvant être faite parmi les |
| Bouygues | 2 | membres des conseils de surveillance du FCPE investi en actions de la |
| Eiffage | 1 | société |
| Essilor | 3 | |
| Safran | 2 | |
| Vinci | 1 | |
| BNP Paribas | 2 | « Mode salarial » : part du capital appartenant aux salariés, cependant ceux- |
| Société Générale | 2 | ci ne sont pas présents au conseil. Ce sont les salariés présentés par des instances syndicales qui sont administrateurs |

Source : CM-CIC Securities

■ Question statutaire : quelle place est faite à ces administrateurs ?

Cette étude concernant l'actionnariat salarié, nous avons cherché à comprendre et à commenter le rôle différent que peuvent avoir les administrateurs « salariés » et les administrateurs « actionnaires-salariés ».

Nous dressons un tableau comparatif qui montre les disparités existantes en termes de durée des mandats, de remplacement en cas d'empêchement, de rémunérations en jetons de présence.

En annexe de cette étude, vous trouverez les sous-jacents des commentaires qui suivent, à savoir l'extrait statutaire de chaque société (déterminant la taille du conseil, la part des sièges soumis au vote en AG, la présence des salariés et « actionnaires-salariés », l'ensemble des modalités relatives à l'existence d'autres sièges....).

Du point de vue de l'équité, nous cherchons à identifier pourquoi les représentants des « actionnaires salariés » ont un régime de « défaveur » en ce qui concerne le fait :

1. d'être compris ou non dans la taille du conseil : **Total** est la seule société de notre échantillon à ne pas comprendre l'administrateur « actionnaire salarié » dans la taille minimale et maximale du conseil ;

2. que la cooptation d'un remplaçant ne soit pas systématiquement la règle, et qu'il faille attendre l'AG suivante en vue de pourvoir le siège éventuellement vacant. C'est le cas chez **Axa, Bouygues et Total**.

Par ailleurs, concernant les administrateurs « actionnaires-salariés », nous avons vérifié si leur présence au conseil était à la hauteur de la participation des salariés, par le biais des FCPE, au capital.

Pour cela, nous avons divisé la représentation au conseil (en % des sièges ayant une voix consultative) par les droits de vote détenus par les FCPE.

Tableau 12. Clé du classement en vue de déterminer le niveau de représentation des « actionnaires salariés »

| | | | |
|------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| Rien à signaler | Entre 90 et 110% | Air-France-Klm, Axa, Safran, Total, Vinci | 5 sociétés |
| Poste(s) à créer | Au-dessous de 90% | BNP Paribas, Bouygues, Crédit Agricole, Eiffage, Société Générale | 5 sociétés |
| Surreprésentés | Au-dessus de 110% | Essilor, France Telecom | 2 sociétés |

Source : CM-CIC Securities

Sous réserve de l'impact de la participation détenue dans les fonds à effet de levier²¹, nous avons mis en parallèle la participation détenue par les OPCVM et le pourcentage de sièges qu'ils représentent au Conseil. Nous avons donc établi un classement indicatif : **parmi les 12 sociétés de cette étude, il apparaît que :**

Pour 5 sociétés : rien à signaler

Air-France-Klm et Vinci : présence équilibrée des « actionnaires salariés » au conseil et au capital, et présence dans un comité.

Précisons que ces deux conseils semblent bénéficier pleinement des échanges au sein du conseil du point de vue du poids dont peuvent disposer les administrateurs « salariés » (*chez Air France-Klm, il y a également 6 représentants des salariés au conseil de la filiale Air France SA*) et « actionnaires salariés » (*chez Vinci lors du changement de gouvernance de 2006*).

Axa et Safran : présence équilibrée, mais pas de présence dans les comités, pas d'informations complémentaires par ailleurs.

Pour Total, la présence est également équilibrée, en bas de fourchette à 91%.

Cependant, si **Total** a effectivement 67% de ses salariés qui sont actionnaires, soit un niveau très supérieur à la moyenne (46%) ou à la médiane (37%), alors la question de la représentation pourrait être posée ? Un administrateur a quitté le conseil pour raison d'âge en cours d'année 2009, et le conseil est actuellement composé de 15 sièges. Il resterait donc une claire marge de manœuvre pour éventuellement décider d'un second représentant des « actionnaires salariés ».

Cependant, à la différence d'Air France-Klm, Bouygues ou Safran (conseils dans lesquels deux représentants des « actionnaires salariés » existent statutairement), les statuts de Total ne permettent de n'avoir qu'un seul actionnaire salarié au conseil, celui-ci n'étant par ailleurs pas pris en compte dans la taille du conseil. Un changement statutaire requérant une large majorité en AG, la situation nous semble figée.

Pour 5 sociétés : des sièges à créer

« Les 3 banques » : **BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale**

²¹ Laquelle participation peut être substantielle : cependant, il convient de préciser que les salariés n'ont pas de risques sur cette participation qui fait artificiellement gonfler le pourcentage du capital détenu. Ce mode de détention par fonds à levier peut créer une distorsion flagrante de traitement des actionnaires, tous n'encourant pas le même niveau de risques.

La caractéristique commune des 3 banques est qu'aucune n'a de représentant des « actionnaires-salariés » au conseil, mais qu'en revanche on note la présence d'administrateurs représentant les différentes catégories de personnel. Les 3 banques ayant – peu ou prou – 14% des sièges du conseil pour ces administrateurs salariés.

BNP Paribas a des administrateurs salariés dans 2 des 4 comités du conseil, lesquels occupent près de 30% des places constituant ces comités (comité des comptes et comité du contrôle interne, des risques et de la conformité). Cette présence, positive à nos yeux, n'existe pas dans les deux autres banques.

BNP Paribas a néanmoins une large marge de manœuvre pour faire rentrer des administrateurs « actionnaires salariés » au conseil. Effectivement, la taille maximale du conseil est de 18, et il est actuellement composé de 14 personnes. Idéalement, 1 représentant des « actionnaires-salariés » en plus de la composition actuelle permettrait d'atteindre 6.6% du conseil, pour 5% du capital.

Crédit Agricole présente sans aucun doute le conseil le plus formalisé, parmi les 3 banques, mais malheureusement il n'y a plus de place pour les « actionnaires salariés ».

La marge de manœuvre est statutairement inexistante pour faire rentrer un nouvel administrateur, cependant la société a déjà fait preuve de souplesse en « invitant » parmi les administrateurs élus en AG (18/21), un représentant des salariés des caisses régionales, en plus des 2 statutairement élus par les salariés.

L'autre évolution qui pourrait être imaginée est de remplacer un administrateur indépendant – sans compétence bancaire notoire – par un administrateur représentant les « actionnaires salariés ». Ainsi, la part des sièges au conseil pour les administrateurs « actionnaires salariés » pourrait atteindre 4.7% (1/21), à comparer à une participation des FCPE des salariés de 4.25%.

Ou encore, JM. Sander (administrateur représentant de la SAS La Boétie) doit remplacer R. Caron (actuel président du conseil de CASA; président de la CRCAM des Savoies), et JL. Chifflet (directeur général de la Caisse régionale Centre-Est) doit remplacer G. Pauget (qui ne siègeait pas au conseil de CASA). La question est la suivante : JL Chifflet va-t-il démissionner du conseil de CASA en vue de se consacrer au poste de directeur général ? Les statuts sont ambigus sur la question de la participation du directeur général au conseil d'administration. Si le directeur général n'est finalement pas membre du conseil, il faudra nommer un nouvel administrateur : quelle sera la voie privilégiée : 1) entrée d'un président ou directeur général de caisse régionale (déjà 62% du conseil, pour 53% du capital) ; 2) nomination d'un représentant des « actionnaires salariés » ?

Société Générale : pourrait faire une place à un administrateur « actionnaire-salarié », puisque les statuts permettent d'aller à 13 administrateurs hors représentants des salariés, et qu'il est actuellement composé de 12 membres.

Ainsi, le conseil monterait à 15 administrateurs (12 + 2 + 1 représentant « actionnaire salarié ») contre 14 actuellement (12 + 2), dont 1 place pour un « actionnaire salarié ». Le niveau de 7% du conseil pour les « actionnaires salariés » serait atteint, à comparer à un niveau de 10.5% des droits de vote. Si, en plus, lors des renouvellements de mandats de 2010 (3 sont prévus), un choix en faveur des « actionnaires salariés » était fait pour l'un des 3 mandats, on atteindrait un niveau, peut-être un peu élevé, de 20%.

Société Générale a une marge de manœuvre pour faire un effort sur la composition et les travaux du conseil dès lors que, par ailleurs, il n'y a pas de présence des administrateurs salariés dans les comités (à la différence de BNP Paribas).

Eiffage : les « actionnaires salariés » sont sous-représentés, à 10% du capital pour 21% du capital. On ne peut pas compter comme administrateur « actionnaire salarié » l'administrateur qui représente les cadres du groupe, car celui-ci représente déjà Eiffage SAS, qui détient isolément 8.3% du capital.

De ce fait, il existe un réel déséquilibre qu'il est possible de combler en accroissant la taille du conseil, puisque les statuts le permettent. Actuellement composé de 10 sièges, il suffirait d'aller à 2/11 (soit 18%), ou 3/13 (23%), niveaux plus en phase avec l'actionnariat des salariés FCPE et directs, qui est précisément à 21.4%.

Par ailleurs, compte tenu du fait que les salariés constituent le 1er actionnaire, une présence dans les travaux des comités sera peut-être, à l'avenir, envisagée.

Bouygues : les « actionnaires salariés » sont sous-représentés, à 11% du capital pour 13% des droits de vote, ce déséquilibre n'est donc pas flagrant. En fait, si l'on comptait l'ensemble de l'actionnariat salarié, avec les salariés en direct (cumul à 16% des droits de vote), le déséquilibre serait plus important.

Cependant, compte tenu du fait que le conseil est déjà à son maximum statutaire, il faut attendre une fin de mandat pour envisager une modification. A 3 administrateurs représentant les « actionnaires salariés », l'équilibre entre détention du capital et représentation au conseil serait correct.

Pour 2 sociétés : surreprésentation ?

Essilor existe dans sa forme actuelle depuis 1971. La société est née de la fusion entre Essel (ancienne coopérative ouvrière fondée en 1849) et Silor. Valoptec a été créé par les cadres actionnaires lors de la fusion, et détenait à cette époque environ 50% d'Essilor. C'est dans ce contexte que Valoptec détient toujours 3.5% du capital, et 6.7% des droits de vote.

Le conseil est composé actuellement 15 sièges, soit le niveau maximum statutairement possible.

Le capital d'Essilor est globalement détenu à 14% des droits de vote par l'ensemble des « actionnaires salariés » et plus précisément à 11.2% des droits de vote par les FCPE (dont Valoptec). A ce jour, les administrateurs « actionnaires salariés » siègent à hauteur de 20% du conseil, mais en l'absence d'un autre actionnaire important, il n'y a pas à nos yeux de déséquilibre à mettre en exergue. En fait, il faut noter que 40% du conseil est actuellement salarié, ou ancien salarié, ou exécutif, ou ancien exécutif, et que par déduction 60% sont déclarés indépendants.

Pour illustrer le fait que la société Essilor a toujours été favorable à l'équité de représentation au conseil et au capital, nous signalons que, fin 1999, Saint-Gobain avait 32% du capital et 41% des droits de vote (et s'est ensuite désengagé²²). À cette époque, Saint-Gobain avait 33% des sièges du conseil (5/15), au même niveau que le cumul des administrateurs « actionnaires salariés » et des mandataires sociaux exécutifs. On peut donc conclure qu'Essilor a pour politique une adéquation des niveaux de participation au capital et au conseil, et qu'en l'absence de l'existence d'un autre actionnaire, il n'y a pas à modifier la situation actuelle.

France Telecom est la seule société de notre échantillon à présenter un conseil qui semble bien équilibré du point de vue des catégories d'administrateurs, et ce, à plusieurs titres :

- d'une part, selon la loi, l'État est présent au conseil à hauteur de sa participation (26.6%),
- d'autre part, c'est le seul Conseil de notre échantillon qui comprend la présence conjointe d'administrateurs « salariés » (3/15), et d'un administrateur représentant les « actionnaires-salariés » (1/15).

La représentation des « actionnaires salariés » à 6.7% du conseil est, certes, arithmétiquement un peu élevée comparativement à la participation des salariés au capital qui est de 4.4% (dont 3.8% par les FCPE).

Sachant qu'il n'est pas exclu d'envisager que Stéphane Richard²³ soit coopté au conseil – *ce qui ajouterait donc 1 siège, ajout possible puisque le conseil peut comprendre au moins 18 sièges, contre 15 présents actuellement* – la part des sièges des « actionnaires salariés » s'abaisserait mécaniquement à 6.2% vs. 6.7% ; bien sûr, cet écart relève de « l'épaisseur du trait ».

Renault, Thales qui sont 2 autres sociétés présentes dans le giron de l'État actionnaire, présentent la même configuration.

²² Après avoir franchi 33% des droits de vote en décembre 1998 (franchissement de seuil résultant de la fusion-absorption de Valoptec par la Société Essilor). Cession mi-novembre 2000, d'actions ordinaires Essilor dans le cadre d'une offre à prix ouvert au public et d'un placement global

²³ Rien n'a été dit à ce sujet dans le communiqué du 3 décembre 2009, concernant sa nomination comme directeur général délégué à partir de janvier 2010



Tableau 13. Structure du conseil comparée à la détention du capital des salariés

| Société | Conseil taille actuelle | Conseil taille statutaire | Dont élus en AG | Dont nommés ou élus hors AG | Autres présents avec voix consultative (1) | Administrateurs "salariés" | Administrateurs "actionnaires-salariés" | % Capital détenu par FCPE (en actions) | % Capital détenu par FCPE (en droits de vote) | % Sièges des salariés (actionnaires ou non) | Représentation actuelle "salariés-actionnaires" | Appréciation représentation "actionnaires salariés" | Équité de présence (voir classification) |
|------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| | | | | | | | | (a) | (b) | (a) | (a) / (b) | | |
| Air-France-Klm | 15 | 3 à 18 | 3 à 18 | 3 ou 4 représentants État | 0 | 0 | 2 | 12,0% | 12,2% | 13,3% | 13,3% | Rien à signaler | 108,9% |
| Axa | 14 | 3 à 18 | 3 à 18 | 0 | 1 Président d'honneur (non qualifié de censeur) | 0 | 1 | 5,9% | 6,8% | 7,1% | 7,1% | Rien à signaler | 105,5% |
| BNP Paribas | 14 | 9 à 18 | 9 à 18 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4,9% | 4,9% | 14,3% | 0,0% | Poste(s) à créer | 0,0% |
| Bouygues | 18 | 3 à 18 | 3 à 18 | 0 | 2 censeurs | 0 | 2 | 11,0% | 13,2% | 11,1% | 11,1% | Poste(s) à créer | 84,2% |
| Crédit Agricole | 21 | 3 à 21 | 3 à 18 | 1 représentant professions agricoles 2 représentants salariés | 1 censeur | 2 | 0 | 4,3% | 4,3% | 9,5% | 0,0% | Poste(s) à créer | 0,0% |
| Eiffage | 10 | 3 à 15 | 3 à 15 | 0 | 0 | 0 | 1 | 20,6% | 21,2% | 10,0% | 10,0% | Poste(s) à créer | 47,1% |
| Essilor | 15 | 3 à 15 | 3 à 15 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6,3% | 11,2% | 20,0% | 20,0% | Surreprésentation | 178,2% |
| France Telecom | 15 | 12 à 22 | 9 à 19 | 3 représentants salariés | 0 | 3 | 1 | 3,9% | 3,9% | 26,7% | 6,7% | Surreprésentation | 172,5% |
| Safran | 18 | 3 à 18 | 3 à 18 | 5 représentants État | 2 censeurs nommés par CS 1 commissaire du gouvernement nommé par le ministre de la Défense | 0 | 2 | 8,2% | 10,3% | 11,1% | 11,1% | Rien à signaler | 107,4% |
| SOCIETE GENERALE | 14 | 9 à 13 | 9 à 13 | 2 représentants salariés | 1 censeur | 2 | 0 | 6,9% | 10,7% | 14,3% | 0,0% | Poste(s) à créer | 0,0% |
| TOTAL | 15 | 3 à 18 | 3 à 18 (+1) | 0 | 0 | 0 | 1 | 4,0% | 7,3% | 6,7% | 6,7% | Rien à signaler | 91,6% |
| VINCI | 13 | 3 à 18 | 3 à 18 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7,9% | 8,2% | 7,7% | 7,7% | Rien à signaler | 93,8% |

Source CM CIC Securities


Tableau 14. Points techniques liés à la présence des administrateurs salariés et « actionnaires-salariés » (jetons de présence, actions à détenir, durée des mandats...)

| Nom de la Société | Forme juridique (+ex. pouvoir) | Actions à détenir (si élus en AG) | Cours du 24 nov 2009 | Valeur | Jetons de présence au titre de 2008 (1) | Jetons / par nombre administrateur | Précisions diverses | Précision statutaire concernant « actionnaires-salariés » | Nombre sièges prévus statutairement pour « actionnaires-salariés » | Précision statutaire concernant représentation des « salariés » | Nombre sièges prévus statutair. pour « salariés » | Remplacement en cas de vacance du siège « actionnaire-salarié » et « salarié » | Prise en compte dans nombre sièges du conseil | Durée mandats sociaux | Durée mandats « actionnaires-salariés » et/ou « salariés » |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------|---------|-----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Air-France-Klm | SA à CA dissociée | 10 | 11 € | 111 € | 591 365 € | 39 424 € | 50% lié à assiduité. Stés privatisées, représentants de l'État éligibles aux jetons de présence qui sont versés au Trésor | oui | 2 | non | 0 | Suppléant | oui | 4 ans censeur 6 ans | Équivalente |
| Axa | SA à CS | 100 | 17 € | 1 680 € | 796 887 € | 56 921 € | Administrateur « actionnaire-salarié » perçoit jetons | oui | 1 | non | 0 | Réélection à réorganiser, délibération normale dans l'intervalle | non | CS : 4 ans directoire : 3 ans | Équivalente |
| BNP Paribas | SA à CA dissociée | 10 | 57 € | 570 € | 523 724 € | 37 409 € | Jetons administrateurs salariés (68K€) versés directement organisations syndicales | non | 0 | oui | 2 | Suppléant | non | 3 ans | Équivalente |
| Bouygues | SA à CA | 10 | 35 € | 350 € | 577 785 € | 32 099 € | Administrateur « actionnaire-salarié » perçoit jetons (dont participations comité) | oui | 2 | non | 0 | Réélection à réorganiser, délibération normale dans l'intervalle | non | 3 ans | Équivalente |
| Crédit Agricole | SA à CA dissociée | 1 | 14 € | 14 € | 950 000 € | 45 238 € | Somme globale allouée à raison des fonctions et assiduité | non | 0 | oui | 2 | Réélection à réorganiser, délibération normale dans l'intervalle | oui | 3 ans | Équivalente |
| Eiffage | SA à CA | 100 | 37 € | 3 700 € | 337 000 € | 33 700 € | Aucune filiale du Groupe ne distribue de jetons de présence | oui | 1 | non | 0 | Pas de précision, pied d'égalité | non | 3 ans | Équivalente |

Source CM CIC Securities

(1) : Dans les sociétés où il y a présence de représentants de l'État (Air France-Klm ; France Télécom ; Safran), les jetons de présence sont versés au Trésor public (au final)

Tableau 14. Points techniques liés à la présence des administrateurs salariés et « actionnaires-salariés » (jetons de présence, actions à détenir, durée des mandats...) (suite)

| Nom de la Société | Forme juridique (+ex. pouvoir) | Actions à détenir (si élus en AG) | Cours du 24 nov 2009 | Valeur | Jetons de présence au titre de 2008 (1) | Jetons / par nombre administrateur | Précisions diverses | Précision statutaire concernant « actionnaires-salariés » | Nombre sièges prévus statutairement pour « actionnaires-salariés » | Précision statutaire concernant représentation des « salariés » | Nombre sièges prévus statutairement pour « salariés » | Remplacement en cas de vacance du siège « actionnaire-salarié » et « salarié » | Prise en compte dans nombre sièges du Conseil | Durée mandats sociaux | Durée mandats « actionnaires-salariés » et/ou « salariés » |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------|-----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Essilor | SA à CA dissociée | 1 000 | 39 € | 39 200 € | 400 000 € | 26 667 € | Jetons répartis en fixe (tous) + assiduité. Mais variable non versé aux non-indépendants pour présence comités | oui | 1 ou plusieurs | non | 0 | Pas de précision, pied d'égalité | non | 3 ans | Equivalente |
| France Telecom | SA à CA | 1 000 | 17 € | 16 900 € | 558 693 € | 37 246 € | Certains administrateurs représentant les salariés ont demandé que leurs jetons soient versés aux syndicats (ndlr : 2 sur 3) | oui | 1 | oui | 3 | Salarié : remplaçant (1 remplaçant prévu pour les cadres, 4 sur autres collègues) Actionnaire-Salarié : remplaçant | oui | 4 ans | Equivalente |
| Safran | SA à CS | 20 | 12 € | 236 € | 670 000 € | 37 222 € | Partie variable des jetons (1/3) en fonction assiduité au conseil et aux comités | non | 0 | non | 0 | Pas de précision, pied d'égalité | oui | 6 ans censeur 4 ans | Equivalente |
| Société Générale | SA à CA | 600 | 48 € | 28 740 € | 780 000 € | 55 714 € | Jetons versés aux syndicats | non | 0 | oui | 2 | Réélection à réorganiser, délibération normale dans l'intervalle | oui | 4 ans : si élu AG 3 ans : si élu par salariés | Inférieure |
| Total | SA à CA dissociée | 1 000 | 40 € | 40 000 € | 830 000 € | 55 333 € | | oui | 1 | non | 0 | Réélection à réorganiser, délibération normale dans l'intervalle | oui | 3 ans | Equivalente |
| Vinci | SA à CA dissociée | 1 000 | 38 € | 38 200 € | 488 333 € | 37 564 € | Jeton variable (50%) dépend de l'assiduité aux réunions du conseil. Si absence à 2 réunions et plus : -2,5 K€ par absence en déduction du variable | oui | 1 | non | 0 | Nomination à titre provisoire | non | 4 ans : si nommé ou renouvelé à compter du 1/01/2005 | Equivalente |

Source : CM-CIC Securities

(2) : Dans les sociétés où il y a présence de représentants de l'Etat (Air France-Klm ; France Télécom ; Safran), les jetons de présence sont versés au Trésor Public (au final)

Présence dans les comités : des contrastes importants

En leur sein, les conseils d'administration mettent en place des comités *ad hoc* pour préparer certaines facettes des travaux du conseil, faire au conseil des propositions et/ou des recommandations qui entrent dans leur champ de compétence.

Les guides européens de gouvernance préconisent un niveau d'indépendance des conseils, mais pas d'indications en ce qui concerne la nature des autres présences dans ces comités (présence des administrateurs indépendants préconisée).

Force est de constater que les « actionnaires-salariés » sont très faiblement présents dans les comités, voire totalement absents. Leur présence dépend de plusieurs facteurs : comportement du conseil en termes de constitution des comités, historique de la société et de son conseil, les administrateurs ont-ils fait acte de candidature ? Leur présence a-t-elle été acceptée ou refusée sur la base de critères d'indépendance ?

D'une manière générale, il n'y a aucune raison pour qu'un « actionnaire salarié » ne fasse pas acte de candidature, il n'a pas de raison d'être écarté des travaux préparatoires des comités, notamment pour le comité d'audit, bien que celui-ci doive « idéalement » comporter 2/3 d'indépendants.

En revanche, pour les travaux des comités plus « sensibles », tels que le comité des nominations qui, le plus souvent, s'occupent à la fois de proposer des administrateurs nouveaux et des mandataires exécutifs, il y a une évolution qui pourrait avoir un intérêt.

Associer les « administrateurs salariés » et « actionnaires salariés » permettrait d'avoir un éclairage complémentaire sur les critères de sélection d'ordre social, qui ne sont peut-être pas forcément ceux qui prévalent actuellement dans les décisions.

Un salarié pourrait peut-être enrichir la différence des points de vue sur les candidats, en proposant un angle de vue social et sociétal.

En cas de décision importante à prendre, les salariés vont-ils adhérer ? Ce qui n'est pas neutre dans les chances de réussite d'un projet ou d'une nomination. Leur présence nous semble aussi importante que celle d'un banquier, ou d'un représentant de la société civile.

Pour le comité des rémunérations, il existe une restriction mentale réciproque à la cohabitation, qu'il n'est pas aisé de commenter. Le plus souvent, les administrateurs « salariés » et « actionnaires salariés » ne souhaitent peut-être pas être associés à la construction de la décision sur les rémunérations.

Le tableau ci-dessous donne une photo globale de leur présence actuelle, sans toutefois faire de nuance entre administrateurs représentant des salariés et administrateurs représentant des « actionnaires-salariés ».

La conclusion de cette analyse montre que la présence, dans les comités, des « salariés » et « actionnaires-salariés » :

- n'est pas une option retenue pour la moitié de l'échantillon ;
- est variable dans les « comités financiers » et « comités divers » (audit, contrôle interne, conformité..) ;
- est inexistante dans les « comités chargés des questions de nominations et rémunérations ».


Tableau 15. Structure des comités : présence des « salariés » et « actionnaires-salariés » (%²⁴)

| Présence administrateurs "salariés" ; administrateurs "actionnaires-salariés" | Nombre comités | Dont comités où présence « actionnaires-salariés » et salariés | Comités : audit; comptes, contrôle interne, risques et conformité; financier | Comités : nominations et/ou sélection, rémunération, mandataires sociaux, éthique, gouvernance et RH | Comité de l'éthique et du mécénat | Comités : stratégique, stratégie et investissement | Présence "actionnaires-salariés" et "salariés" dans les comités |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| BNP Paribas | 3 | 2 | 29% | 0% | | | 14% |
| France Telecom | 3 | 2 | 20% | 0% | | 43% | 21% |
| Bouygues | 4 | 2 | 25% | 0% | 33% | | 19% |
| Air France -Klm | 3 | 1 | 33% | 0% | | | 17% |
| Essilor | 3 | 2 | 17% | 0% | | 17% | 11% |
| Vinci | 4 | 1 | 0% | 0% | | 17% | 6% |
| Axa | 4 | 0 | 0% | 0% | | | 0% |
| Crédit Agricole | 4 | 0 | 0% | 0% | | 0% | 0% |
| Société Générale | 3 | 0 | 0% | 0% | | | 0% |
| Safran | 3 | 0 | 0% | 0% | | 0% | 0% |
| Eiffage | 3 | 0 | 0% | 0% | | 0% | 0% |
| Total | 3 | 0 | 0% | 0% | | | 0% |

Source : CM-CIC Securities

²⁴ Nombre de sièges cumulé sur nombre de sièges des comités considérés

Annexe : extraits statutaires de 12 sociétés

Et structure actionariale et du Conseil d'administration ou de Surveillance

Air France-Klm

Dispositions statutaires

Air France-Klm : statuts, mis à jour le 10 juillet 2008

La société est administrée par un conseil d'administration composé de 3 à 18 membres au plus.

I - Composition du conseil d'administration

Le conseil comprend deux catégories d'administrateurs :

1) des administrateurs nommés directement par l'AG des actionnaires.

Une personne morale peut être nommée administrateur. Lors de sa nomination ou de sa cooptation, elle est tenue de désigner un représentant permanent.

2) des administrateurs élus par l'AG des actionnaires sur proposition des actionnaires visés à l'article L225-102 du Code du Commerce.

Leur nombre est de deux, dont :

un représentant du personnel de la société et/ou des sociétés liées appartenant à la catégorie des personnels navigants techniques ;

un représentant du personnel de la société et/ou des sociétés liées appartenant à la catégorie des autres personnels.

La représentation du personnel de la société et des sociétés liées est subordonnée à leur détention d'une part du capital social égale au moins à 2 %. Les statuts et les modalités d'élection de ces administrateurs représentant le personnel de la société et des sociétés liées sont fixés par l'article L225-23 du C. de Comm., par les dispositions réglementaires en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Ces administrateurs ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal des administrateurs mentionnés au premier alinéa du présent article.

II. Election des administrateurs représentant le personnel de la société et des sociétés liées

Les administrateurs représentant le personnel de la société et des sociétés qui lui sont liées en application des dispositions de l'article L225-102 du C. de Comm. sont élus par l'AG sur proposition des actionnaires visés par ce texte. Les candidats proposés à l'AG sont sélectionnés par un vote dont les conditions sont fixées par les présents statuts.

1) Procédure de sélection des candidats

1.1 Nombre de sièges à pourvoir

La représentation des salariés actionnaires au Conseil d'administration est faite en deux catégories comprenant respectivement le personnel navigant technique et les autres salariés.

Il est réservé un siège d'administrateur à chacune de ces deux catégories.

Chacune des deux catégories de salariés actionnaires est réunie séparément en un collège électoral. Chaque collège électoral désigne, dans les conditions prévues par le paragraphe 2, le candidat qui sera proposé à l'AG des actionnaires.

1.2 Candidatures

Sont éligibles aux fonctions d'administrateurs représentant les salariés actionnaires :

- les salariés actionnaires détenant individuellement des actions de la société, à l'exclusion des anciens salariés,
- les salariés membres du CS d'un FCP d'entreprise détenant des actions de la société.

Tout candidat doit être désigné au sein de la catégorie du personnel à laquelle il appartient.

1.3 Participation à la procédure de sélection des candidats

- Participent à la sélection des candidats :
- les personnels de la société et des sociétés qui lui sont liées qui détiennent individuellement des actions dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise,
- les salariés et anciens salariés qui détiennent des actions dans le cadre des FCP d'entreprise dans les conditions mentionnées aux paragraphes 1.3.2. et 1.2.3.,
- les salariés détenant directement des actions de la société.

1.3.2. Lorsque le règlement d'un FCP d'entreprise investi en actions de la société a délégué l'exercice des droits de vote qui leur sont attachés, aux porteurs de parts, ces derniers participent à la procédure.

1.3.3 Lorsque le règlement d'un FCP d'entreprise investi en actions de la société prévoit que le CS exerce les droits de vote attachés aux titres émis par la société, le CS participe à la procédure de sélection par l'exercice des droits de vote des porteurs de parts et dans l'intérêt de ceux-ci. Les droits de vote des porteurs de parts sont exercés par le CS dans le collège auquel ces porteurs appartiennent et au prorata de ces droits.

2) Scrutin

Les modalités du vote sont fixées par un règlement intérieur. Chaque candidature doit comporter, outre le nom du candidat, celui de son remplaçant éventuel. Dans chacun des deux collèges électoraux, la désignation des candidats a lieu au scrutin majoritaire à deux tours. Seuls peuvent se présenter au second tour les deux candidats se trouvant avoir recueilli le plus grand nombre de suffrages au premier tour.

Est proposé à l'AG le candidat ayant obtenu, soit au premier tour, soit au second tour, la majorité absolue des suffrages exprimés. L'extrait du procès-verbal comportant les noms du candidat et de son suppléant proposés par chacun des deux collèges à l'AG des actionnaires est annexé à l'avis de convocation.

3) Election par l'AG des actionnaires

Il est procédé en AG à un vote pour la désignation des deux administrateurs proposés par les personnels de la société et des sociétés qui lui sont liées.

L'administrateur représentant le personnel de la société et des sociétés liées appartenant à la catégorie des personnels navigants techniques est élu par l'AG des actionnaires sur proposition du collège électoral formé par les personnels navigants techniques.

L'administrateur représentant le personnel de la société et des sociétés liées appartenant à la catégorie des autres salariés est élu par l'AG des actionnaires sur proposition du collège électoral formé par les autres salariés.

4) Remplacement de l'administrateur représentant les salariés actionnaires

En cas de vacance par suite de décès, démission, départ à la retraite ou rupture du contrat de travail de l'administrateur élu par l'assemblée des actionnaires, il est fait appel au suppléant qui exerce les fonctions d'administrateur pour la durée du mandat restant à courir.

Source : AIR France



Actionnaires

| Air France-Klm | Actions | % | Droits de vote | % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Etat (APE) | 47 134 500 | 15,70% | 47 134 500 | 16,01% |
| Capital (World Investors + Research Global Investors) fonds divers | 23 000 000 | 7,66% | 23 000 000 | 7,81% |
| Alliance Bernstein LP | 14 854 791 | 4,95% | 14 854 791 | 5,05% |
| Groupe Rothschild | 9 200 000 | 3,06% | 9 200 000 | 3,13% |
| AXA IM | 3 100 000 | 1,03% | 3 100 000 | 1,05% |
| Salariés (nombreux fonds issus à chaque fois de conditions particulières : Aéroaction, Majoractions AF, Pélican 1&2, Concorde ...) | 36 026 313 | 12,00% | 36 026 313 | 12,24% |
| Autocontrôle et auto détention | 5 876 961 | 1,96% | - | 0,00% |
| Autres actionnaires non détaillés | 161 026 713 | 53,64% | 161 026 713 | 54,71% |
| Total | 300 219 278 | 100% | 294 342 317 | 100% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough

Composition du conseil

| AIR France-Klm | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité d'audit | Comité des rémunérations | Comité de nomination |
|-----------------------|-----|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------------|
| Jean-Cyril Spinetta | 66 | 2 010 | Président | | | | |
| Pierre-Henri Gourgeon | 63 | 2 011 | DG d'Air France-Klm | | | | |
| Leo M.van Wijk | 63 | 2 010 | Vice-président | | | | |
| Frederik Bolkestein | 76 | 2 011 | Déclaré indépendant | Membre CS Nederlandsche Bank | | | |
| Patricia Barbizet | 54 | 2 010 | Déclaré indépendante | | | | Membre |
| Jean-François Dehecq | 69 | 2 010 | Déclaré indépendant | Président Sanofi-Aventis | Membre | | Membre |
| Jean -Marc Espalioux | 57 | 2 010 | Déclaré indépendant | Président Financière Agache Private Equity | | Président | Président |
| Cornelis J.A van Lede | 67 | 2 010 | Déclaré indépendant | Président de l'INSEAD (Institute of Business Administration) | | Membre | |
| Floris A. Maljers | 73 | 2 010 | Déclaré indépendant | Président de l'Ecole de Management de Rotterdam | Membre | | |
| Pierre Richard | 68 | 2 010 | Déclaré indépendant | Administrateur Generali France Holding, Expert auprès de la BEI | Président | Membre | |
| Bruno Bézard | 46 | 2 013 | Représente Etat | Représente État à La Poste, EDF, Areva, France Telecom, Thales, FSI | Membre | | |
| Claude Gressier | 66 | 2 010 | Représente Etat | Président de la section "Economie, Transports et Réseaux" du Conseil Général de l'Environnement et du DD | Membre | | |
| Philippe Josse | 49 | 2 012 | Représente Etat | Directeur du Budget, Ministère de l'Economie | | | |
| Didier Le Chaton | 58 | 2 010 | Représente Actionnaires Salariés, personnel navigant technique (environ 25% effectifs) | Commandant de bord | Membre | | |
| Christian Magne | 57 | 2 010 | Représente Actionnaires Salariés, personnel au sol et navigant commercial | Cadre financier; président Horizon Epargne Mixte, conseil Horizon Epargne Actions | Membre | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

Axa

Dispositions statutaires relatives aux Membre du CS représentant les salariés actionnaires

Axa : statuts, mise à jour du 31 juillet 2009

Le CS est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sauf dérogation temporaire prévue par la loi en cas de fusion...

Membre du CS représentant les salariés actionnaires

1. Lorsque les conditions légales sont réunies, un membre du CS représentant les salariés actionnaires est nommé par l'AG selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur, ainsi que par les présents statuts.
2. La durée de ses fonctions est de 4 ans. Toutefois, son mandat prendra fin de plein droit et le membre du CS représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié d'une société ou groupement d'intérêt économique liés à AXA au sens de l'Art. L225-180 du C. de Comm.
3. Les candidats à la nomination sont désignés dans les conditions suivantes :
 - a) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres du CS d'un FCP, le conseil peut désigner au plus deux candidats.
En cas de pluralité de FCP, le Directoire a la faculté de regrouper les CS des FCP détenant les avoirs des salariés actionnaires en France, d'une part, et les CS des FCP détenant les avoirs des salariés à l'international. Dans ce cas, chaque regroupement de fonds pourra désigner au plus deux candidats.
 - b) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ceux-ci, les candidats sont désignés par un vote des salariés actionnaires dans les conditions ci-après définies.
La consultation des salariés peut intervenir par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote. Chaque salarié actionnaire dispose d'un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient, soit directement, soit indirectement au travers de parts d'un FCPE à exercice individuel des droits de vote.
Seules les candidatures ayant recueilli plus de 2 % des voix exprimées lors de la consultation des salariés actionnaires peuvent être soumises au suffrage de l'AG.
4. Pour l'application du paragraphe 3.a) et préalablement à la réunion de l'AG, le Directoire saisit les CS des FCP en vue de la désignation d'un ou plusieurs candidats.
Pour l'application du paragraphe 3.b) et préalablement à la réunion de l'AG, le Directoire arrête les modalités de la consultation des salariés actionnaires exerçant directement leurs droits de vote en vue de la désignation de leur(s) candidat(s).
5. Les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou par les présents statuts, sont arrêtées par le Directoire, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats.
Il en est de même pour les modalités de désignation des mandataires représentant les salariés actionnaires à l'AG.
6. Chacune des procédures visées au paragraphe 3.a) et b) fait l'objet d'un procès-verbal comportant le nombre de voix recueillies par chacune des candidatures. Une liste de tous les candidats valablement désignés est établie. Celle-ci doit comporter au moins deux candidats. La liste des candidats est mentionnée dans l'avis de convocation de l'AG appelée à nommer le membre du CS représentant les salariés actionnaires.
7. Le membre du CS représentant les salariés actionnaires est nommé par l'AG dans les conditions applicables à toute nomination du membre du CS. Ce membre du CS n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal de membres du CS prévus par l'Art. L225-69 du C. de Comm.
8. En cas de vacance du poste de membre du CS représentant les salariés actionnaires pour quelque raison que ce soit, la désignation des candidats à son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues ci-dessus, au plus tard avant la réunion de la plus prochaine AG ou, si celle-ci se tient moins de quatre mois après que le poste soit devenu vacant, avant l'AG suivante. Le membre du CS représentant les salariés actionnaires nommé au poste vacant le sera pour une nouvelle période de 4 ans.
Jusqu'à la date de sa nomination, le CS pourra se réunir et délibérer valablement.
9. Dans l'hypothèse où en cours de mandat le rapport présenté annuellement par le Directoire lors de l'AG en application de l'Art. L225-102 du C. de Comm. établit que les actions détenues dans le cadre dudit article représentent un pourcentage inférieur à 3% du capital de la Société, le mandat du membre du CS représentant les salariés actionnaires prendra fin à l'issue de l'AG où sera présenté le rapport du Directoire constatant cet état de fait.
Dans cette même hypothèse, en cas de vacance de ce poste de membre du CS pour quelque cause que ce soit entre la clôture de l'exercice et la date de ladite assemblée, le CS pourra se réunir et délibérer valablement.
10. Le membre du CS représentant les salariés actionnaires doit être propriétaire de 100 actions en direct ou à travers un FCP ou d'un nombre équivalent de parts dudit fonds. Si, au jour de sa nomination, il n'est pas propriétaire ou si au cours de son mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans un délai de 3 mois.

Source : AXA



Actionnaires

| Axa | Actions | % | Droits de vote | % |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| Mutuelles Axa (Axa Assurances IARD Mutuelle et Axa Assurances Vie Mutuelle) | 298 481 986 | 14,46% | 596 963 970 | 23,10% |
| BNP Paribas (diverses entités, au porteur) | 120 966 230 | 5,86% | 120 966 230 | 4,68% |
| Schneider Electric | 8 816 681 | 0,43% | 17 633 362 | 0,68% |
| Natixis AM | 71 267 147 | 3,45% | | 0,00% |
| Capital World Investors | 48 377 093 | 2,34% | | 0,00% |
| Norges Bank IM | 28 849 030 | 1,40% | | 0,00% |
| Salariés (Plan International Actionnariat de Groupe PIAG; PEE Groupe) | 122 348 395 | 5,93% | 175 001 141 | 6,77% |
| Auto détention | 4 719 507 | 0,23% | 0 | #DIV/0! |
| Autocontrôle | 17 584 586 | 0,85% | 0 | #DIV/0! |
| Autocontrôle & auto détention | 22 304 093 | 1,08% | 0 | #DIV/0! |
| Autres actionnaires non détaillés | 1 367 764 451 | 66,27% | 1 673 899 486 | 64,77% |
| Total | 2 089 175 106 | 100,00% | 2 584 464 189 | 100,00% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough



Composition du conseil

| Axa | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité d'audit | Comité financier | Comité sélection, éthique, gouvernance et RH | Comité rém. |
|--------------------------------|-----|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|----------------------------------------------|-------------|
| Conseil de Surveillance | | 4 ans | | | | | | |
| Jacques de Chateauvieux | 58 | 2013 | Déclaré indépendant; président (présent depuis 2005) | P-DG de Bourbon | | Président | | |
| Norbert Dentressangle | 55 | 2010 | Déclaré indépendant; vice-président (présent depuis 2006) | Président de Financière Norbert Dentressangle (SAS) | | | | Président |
| Ramon de Oliveira | 54 | 2013 | Déclaré indépendant (présent depuis 2009) | Associé-Gérant Logan Pass Partners LLC (consulting) | Membre | Membre | | |
| Jean-Martin Folz | 62 | 2010 | Déclaré indépendant (présent depuis 2007) | Administrateur ou membre de CS | Membre | | | |
| Léo Apotheker | 56 | 2011 | Déclaré indépendant (présent depuis 2005) | Co-CEO de SAP AG | | Membre | | |
| Dominique Reiniche (Mme) | 52 | 2013 | Déclaré indépendante (présente depuis 2005) | Présidente Europe Coca-Cola Company | | | | |
| Gérard Mestrallet | 60 | 2011 | Déclaré indépendant (présent depuis 1997) | P-DG de GDF-SUEZ | | | Membre | Membre |
| Ezra Suleiman | 68 | 2011 | Déclaré indépendant (présent depuis 2003) | Professeur Sc. Po. à Princeton | Membre | | Membre | |
| Anthony Hamilton | 67 | 2013 | Déclaré indépendant (présent depuis 1996) | Président non-exécutif d'AXA UK PLC | Président | | | Membre |
| François Martineau | 58 | 2012 | Déclaré indépendant (présent depuis 2008) | Avocat | | | Membre | |
| Giuseppe Mussari | 47 | 2011 | Présent en vertu d'un accord entre AXA et Banca Monte dei Paschi di Siena (présent depuis 2007) | Président du conseil de Banca Monte dei Paschi di Siena | | | | |
| Wendy Cooper | 59 | 2012 | Représente salariés actionnaires (présente depuis 2008) | Senior vice-président et directeur juridique adjoint d'AXA Financial, Inc. | | | | |
| Michel Pébereau | 66 | 2013 | Présent depuis 1997 | Président du conseil BNP Paribas | | Membre | Membre | |
| Jean-René Fourtou | 70 | 2011 | Ancien vice-président (présent depuis 1990) | Président CS Vivendi | | | Président | |
| Claude Bébéar | 74 | | Président d'honneur (précédemment : PDG de 1990 à 1997; président du directoire 1997 à 2000) | | | | | |
| Directoire | | 3 ans | | | | | | |
| Henri de Castries | 55 | 11/10/09 | Président du directoire (au directoire depuis 2000) | | | | | |
| François Pierson | 62 | 11/10/09 | P-DG AXA France, responsable Grands Risques, Assistance, AXA Canada | | | | | |
| Alfred Bouckaert | 63 | 11/10/09 | DG Europe du Nord, Centrale et de l'Est | | | | | |
| Claude Brunet | 52 | 11/10/09 | Opérations Transversales, RH, Marque et Communication | | | | | |
| Christopher Condron | 62 | 11/10/09 | Président et CEO d'AXA Financial, Inc. (USA) | | | | | |
| Denis Duverne | 56 | 11/10/09 | Finances, du Contrôle et de la Stratégie | | | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

Bnp Paribas

Dispositions statutaires relatives aux administrateurs élus par le personnel salarié

BNP Paribas : statuts, mise à jour du 26 octobre 2009

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé :

1/ D'administrateurs nommés par l'AG des Actionnaires.

Leur nombre est de neuf au moins et de dix-huit au plus. Les administrateurs élus par les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal d'administrateurs....

2/ D'administrateurs élus par le personnel salarié de BNP PARIBAS SA

Le statut et les modalités d'élection de ces administrateurs sont fixés par les Art. L225-27 à L225-34 du C. de Comm., ainsi que par les présents Statuts. Leur nombre est de 2, dont 1 représentant les cadres et l'autre les techniciens des Métiers de la banque. Ils sont élus par le personnel salarié de BNP PARIBAS SA. La durée de leurs mandats est de 3 années.

Les élections sont organisées par la Direction générale. Le calendrier et les modalités des opérations électorales sont établis par elle en concertation avec les organisations syndicales représentatives sur le plan national dans l'entreprise de telle manière que le 2d tour puisse avoir lieu au plus tard 15 jours avant la fin du mandat des administrateurs sortants.

L'élection a lieu dans chacun des collèges au scrutin majoritaire à deux tours. Chaque candidature présentée lors du premier tour des élections doit comporter outre le nom du candidat celui de son remplaçant éventuel.

Aucune modification des candidatures ne peut intervenir à l'occasion du second tour.

Les candidats doivent appartenir au collège dans lequel ils sont présentés. Les candidatures autres que celles présentées par une organisation syndicale représentative au niveau de l'entreprise doivent être accompagnées d'un document comportant les noms et signatures de cent électeurs appartenant au collège dont elles dépendent.

Chaque administrateur, y compris les administrateurs élus par les salariés, doit être propriétaire de 10 Actions A au moins.

En cas de vacance pour quelque raison que ce soit d'un ou des sièges d'administrateurs élus par les salariés, ne pouvant donner lieu au remplacement prévu à l'Art. L225-34 du C. de Comm., le Conseil d'administration est régulièrement composé des administrateurs élus par l'AG des Actionnaires et peut se réunir et délibérer valablement.

Source : BNPParibas

Actionnaires

| BNP Paribas | Actions | % | Droits de vote | % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| Axa France Vie (et autres filiales Axa SA) | 55 949 502 | 5,2% | 55 949 502 | 5,2% |
| SFPI - Sté Fédérale de Participation et d'Investissement (SA d'intérêt public agissant pour l'Etat belge) | 121 218 054 | 11,3% | 121 218 054 | 11,3% |
| Grand Duché du Luxembourg | 12 217 549 | 1,1% | 12 217 549 | 1,1% |
| Salariés en détention directe | 10 427 964 | 1,0% | 10 427 964 | 1,0% |
| Salariés par le biais des FCPE groupe | 42 750 000 | 4,0% | 42 750 000 | 4,0% |
| Salariés (FCPE, PEE) | 53 177 964 | 4,9% | 53 177 964 | 4,9% |
| Autocontrôle et auto détention | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Autres actionnaires non détaillés | 833 913 927 | 77,5% | 833 913 927 | 77,5% |
| Actions A | 1 076 476 996 | 100,0% | 1 076 476 996 | 100,0% |
| Total | 1 076 476 996 | 100,0% | 1 076 476 996 | 100,0% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough



Composition du conseil

| BNP Paribas | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité des comptes | Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité | Comité des rémunérations | Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations |
|----------------------------|-----|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|
| Michel Pébereau | 67 | 2012 | Président | | | | | |
| Baudouin Prot | 58 | 2011 | Directeur général | Administrateur : Accor, PPR, Veolia, Erbé SA (Belgique), Pargesa Holding (Suisse) | | | | |
| Jean-Louis Beffa | 68 | 2012 | Vice-président | Président Saint-Gobain | | | Membre | |
| Louis Schweitzer | 67 | 2010 | Déclaré indépendant | Président AstraZeneca; Le Monde; Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE). Administrateur Veolia; L'Oréal; Volvo | Président | | | |
| Claude Bébéar | 74 | 2012 | Déclaré indépendant | Président d'Honneur d'AXA | | | | Président |
| Denis Kessler | 57 | 2012 | Déclaré indépendant | Président-Directeur Général de Scor SE | Membre | | Président | |
| Francois Grappotte | 73 | 2011 | Déclaré indépendant | Président d'Honneur de Legrand | | Président | Membre | |
| Jean-François Lepetit | 67 | 2011 | Déclaré indépendant | Président Conseil National de la Comptabilité | | Membre | | |
| Daniela Weber-Rey | 52 | 2011 | Déclaré indépendant | Associée chez Clifford Chance, Francfort | | | | Membre |
| Hélène Ploix | 65 | 2011 | Déclaré indépendante | Présidente de Pechel Industries SAS | Membre | | | |
| Laurence Parisot | 50 | 2012 | Déclaré indépendante | Présidente : Mouvement des Entreprises de France (MEDEF); admin. Coface; membre CS Michelin; Vice-présidente Ifop | | | | Membre |
| Suzanne Berger Keniston | 70 | 2011 | Déclaré indépendante | Professeur de sciences politiques au Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts (USA) – Directrice du MIT (MISTI) | | | | |
| Patrick Auguste | 58 | 2012 | Elu par les salariés, représente les cadres | Chef de projets immobiliers | Membre | | | |
| Jean-Marie Gianni | 57 | 2012 | Elu par les salariés, représente les techniciens des métiers de la banque | Assistant commercial | | Membre | | |
| Jean-Laurent Bonnafé | 48 | - | DGD | | | | | |
| Georges Chodron de Courcel | 59 | - | DGD | | | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

Bouygues

Dispositions statutaires

Bouygues : statuts, mise à jour du 27 août 2009

13.1. La société est administrée par un Conseil d'administration comprenant de trois à dix-huit membres, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion, nommés par l'AG, et jusqu'à deux membres représentant les salariés-actionnaires élus par l'AG sur proposition des CS des FCPE créés dans le cadre de l'épargne salariale du groupe Bouygues et investis à titre principal en actions de la société (ci-après les FCPE).

Les conseils de surveillance des FCPE élisent à la majorité simple, au sein de chaque FCPE, deux candidats parmi les salariés membres d'un CS de l'un des FCPE, étant précisé que ne seront soumises à l'élection de l'AG que les candidatures des deux personnes qui, au regard du nombre d'actions de la société détenues par chaque FCPE les ayant désignés, représentent, au total, la capitalisation la plus importante en actions de la société.

13.2. La durée des fonctions des administrateurs est de trois années. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'AG annuelle tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat desdits administrateurs. Toutefois il est précisé que :

- les mandats des administrateurs en cours à la date de l'AG du 28 avril 2005, ont une durée de six ans,
- les fonctions d'administrateur élu parmi les salariés membres d'un CS de l'un des FCPE prennent fin automatiquement par anticipation en cas de cessation du contrat de travail (sous réserve du cas de mutation intragroupe) ou en cas de sortie du Groupe Bouygues de la société qui l'emploie. Le Conseil d'administration prend alors toutes dispositions pour organiser le remplacement de l'administrateur dont le mandat a ainsi expiré.

13.3. Les administrateurs sont révocables à tout moment par l'AG, pour ceux pris parmi les actionnaires.

Les administrateurs nommés parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement représentant les salariés ne peuvent être révoqués que pour faute dans l'exercice de leur mandat, par décision judiciaire.

Source : BOUYGUES

Actionnaires

| Bouygues | Actions | % | Droits de vote | % |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|---------------|
| SCDM SAS "Sté Civile Delabordère-Madrid" contrôlée par Martin et Olivier | 57 784 856 | 16,80% | 112 912 312 | 24,83% |
| SCDM Participations (filiale de SCDM) | 5 863 356 | 1,70% | 11 503 549 | 2,53% |
| Actiby (filiale de SCDM) | 891 945 | 0,26% | 1 783 890 | 0,39% |
| Qualité (filiale de SCDM) | 896 520 | 0,26% | 1 793 040 | 0,39% |
| Martin Bouygues | 238 661 | 0,07% | 241 943 | 0,05% |
| Olivier Bouygues | 163 997 | 0,05% | 164 497 | 0,04% |
| Total groupe SCDM | 65 839 335 | 19,14% | 128 399 231 | 28,23% |
| Artémis | 3 221 194 | 0,94% | 3 221 194 | 0,7% |
| Crédit Agricole AM | 17 402 829 | 5,06% | 17 402 829 | 3,83% |
| Capital Research Global Investors | 17 170 860 | 4,99% | 17 170 860 | 3,78% |
| Natixis AM | 13 783 735 | 4,01% | 13 783 735 | 3,03% |
| Norges Bank | 4 113 253 | 1,20% | 4 113 253 | 0,90% |
| Bouygues Confiance 3 + Bouygues Partage + Bouygues Confiance 4 | 21 016 627 | 6,11% | 29 332 452 | 6,45% |
| FCP Bouygues Immobilier | 584 751 | 0,17% | 1 000 487 | 0,22% |
| FCP du plan d'épargne Groupe (épargne volontaire des collaborateurs + abondement) | 16 338 622 | 4,75% | 29 650 788 | 6,52% |
| Salariés (FCPE, PEE) | 37 940 000 | 11,03% | 59 983 727 | 13,19% |
| Salariés en direct ? | 14 962 738 | 4,35% | 14 962 738 | 3,29% |
| Autocontrôle et auto détention | 2 085 000 | 0,61% | 0 | 0,0% |
| Autres actionnaires non détaillés | 167 452 037 | 48,68% | 195 729 126 | 43,04% |
| Total | 343 970 981 | 100,00% | 454 766 693 | 100,0% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough

Composition du conseil

| Bouygues | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité des comptes | Comité des rémunérations | Comité de sélection | Comité de l'éthique et du mécénat |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Martin Bouygues (1ère nom. : 21/01/82) | 57 | 2 012 | P-DG, Représente actionnaire (cumul depuis 2002) | Président de SCDM ; Membre CS Paris-Orléans ; Administrateur TF1 | | | | |
| Olivier Bouygues (1ère nom. : 05/06/84) | 59 | 2 010 | DGD, Représente actionnaire (représentant permanent de SCDM) | Administrateur d'Alstom | | | | |
| Dominique Bouygues -Mme Francis (1ère nom. : 19/10/93) | 85 | 2 012 | Représente actionnaire | Nombre d'actions détenues 110/5290034 (via FMB) (au 31/12/08) | | | | |
| Yves Gabriel (1ère nom. : 10/09/2002) => mandat 6 ans | 59 | 2 010 | Lié en Conv. réglementée | P-DG Bouygues Construction, Administrateur Fédération Nationale des TP | | | | |
| François Bertièrre (1ère nom. : 27/04/06) | 59 | 2 012 | Lié en Conv. réglementée | Administrateur de Colas | | | | |
| Georges Chodron de Courcel (1ère nom. : 30/01/1996) | 59 | 2 012 | Banquier | DGD BNP Paribas, administrateur Nexans, Alstom, FFP, Erbé SA, Verner Invest., Membre CS Lagardère. Censeur Exane, Scor, Safran... | Membre | | | |
| Herve Le Bouc (1ère nom. : 2007) | 57 | 2 011 | Représente actionnaire | P-DG Colas, Administrateur Cofiroute | | | | |
| Nonce Paolini (1ère nom. : 2007) | 60 | 2 011 | Représente actionnaire | P-DG TF1 | | | | |
| Patrick Kron (1ère nom. : 06/12/06) | 56 | 2 010 | Représente actionnaire | P-DG Alstom | | | | |
| Jean Peyrelevalde (1ère nom. : 25/01/94) | 70 | 2 010 | Déclaré indépendant | Administrateur DNCA Finance, Sté Monégasque de l'Electricité et du Gaz; Bonnard et Gardel. Membre CS CMA-CGM, KLM | | | Président | |
| Helman Le Pas de Sécheval (1ère nom. : 2007) | 43 | 2 011 | Déclaré indépendant | CFO Groupama ; membre CS Lagardère SCA | Président | | | |
| Patricia Barbizet (2ème nom. . personnellement 13/12/05) | 54 | 2 011 | Déclaré indépendant | DG et administrateur d'Artémis | Membre | Membre | | |
| François-Henri Pinault (2ème nom. . personnellement 13/12/05) => mandat 6 ans | 47 | 2 010 | Déclaré indépendant | PDG PPR ; président Gucci ; vice-prés. Boucheron, administrateur Fnac, Tennessee, Sapardis, YSL, Christies Int... | | | Membre | Membre |
| Lucien Douroux (1ère nom. : 30/03/99) | 76 | 2 010 | Déclaré indépendant | Ancien DG CNCA et président CA-Indosuez | | | | Président |
| Pierre Barberis (1ère nom. : 24/06/97) | 67 | 2 012 | Déclaré indépendant | Ancien DGD Oberthur CS, CEO d'Axa | | | Président | |
| Charles de Croisset (1ère nom. : 09/09/2003) => mandat 6 ans | 66 | 2 010 | Déclaré indépendant | International advisor de Goldman Sachs. Membre CS Euler Hermes, Administrateur Renault, LVMH, Thales | | | | |
| Jean-Michel Gras (1ère nom. : 28/04/05) | 39 | 2 010 | Représente actionnaires salariés | Directeur des achats TF1 | | | | Membre |
| Thierry Jourdain (1ère nom. : 16/12/03) | 46 | 2 010 | Représente actionnaires salariés | Resp. Qualité, Sécurité Environnement Bouygues Bâtiment Int. | Membre | | | |
| SCDM-représentant non précisé (1ère nom. : 27/04/06) | | 2 010 | Censeur ; lié en Conv. réglementée | Président d'Actiby, SCDM Énergie, SCDM Participations, SCDM Investur, SCDM Invest-1, SCDM Invest-2 et SCDM Investcan | | | | |
| Alain Pouyat | 65 | 2 010 | Censeur | DG Informatique et Technologies Nouvelles Bouygues; Administrateur de TF1, Bouygues Telecom, Speig, ETDE et C2S | | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

Crédit Agricole

Dispositions statutaires

Crédit Agricole SA : statuts, mise à jour du 22 juin 2009

Article 10. – Conseil d'administration

1. La Société est administrée par un CA composé de 3 à 21 membres dont :

- 3 au moins et 18 au plus administrateurs élus par l'AG des actionnaires conformément aux dispositions de l'Art. L225-18 du C. de Comm.;
- l'administrateur, représentant les organisations professionnelles agricoles, désigné conformément aux dispositions de l'article L. 512-49 du Code monétaire et financier ;
- 2 administrateurs élus par les salariés conformément aux dispositions des Articles L225-27 à L225-34 du C. de Comm.
- Participent également aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative :
 - le ou les censeurs désignés conformément à l'article 11 ci-après ;
 - 1 membre titulaire du Comité d'entreprise désigné par celui-ci.

En cas de vacance de l'un des postes des administrateurs élus par les salariés ou du poste de l'administrateur représentant les organisations professionnelles agricoles, le Conseil, constitué des membres élus par l'AG, pourra valablement délibérer.

4. Administrateurs élus par les salariés.

Le statut et les modalités d'élection des administrateurs élus par les salariés sont fixés par l'Art. L225-27 et suivants du C. de Comm. et par les dispositions suivantes.

- La durée des fonctions des deux administrateurs élus par les salariés est de trois ans. Leurs fonctions cessent à la date du troisième anniversaire de leur élection et la Société prend toutes dispositions pour organiser une nouvelle élection dans les trois mois précédant l'expiration de leur mandat.
- Ils ne peuvent exercer plus de quatre mandats consécutifs.
- L'un des deux administrateurs est élu par le collège des cadres, l'autre par le collège des autres salariés de la Société.
- En cas de vacance par décès, par démission ou par révocation ou rupture du contrat de travail d'un administrateur élu par les salariés, son remplaçant entre en fonction instantanément. À défaut de remplaçant apte à remplir les fonctions, il est procédé à une nouvelle élection dans le délai de 3 mois.

Les élections des administrateurs par les salariés s'effectuent, pour le premier tour de scrutin, selon les modalités suivantes :

- Les listes des électeurs sont établies par le DG, et affichées 5 semaines au moins avant la date de l'élection.
- Une liste d'électeurs est établie pour chacun des 2 collèges. Tout électeur peut présenter au DG, dans un délai de quinze jours de l'affichage, une réclamation tendant à l'inscription ou à la radiation d'un électeur omis ou inscrit à tort. Dans le même délai, toute personne omise peut également présenter une réclamation en vue de son inscription.
- Les candidats doivent appartenir au collège dont ils sollicitent le suffrage. Pour chaque collège, chaque candidature doit comporter, outre le nom du candidat, celui de son remplaçant éventuel. Le Directeur général arrête la liste des candidats et l'affiche trois semaines au moins avant les élections.
- En l'absence de candidature dans un collège, le siège attribué à ce collège reste vacant pendant toute la durée pour laquelle l'élection avait pour objet de le pourvoir. Les résultats sont consignés dans un procès-verbal affiché au plus tard dans les trois jours de la clôture de l'élection.... L'organisation et les modalités des élections sont établies par le DG et font l'objet d'un affichage 5 semaines au moins avant la date de l'élection.
- Les modes de scrutin sont déterminés par l'Art. L225-28 et suivants du C. de Comm. Tout électeur peut voter soit dans les bureaux de vote prévus à cet effet, soit par correspondance.
- Si, dans un collège, aucun candidat n'a obtenu au premier tour la majorité des suffrages exprimés, il est procédé, dans un délai de 15 jours, à un second tour de scrutin.

Source : CASA

Actionnaires

| Crédit Agricole | Actions | % | Droits de vote | % |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| SAS Rue La Béotie (détenue en totalité par les Caisses régionales de Crédit Agricole) | 1 219 551 872 | 52,58% | 1 219 551 872 | 52,85% |
| Natixis AM | 31 990 623 | 1,38% | 31 990 623 | 1,39% |
| Capital World Investors | 23 234 681 | 1,00% | 23 234 681 | 1,01% |
| Salariés (FCPE, PEE) | 98 664 223 | 4,25% | 98 664 223 | 4,28% |
| Actions pour engagements pris auprès des salariés (plans d'options d'achats d'actions) | 7 824 847 | 0,34% | 0 | 0,00% |
| Contrat de liquidité | 4 027 700 | 0,17% | 0 | 0,00% |
| Autocontrôle et auto détention | 11 852 547 | 0,51% | 0 | 0,00% |
| Autres actionnaires non détaillés | 934 285 991 | 40,28% | 934 285 991 | 40,49% |
| Total | 2 319 579 937 | 100,00% | 2 307 727 390 | 100,00% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough

Composition du conseil

| Crédit Agricole SA (CNCA jusqu'au 29/11/01) | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité d'audit et des risques | Comité nominations et gouvernance | Comité des rémunérations | Comité stratégique |
|------------------------------------------------------|-----|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------|
| René Carron | 67 | 2011 | Président du conseil; représente actionnaire | Président CRCAM des Savoies | | Membre | | Président |
| SAS Rue La Boétie (représenté par Jean-Marie Sander) | 60 | 2012 | Vice-président; représente actionnaire | Président CRCAM d'Alsace-Vosges | | Membre | Membre | Membre |
| Jean-Paul Chifflet | 60 | 2010 | Représente actionnaire | DG Caisse régionale Centre Est | | Membre | | Membre |
| Noël Dupuy | 62 | 2012 | Représente actionnaire | Président CRCAM de la Touraine et du Poitou | Membre | | | Membre |
| Pierre Bru | 59 | 2010 | Représente actionnaire | Président CRCAM Nord Midi Pyrénées | | | Membre | |
| Patrick Clavelou | 59 | 2012 | Représente actionnaire | DG CRCAM Brie Picardie | Membre | | | |
| Alain David | 64 | 2010 | Représente actionnaire | Président CRCAM d'Ille et Vilaine | | | Membre | |
| Alain Dieval | 61 | 2011 | Représente actionnaire | DG CRCAM Nord de France | Membre | | | |
| Bruno de Laage | 109 | 2010 | Représente actionnaire | DG CRCAM de l'Anjou et du Maine | | | | Membre |
| Michel Mathieu | 51 | 2011 | Représente actionnaire | DG CRCAM du Languedoc | Membre | | | |
| Michel Michaut | 62 | 2011 | Représente actionnaire | Président CRCAM Champagne Bourgogne | | Membre | | |
| Dominique Lefebvre | 48 | 2012 | Représente actionnaire | Président Caisse régionale de Crédit Agricole Val de France | | | | |
| Gérard Cazals | 62 | 2012 | Représente actionnaire | Président CRCAM de Toulouse et du Midi Toulousain | | | | |
| Laurence Dors | 53 | 2011 | Déclaré indépendant | DG adjoint Dassault Systèmes | Membre | | Présidente | |
| Xavier Fontanet | 61 | 2011 | Déclaré indépendant | Président Essilor; administrateur L'Oréal | | | | Membre |
| Michael Jay | 63 | 2011 | Déclaré indépendant | Membre Chambre des Lords ; administrateur Valeo | Membre | Président | | |
| Françis Veverka | 57 | 2011 | Déclaré indépendant | Consultant en activités bancaires et financières (BANQUEFINANCE ASSOCIES) | Président | | | |
| Jean-Michel Lemétayer | 58 | 2011 | Désigné (L512-49 Code Mon. et Fin.), représente organisations professionnelles agricoles | Président FNSEA | | | | |
| Carole Giraud | 44 | 2009 | Représente salariés Caisses régionales (fait partie des 18 élus en AG) | Organisation/fonctionnement réseau CRCAM Sud Rhône Alpes. | | | | |
| Daniel Coussens | 60 | 2012 | Représente salariés | | | | | |
| Kheira Rouag | 46 | 2012 | Représente salariés | | | | | |
| Henri Moulard | 71 | 2009 | Censeur; président Truffle Venture (Invest in Europe) | | Membre | | | |
| Georges Pauget | 62 | | DG, ne siège pas | Président de Calyon et de LCL | | | | |
| Jacques Lenormand | | | DGD CASA | Depuis le 1er septembre 2007 | | | | |
| Jean-Frédéric de Leusse | | | DGD CASA | Depuis le 1er septembre 2007 | | | | |
| Jean-Yves Hocher | | | DGD CASA | Depuis le 15 octobre 2008 | | | | |
| Bernard Mary | | | DGD CASA | Depuis le 15 octobre 2008 | | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

Eiffage

Dispositions statutaires

Eiffage : statuts, mise à jour au 1^{er} mars 2009

ARTICLE 17 : La Société est administrée par un Conseil composé de 3 membres au moins et de 15 au plus. Le CA comprend, en outre, un Administrateur nommé parmi les salariés membres du Conseil de Surveillance d'un FCPE détenant des actions de la Société, ou membres du Conseil d'une SICAV d'Actionnariat Salarié détenant des actions de la Société, et dont la candidature est proposée par ces Conseils. Cet Administrateur est nommé par l'AG. En cas de pluralité de candidats, sera nommé Administrateur le candidat qui aura obtenu le plus de voix lors du vote en AG. En cas de perte, pour quelque raison que ce soit, soit de la qualité de salarié, soit de la qualité du membre du Conseil de Surveillance d'un FCPE ou du CA d'une SICAVAS, l'Administrateur nommé en application des présentes dispositions sera réputé démissionnaire d'office.

ARTICLE 18 : Les administrateurs sont nommés pour 3 ans, sous réserve de la dérogation prévue à l'alinéa ci-dessous. Le mandat des administrateurs en fonction en 2004, dont la durée était de 6 ans lors de leur nomination ou renouvellement, expirera à l'issue d'un délai de 3 ans. Afin de permettre un renouvellement partiel des membres du CA de manière annuelle, le Conseil proposera à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2004, la nomination de ses membres pour une durée, selon les membres, de 1, 2 ou 3 ans. A cet effet, le Conseil déterminera par voie de tirage au sort les membres dont la nomination sera proposée à l'AG pour une durée inférieure à 3 ans. Une fois ces nominations effectuées, la durée des fonctions des membres du CA qui seront nommés ultérieurement sera de 3 ans.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'AG ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs composant le CA. En cas de dépassement de cette limitation, le CA désignera, lors de sa prochaine réunion, celui ou ceux des membres de plus de 70 ans qui resteront en fonction. Les administrateurs, toujours rééligibles, peuvent être révoqués à tout moment par l'AG.

ARTICLE 19 : Chaque administrateur doit, pendant toute la durée de ses fonctions, être propriétaire d'une action de la Société. Cette action sera obligatoirement nominative.

ARTICLE 20 : En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou de plusieurs sièges d'administrateurs, le CA peut, entre deux AG, procéder à des nominations à titre provisoire. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur. Les nominations faites à titre provisoire par le Conseil sont soumises, lors de sa première réunion, à la ratification de l'AG.

Source : EIFFAGE

Actionnaires

| Eiffage | Actions | % | Droits de vote | % |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Fonds Stratégique d'Investissement | 18 137 857 | 20,15% | 18 137 857 | 20,75% |
| Groupama | 5 601 489 | 6,22% | 5 601 489 | 6,41% |
| Eiffage (constituée par des cadres du Groupe) | 7 448 854 | 8,28% | 7 448 854 | 8,52% |
| CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille-Groupe GBL) | 1 296 000 | 1,44% | 1 296 000 | 1,48% |
| SICAV-AS EIFFAGE 2000 | 15 134 325 | 16,8% | 15 134 325 | 17,3% |
| FCPE EIFFAGE 2011 (AK de 2006) | 2 875 760 | 3,2% | 2 875 760 | 3,3% |
| FCPE Secur+ (détenait actions APRR cédées pour acquérir actions EIFFAGE) | 539 820 | 0,6% | 539 820 | 0,6% |
| Salariés (FCPE, PEE) | 18 549 905 | 20,6% | 18 549 905 | 21,2% |
| Actionnariat direct | 728 929 | 0,8% | 728 929 | 0,8% |
| Autocontrôle et auto détention | 1 852 837 | 2,06% | 0 | 0,00% |
| Autres actionnaires non recensés ci-dessus | 36 384 129 | 40,43% | 36 384 129 | 41,62% |
| Total | 90 000 000 | 100,00% | 87 418 234 | 100,00% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough



Composition du conseil

| Eiffage | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation notable | Comité des comptes | Comité nominations et rémunérations | Comité stratégique |
|------------------------|-----|-----------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Jean-François Roverato | 65 | 2010 | Président directeur général | Président Eiffarie (holding APRR) | | | Membre |
| Bruno Flichy | 70 | 2012 | Président d'Honneur | Administrateur du Crédit du Nord | Président | | Membre |
| Alain Quinet | 48 | 2011 | Représente actionnaire | Directeur des finances et de la stratégie, membre du comité de direction CDC | | Membre | |
| Serge Michel | 82 | 2011 | Administrateur présent depuis 1996 | Président SOFICOT | | Président | |
| Dominique Marcel | 53 | 2011 | Représente actionnaire | Président du directoire Compagnie des Alpes, ancien dirigeant CDC Entreprise | | | Président |
| Jean-Claude Kerboeuf | 69 | 2010 | Représente cadres du Groupe | Président d'EIFFAIME SAS | Membre | | |
| Jean-Louis Charles | 48 | 2011 | Représente actionnaire | Directeur financements & invest. Groupama | Membre | | |
| Demetrio Ullastre | 64 | 2012 | Déclaré indépendant | Président d'Abertis Airport | | | |
| Anne Duthilleul | 56 | 2012 | Déclaré indépendante | Présidente ERAP | | | |
| Béatrice Brénéol | 56 | 2012 | Représente actionnaire salariés | Président SICAV-AS Eiffage 2000, membre CS FCPE EIFFAGE 2011 | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société



Essilor

Dispositions statutaires

Essilor (Compagnie Générale d'Optique) : statuts, mise à jour du 15 mai 2009

Article 12 - La Société est administrée par un CA de 3 membres au moins et de 15 au plus....

Un salarié de la société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction.

Article 24 – Nomination d'actionnaires salariés. Lorsque les actions détenues par le personnel de la société représentant plus de 3% du capital social, l'AG doit élire un ou plusieurs administrateurs nommés parmi les membres des CS des FCPE représentant les salariés, ou par un ou plusieurs salariés élus en application des dispositions de l'Art. L225-27.

Ces administrateurs devront être choisis parmi les actionnaires salariés ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du CS d'un FCPE détenant des actions de la société. Ils ne seront pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal d'administrateur. La durée de leur mandat est déterminée en application de l'Art. L225-18. Toutefois leur mandat prend fin par l'arrivée du terme ou la rupture, pour quelque cause que ce soit, de leur contrat de travail.

Source : Essilor

Actionnaires

| Essilor | Actions | % | Droits de vote | % |
|--------------------------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Natixis AM | 10 002 914 | 4,7% | 10 002 914 | 4,5% |
| Arnhold & S. Bleichroder Advisers LLC | 5 852 722 | 2,8% | 5 852 722 | 2,6% |
| Schroder IM | 3 973 772 | 1,9% | 3 973 772 | 1,8% |
| FCPE Valoptec International | 7 479 493 | 3,5% | 14 958 986 | 6,7% |
| FCPE groupe Essilor 5 et 7 ans | 5 291 539 | 2,5% | 9 573 051 | 4,3% |
| Fonds réservé aux salariés étrangers | 677 954 | 0,3% | 677 954 | 0,3% |
| Salariés (FCPE) | 13 448 986 | 6,3% | 25 209 991 | 11,2% |
| Actions au nominatif détenues par salariés | 3 362 531 | 1,6% | 6 259 756 | 2,8% |
| Autocontrôle et auto détention | 5 654 990 | 2,7% | 0 | 0,0% |
| Autres actionnaires non détaillés | 169 905 141 | 80,1% | 173 288 055 | 77,2% |
| Total | 212 201 056 | 100,0% | 224 587 210 | 100,0% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough



Composition du conseil

| Essilor | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité d'audit | Comité des mandataires sociaux | Comité stratégique |
|----------------------------------|-----|-----------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------|
| Xavier Fontanet | 68 | 2 010 | Président du conseil | | | | Président |
| Philippe Alfroid | 64 | 2 011 | Ancien DGD, a quitté la Sté en 07/2009 | Présent Conseils de Faiveley, Spérian | Membre | | Membre |
| Hubert Sagnières | 54 | 2 011 | DGD, sera DG début 2010 | | | | Membre |
| Alain Aspect | 62 | 2 011 | Déclaré indépendant | Pas d'autres mandats sociaux | Membre | | |
| Bridget Cosgrave | 48 | 2 010 | Déclaré indépendante | Ancienne Chairwoman Belgacom Int. Carrier Services | | | |
| Maurice Marchand-Tonel | 65 | 2 011 | Déclaré indépendant | Présent Conseil : Faiveley, Du Pareil au Même | | Membre | Membre |
| Michel Rose | 66 | 2 011 | Déclaré indépendant | DGD Lafarge, administrateur Néopost | | Président | |
| Yves Chevillotte | 66 | 2 010 | Déclaré indépendant | Conseils : Finaref, Crédit Lyonnais | Président | | |
| Benoît Bazin | 41 | 2 012 | Déclaré indépendant | Directeur financier - Saint-Gobain | Membre | | |
| Antoine Bernard de Saint Afrique | 45 | 2 012 | Déclaré indépendant | UNILEVER Executive VP - Central & Eastern Europe | | | |
| Bernard Hours | 53 | 2 012 | Déclaré indépendant | Directeur général délégué DANONE | | Membre | |
| Olivier Pécoux | 51 | 2 012 | Banquier en convention réglementée | Associé-Gérant Rothschild | Membre | | Membre |
| Aïcha Mokdahi | 54 | 2 011 | Représente actionnaires salariés | Présidente Valoptec Association | Membre | | Membre |
| Alain Thomas | 60 | 2 011 | Représente actionnaires salariés | Administrateur Valoptec | | | |
| Yves Gillet | 47 | 2 010 | Représente actionnaires salariés | DG Essilor España | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

France Telecom

Dispositions statutaires

France Telecom : statuts, mise à jour du 30 juin 2009

ARTICLE 13 - CONSEIL D'ADMINISTRATION

1/ La société est administrée par un CA composé d'un minimum de 12 membres et d'un maximum de 22 dont :

- 3 administrateurs représentant le personnel de la société et celui de ses filiales dont le siège social est fixé sur le territoire français, dont un représentant les ingénieurs, cadres et assimilés ;
- 1 administrateur représentant les membres du personnel qui sont actionnaires (ou adhérents d'un FCPE), nommé par l'AG des actionnaires.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs nommés par l'AG, autres que l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires, le CA peut, entre 2 AG, procéder à des nominations à titre provisoire et sous réserve de ratification par la plus prochaine AG, dans les limites et conditions prévues par la loi.

2/ Le mode de scrutin pour pourvoir chaque siège d'administrateur représentant le personnel est celui prévu par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. En particulier, l'élection a lieu :

- au scrutin majoritaire à 2 tours dans le collège des ingénieurs, cadres et assimilés ;
- au scrutin de liste proportionnelle au plus fort reste et sans panachage dans le collège des autres membres du personnel.

Sont électeurs et éligibles les membres du personnel qui remplissent les conditions prévues par la loi. Chaque candidature à l'élection du membre représentant le collège des ingénieurs, cadres et assimilés doit comporter, outre le nom du candidat, celui de son remplaçant éventuel en cas de vacance. Chaque liste candidate à l'élection de représentants du collège des autres membres du personnel doit comporter au moins 4 noms.

La durée des fonctions des administrateurs représentant le personnel est de quatre ans. Par exception, les mandats des administrateurs représentant le personnel, en cours préalablement à l'AG annuelle ayant statué sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2007, prendront fin à la date d'expiration du mandat en vigueur lors de l'élection de ces administrateurs.

Les élections sont organisées de telle manière qu'un second tour puisse avoir lieu au plus tard quinze jours avant le terme du mandat des administrateurs représentant le personnel sortants.

Lors de chaque élection, le CA arrête la liste des filiales et fixe la date des élections à une date permettant de respecter les délais ci-après prévus. Les délais à respecter pour chaque élection sont les suivants :

- affichage de la date de l'élection est effectué au moins 8 semaines avant la date du scrutin ;
- affichage des listes des électeurs, au moins 6 semaines avant la date du scrutin ;
- dépôt des candidatures, au moins 5 semaines avant la date du scrutin, étant précisé que les candidats doivent appartenir au collège dont ils sollicitent le suffrage ;
- affichage des listes de candidats à S-4 de la date du scrutin ; envoi des documents nécessaires aux votes par correspondance à S-3.

En cas d'absence de candidatures dans l'un des collèges, le ou les sièges correspondants demeurent vacants jusqu'aux prochaines élections devant renouveler le mandat des administrateurs représentant le personnel.

Le scrutin se déroule sur une seule journée, sur le lieu de travail et pendant les horaires de travail. Toutefois, peuvent voter par correspondance certaines personnes en fonction de leur situation prévisible d'absence le jour du scrutin ; ou le personnel qui, du fait de la nature ou des conditions de leur travail, se trouvent éloignés du bureau de vote auquel ils sont affectés ; les membres du personnel travaillant sur des sites ne disposant pas d'un bureau de vote.

Les modalités relatives à l'organisation et au déroulement de l'élection des administrateurs représentant le personnel non précisées par les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur ou par les présents statuts sont arrêtées par le CA, ou par délégation par son président, dans les entreprises du périmètre visé au premier tiret du 1 ci-dessus.

3/ L'administrateur représentant le personnel actionnaire est nommé, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, par l'AG des actionnaires sur proposition des actionnaires visés à l'Art. L225-102 du C. de Comm., étant précisé que sera pris en compte l'ensemble du personnel, en ce compris les fonctionnaires. Les candidats à la désignation comme administrateur représentant le personnel actionnaire sont désignés dans les conditions suivantes :

- Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par le personnel (ou par les FCP dont ils sont membres) est exercé par les membres du CS de ces FCP, les candidats sont désignés en son sein par ce conseil.
- Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les membres du personnel (ou par les FCP dont ils sont membres) est directement exercé par ces membres du personnel, les candidats sont désignés à l'occasion de la consultation prévue à

l'Art. L225-106 du C. de Comm., soit par le personnel actionnaire spécialement réunis à cet effet, soit dans le cadre d'une consultation écrite.

Sont éligibles les membres du personnel qui remplissent les conditions prévues par la loi. Une liste de tous les candidats valablement désignés en application du a) et b) de l'alinéa précédent est établie. Elle doit comporter au moins 2 noms de candidats, avec pour chacun des candidats, celui de son remplaçant éventuel en cas de vacance.

L'AG statue sur l'ensemble des candidatures valables ; le candidat ayant recueilli le plus grand nombre de voix sera l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaire.

La durée des fonctions de l'administrateur représentant le personnel actionnaire est de 4 ans. Ses fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'AG ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire son mandat. Toutefois, son mandat prend fin de plein droit et l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaire est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de membre du personnel de la société.

Par exception, le mandat de l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaire, en cours préalablement à l'AG annuelle des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2007, prendra fin à la date d'expiration du mandat en vigueur lors de la désignation de cet administrateur.

En cas de vacance pour quelque raison que ce soit du siège d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaire, son remplaçant entre immédiatement en fonctions, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur. Les modalités relatives à l'organisation et au déroulement de l'élection de l'administrateur représentant le personnel actionnaire non précisées par les dispositions législatives ou par les présents statuts, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats, sont arrêtées par le CA ou par délégation par son président.

4/ En cas de vacance pour quelque raison que ce soit d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs représentant le personnel ne pouvant donner lieu au remplacement prévu à l'Art. L225-34 du C. de Comm., le CA, régulièrement composé des membres restants, pourra valablement se réunir et délibérer avant l'élection du ou des nouveaux administrateurs représentant le personnel, qui seront considérés comme en fonctions pour les besoins de l'appréciation du nombre minimum d'administrateurs prévu au paragraphe 1 ci-dessus. Il en sera de même en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du siège de l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaire.

6/ Le mandat des administrateurs est de 4 ans. Les fonctions des administrateurs, autres que les administrateurs représentant le personnel et, le cas échéant, les administrateurs représentant l'Etat, prennent fin à l'issue de la réunion de l'AG ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Par exception, les mandats des administrateurs nommés par l'AG des actionnaires, en cours préalablement à l'AG annuelle des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2007, prendront fin à la date d'expiration du mandat en vigueur lors de la nomination de ces administrateurs.

8/ Chaque administrateur nommé par l'AG (à l'exclusion de l'administrateur représentant le personnel actionnaire) doit être propriétaire d'au moins 1000 actions de la société.

Source : France Télécom

Actionnaires

| France Telecom | Actions | % | Droits de vote | % |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| Etat Français | 350 418 080 | 13,23% | 350 418 080 | 13,24% |
| ERAP | 6 339 873 | 0,24% | 6 339 873 | 0,24% |
| Fonds Stratégique d'Investissement | 357 526 133 | 13,50% | 357 526 133 | 13,51% |
| Etat (total) | 714 284 086 | 26,97% | 714 284 086 | 26,98% |
| Employés en direct (en direct) | 14 389 433 | 0,54% | 14 389 433 | 0,54% |
| Employés : PEG | 102 324 476 | 3,86% | 102 324 476 | 3,87% |
| Salariés (FCPE : France Telecom Actions, Orange Success 2007 et FT Leverage 2007) | 116 713 909 | 4,41% | 116 713 909 | 4,41% |
| Couverture | 1 043 652 | 0,04% | 0 | 0,00% |
| Liquidité | 200 000 | 0,01% | 0 | 0,00% |
| Autocontrôle et auto détention | 1 243 652 | 0,05% | 0 | 0,00% |
| Autres actionnaires non détaillés | 1 816 349 711 | 68,58% | 2 173 107 664 | 82,09% |
| Total | 2 648 591 358 | 100,00% | 2 647 347 706 | 100,00% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough



Composition du conseil

| France Telecom | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation notable | Poids au conseil | Comité d'audit | Comité de rémunération, de sélection et de gouvernance | Comité Stratégique |
|-----------------------|-----|-----------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
| Didier Lombard | 62 | 2011 | P-DG | | | | | Président |
| Bruno Bezard | 46 | 2012 | Représente l'Etat | DG APE | | Membre | | |
| Gille Michel | 53 | 2013 | Représente l'Etat | DG FSI | | | Membre | |
| Pascal Faurre | 46 | 2013 | Représente l'Etat | Vice-président Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, président Institut Telecom ; début de carrière à Orange R&D | | Membre | | |
| Claudie Haignéré | 51 | 2012 | Déclaré indépendant | | | | | Membre |
| Bernard Dufau | 67 | 2011 | Déclaré indépendant | | | Président | | |
| Charles-Henri Filippi | 56 | 2012 | Déclaré indépendant | | | Membre | | |
| Henri Martre | 81 | 2011 | Déclaré indépendant | | | | | Membre |
| José-Luis Durán | 44 | 2011 | Déclaré indépendant | | | | | Membre |
| Marcel Roulet | 76 | 2011 | Déclaré indépendant | | | | Président | |
| Jean Simonin | 63 | 2011 | Ancien dirigeant | | | | Membre | |
| Stéphane Tierce | 40 | 2010 | Représente les salariés actionnaires | | | | | Membre |
| Hélène Adam | 56 | 2009 | Représente les salariés | Réélection : 16/10/09. Nouveaux élus arriveront : 16/12/09 | | | | Membre |
| Jean-Michel Gaveau | 56 | 2009 | Représente les salariés | Réélection : 16/10/09. Nouveaux élus arriveront : 16/12/09 | | | | Membre |
| René Bernardi | 51 | 2009 | Représente les salariés | Réélection : 16/10/09. Nouveaux élus arriveront : 16/12/09 | | Membre | | |

Source : CM-CIC Securities, Société



Safran

Dispositions statutaires

Safran : statuts, mis à jour du 28 mai 2008

ARTICLE 22- COMPOSITION

1. Le directoire est contrôlé par un CS composé de 3 membres au moins et de 18 membres au plus, sauf dérogation temporaire prévue en cas de fusion, y compris, le cas échéant les représentants des salariés actionnaires et les représentants de l'Etat nommés conformément à l'article 12 de la loi du 25 juillet 1949²⁵. Les membres sont nommés parmi les personnes physiques ou morales actionnaires, par l'AG qui peut les révoquer à tout moment.

ARTICLE 23- ACTIONS DES MEMBRES DU CS

Les membres du CS, sauf s'ils représentent l'Etat, doivent être propriétaires pendant toute la durée de leur mandat de chacun vingt actions ordinaires au moins. Ces titres sont nominatifs.

ARTICLE 24- DUREE DES FONCTIONS – LIMITE D'AGE

1. Les membres du CS sont nommés pour 6 années sauf l'effet du renouvellement et des limitations ci-après...

Source : SAFRAN

Actionnaires

| Safran | Actions | % | Droits de vote | % |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Etat | 125 940 227 | 30,2% | 150 706 249 | 28,1% |
| Club Sagem SAS (66% salariés et ancien salariés Sagem/34% Crédit Mutuel-CIC) | 32 004 842 | 7,7% | 63 592 704 | 11,8% |
| Areva | 30 772 945 | 7,4% | 59 363 695 | 11,1% |
| BNP Paribas (compte propre) | 7 182 680 | 1,7% | 14 365 360 | 2,7% |
| FCPE d'Actionariat Salarié | 34 089 413 | 8,2% | 55 567 653 | 10,3% |
| Salariés et anciens salariés en direct | 18 547 173 | 4,4% | 36 699 725 | 6,8% |
| Actionnaires salariés et anciens salariés | 52 636 586 | 12,6% | 92 267 378 | 17,2% |
| Autocontrôle (sous-filiales Lexvall 2 et Lexvall 13)* | 3 259 107 | 0,8% | 0 | 0,0% |
| Auto détention | 14 325 640 | 3,4% | 0 | 0,0% |
| Autocontrôle et auto détention | 17 584 747 | 4,2% | 0 | 0,0% |
| Autres actionnaires non détaillés | 150 907 558 | 36,2% | 156 929 036 | 29,2% |
| Total | 417 029 585 | 100,0% | 537 224 422 | 100,0% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough

²⁵ <http://www.conseil-etat.fr/cde/media/document/avis/317290.pdf>

Composition du conseil

| Safran | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité d'audit | Comité Rémunérations et nominations | Comité Stratégique |
|-----------------------------------|-----|-----------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------|--------------------|
| Conseil de surveillance | | | | | | | |
| Francis Mer | 70 | 2 011 | Président, représente Etat | | | | Président |
| Christophe Burg | 46 | 2 011 | Représente Etat | | | Membre | Membre |
| Patrick Gandil | 54 | 2 011 | Représente Etat | | | | |
| Pierre Aubouin | 38 | 2 011 | Représente Etat | | Membre | Membre | Membre |
| Jean-Bernard Pène | 56 | 2 011 | Représente Etat | | | | |
| Areva, représenté par Luc Oursel | 49 | 2 011 | Vice-président, représente actionnaire | | | | Membre |
| Mario Colaiacovo | 68 | 2 011 | Ancien dirigeant | | | | Membre |
| Armand Dupuy | 61 | 2 011 | Ancien dirigeant | | | | |
| Michel Toussan | 69 | 2 011 | Ancien dirigeant | | Membre | | |
| François de Combret | 68 | 2 011 | Déclaré indépendant | | | Membre | |
| Jean-Marc Forneri | 50 | 2 011 | Déclaré indépendant | | | Membre | |
| Yves Guéna | 87 | 2 011 | Déclaré indépendant | | | | |
| Shemaya Levy | 61 | 2 011 | Déclaré indépendant | | Président | | |
| Jean Rannou | 67 | 2 011 | Déclaré indépendant | | Membre | | Membre |
| Bernard Vatier | 62 | 2 011 | Déclaré indépendant | | | Membre | |
| Michel Lucas | 70 | 2 011 | Banquier du groupe | | Membre | Président | |
| Christian Halary | 55 | 2 011 | Représente salariés actionnaires | Président CS FCPE : Partifond; Interfond; Avenir | | | |
| Michèle Monavon ²⁶ | 51 | 2 011 | Représente salariés actionnaires | Présidente de : Safran Investissement (Safran Abond et Safran Investissement ont été fusionnés); | | | |
| Pierre Moraillon | | | Censeur | | | | |
| Georges Chodron de Courcel | | | Censeur | | | | |
| Etienne Bosquillon de Jenlis | | | Commissaire du Gouvernement, contrôleur général des armées | Nommé par arrêté du ministre de la Défense en vertu des dispositions légalles applicables aux sociétés dont l'activité est consacrée pour une part notable à l'exécution de commandes militaires et d'armement | | | |
| Directoire | | | | | | | |
| Jean-Paul Herteman (président) | 58 | AGO 2011 | Président du directoire | | | | |
| Dominique-Jean Chertier | 58 | AGO 2011 | Directeur RH et affaires sociales | | | | |
| Xavier Lagarde | 61 | AGO 2011 | Directeur Qualité et Contrôle Interne | | | | |
| Ross Mc Innes | 55 | AGO 2011 | Directeur financier | | | | |
| Olivier Andries | 47 | AGO 2011 | Directeur Défense Sécurité | | | | |
| Marc Ventre | 59 | AGO 2011 | Directeur Branche Propulsion | | | | |
| Yves Leclere | 59 | AGO 2011 | | | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

²⁶ Présidente de la Fédération des Associations d'Actionnaires Salariés

Société Générale

Dispositions statutaires

Société Générale : statuts, mise à jour du 15 octobre 2009

Article 7 – CA

I- La société est administrée par un CA comportant 2 catégories d'administrateurs :

1/ des administrateurs nommés par l'AG

Leur nombre est de 9 au moins, et 13 au plus. La durée des fonctions des administrateurs nommés par l'AG est de **4 ans** à compter de l'adoption de la présente clause statutaire, sans modification de la durée des mandats en cours à la date de cette adoption. Chaque administrateur doit être propriétaire de 600 actions A au moins.

2/ des administrateurs élus par le personnel salarié

Le statut et les modalités d'élection de ces administrateurs sont fixés par les Art. L225-27 à L225.34 du C. de Comm., ainsi que par les présents statuts.

Leur nombre est de 2, dont un représentant les cadres et un représentant les autres salariés. En tout état de cause, leur nombre ne peut excéder le 1/3 des administrateurs nommés par l'AG. La durée de leur fonction est de **3 ans**. Quelque soit son mode de désignation, les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'AG qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

II- Modalités d'élection des administrateurs élus par le personnel salarié

Pour chaque siège à pourvoir, le mode de scrutin est celui prévu par les dispositions légales.

Les premiers administrateurs élus par le personnel salarié entreront en fonction lors de la réunion du CA tenue après proclamation du résultat complet des premières élections. Les administrateurs suivants entreront en fonction à l'expiration du mandat des administrateurs sortants. Dans toutes les hypothèses où, pour quelque raison que ce soit, le nombre effectivement pourvu de sièges d'administrateurs élus devient inférieur au nombre statutaire avant le terme normal du mandat de ces administrateurs, les sièges non pourvus demeurent vacants jusqu'à ce terme et le conseil continue, jusque là, à se réunir et délibérer valablement.

Les élections sont organisées tous les 3 ans de telle manière qu'un 2d tour puisse avoir lieu au plus tard 15 jours avant le terme normal des mandats des administrateurs sortants. Pour le 1^{er} et 2d tour du scrutin, les délais à respecter pour chaque opération électorale sont les suivants : 8 semaines avant le scrutin (S-8) : affichage de la date de l'élection ; S-6 : affichage des listes des électeurs ; S-5 : dépôt des candidatures ; S-4 : affichage des listes de candidats ; S-3 : envoi des documents nécessaires aux votes par correspondance.

Les candidatures ou listes de candidats autres que ceux présentés par une organisation syndicale représentative doivent être accompagnées d'un document comportant les noms et signatures des 100 salariés présentant les candidats....déroulement élection et dépouillement de chaque bureau de vote (lieu de travail) ... Les PV sont immédiatement transmis au siège de la SG, où il sera constitué un bureau centralisateur des résultats en vue d'établir le PV récapitulatif et de procéder à la proclamation des résultats. Les modalités de scrutin non précisées par les articles L225-27 à L225-34 du C. de Comm. ou les présents statuts sont arrêtées par la DG après consultation des organisations syndicales représentatives.

Source : Société Générale

Actionnaires

| Société Générale | Actions | % | Droits de vote | % |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Groupama | 24 687 895 | 4,15% | 37 335 360 | 5,67% |
| Caisse des Dépôts et des Consignations | 13 830 565 | 2,33% | 19 925 000 | 3,03% |
| Meiji Yasuda Life Insurance | 11 069 312 | 1,86% | 22 117 494 | 3,36% |
| Fondazione CRT | 2 193 567 | 0,37% | 3 029 545 | 0,46% |
| CNP | 7 172 504 | 1,21% | 8 430 040 | 1,28% |
| Salariés et anciens salariés via le plan d'actionnariat mondial groupe | 41 213 750 | 6,93% | 70 350 398 | 10,68% |
| Autocontrôle et auto détention | 21 071 187 | 3,54% | 0 | 0,00% |
| Autres actionnaires non détaillés | 473 298 968 | 79,61% | 497 409 059 | 75,53% |
| Total Actions A (30/09/2009) pré AK | 594 537 748 | 100,00% | 658 596 896 | 100,00% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough



Composition du conseil

| Société Générale | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité des comptes | Comité des rémunérations | Comité de sélection |
|-----------------------------------------------|-----|-----------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|
| Frédéric Oudéa | 46 | 2011 | P-DG | Remplace D. Bouton démissionnaire | | | Membre |
| Anthony Wyand | 66 | 2011 | Vice-président | Administrateur d'Unicredito, Sté Foncière Lyonnaise | Président | Membre | Membre |
| Jean Azema | 56 | 2013 | Représente actionnaire | DG Groupama; administrateur Mediobanca | | | |
| Jean-Martin Folz | 62 | 2011 | Déclaré indépendant | Administrateur de sociétés | | Président | Président |
| Michel Cicurel | 62 | 2012 | Déclaré indépendant | Président du directoire : Compagnie Fin. E de Rothschild, Compagnie Fin. Saint-Honoré | | Membre | Membre |
| Luc Vandevelde | 58 | 2012 | Déclaré indépendant | Administrateur Vodafone | | Membre | Membre |
| Robert Castaigne (a repris mandat Elie Cohen) | 63 | 2010 | Déclaré indépendant (coopté en 2009) | Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille; Sanofi-AV., Vinci. Ancien CFO Total | Membre | | |
| Elisabeth Lulin | 43 | 2013 | Déclaré indépendant | Fondatrice et gérante de Paradigmes et Cætera | Membre | | |
| Gianemilio Osculati | 62 | 2010 | Déclaré indépendant | Président de Valores Spa | Membre | | |
| Nathalie Rachou | 52 | 2012 | Déclaré indépendante | Gérante de Topiary Finance Ltd. | Membre | | |
| Jean Bernard Levy | 54 | 2013 | Déclaré indépendant | Président du directoire Vivendi | | | |
| Robert Day | 66 | 2010 | Mandataire filiale | Mandataire filiale (Président: Trust Company of the West TCW) | | | |
| Patrick Delicourt | 55 | 2012 | Elu par les salariés | Chargé d'activités sociales au Pôle Service Clients de Lorraine | | | |
| France Houssaye | 42 | 2012 | Elu par les cadres | Responsable de l'agence Rouen Palais de justice | | | |
| Kenji Matsuo | 60 | 2010 | Censeur | Président de Meiji Yasuda Life Insurance | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

Total

Dispositions statutaires

Total : statuts, mise à jour du 30 juillet 2009

Article 11-1 : La société est administrée par un conseil Dont les nombres minimum et maximum de membres sont définis par les dispositions légales en vigueur.

Article 11-6 : Lorsqu'à la clôture d'un exercice, la part du capital détenue –dans le cadre prévu par les dispositions de l'article L225-102 du C. de Comm.- par le personnel de la société et des sociétés qui lui sont liées, représente 3%, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'AG selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ainsi que par les présents statuts, pour autant que le conseil d'administration ne compte pas parmi ses membres un salarié actionnaire ou salarié élu.

Article 11-7 : Les candidats à la nomination au poste d'administrateur salarié actionnaire sont désignés dans les conditions suivantes :

- a) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés ou par les FCP dont ils sont membres est exercé par les membres du conseil de surveillance de ces FCP, les candidats sont désignés en son sein par ce conseil.
- b) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés ou par les FCP dont ils sont membres est directement exercé par ces salariés, les candidats sont désignés à l'occasion de la consultation prévue à l'article L225-106 du Code de Commerce, soit par les salariés actionnaires spécialement réunis à cet effet, soit dans le cadre d'une consultation écrite. Seules les candidatures présentées par un groupe d'actionnaires représentant au moins 5% des actions détenues par les salariés qui exercent leur droit de vote à titre individuel sont recevables.

Article 11-8 : Les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou par es présents statuts, sont arrêtées par le président du conseil, notamment en ce qui concernent le calendrier de désignation des candidats.

Article 11-9 : Une liste de tous les candidats valablement désignés est établie. Celle-ci doit comporter au moins 2 noms. La liste des candidats est annexée à l'avis de convocation de l'AG appelée à nommer l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Article 11-10 : L'administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'AGO dans les conditions applicables à toute nomination d'administrateur. Le conseil présente à l'AG la liste des candidats par ordre de préférence, et agréé éventuellement le premier candidat figurant sur cette liste. Celui des candidats visés ci-dessus qui aura recueilli le plus grand nombre de voix des actionnaires présents ou représentés à l'AG sera désigné comme administrateur représentant les salariés actionnaires.

Article 11-11 : Cet administrateur n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévus par l'Article L225-17 du code de Commerce.

Article 11-12 : La durée de mandat de cet administrateur représentant les salariés actionnaires est de 3 ans. Toutefois son mandat prend fin de plein droit et l'administrateur représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié de la société, ou d'actionnaire (ou membre adhérent à un FCP, dont les actifs sont composés d'au moins 90% d'actions de la société). Jusqu'à la date de nomination ou de remplacement de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le conseil pourra se réunir et délibérer valablement.

Article 11-13 : en cas de vacance du poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour quelque raison que ce soit, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues ci-dessus, cet administrateur étant nommé par l'AG pour une nouvelle période de 3 ans.

Article 11-14 : Les dispositions relatives au sixième paragraphe du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le pourcentage de capital détenu par le personnel représentera moins de 3%, étant précisé que le mandat de tout administrateur nommé en application du sixième paragraphe expirera à son terme.

Article 11-15 : Les dispositions relatives au troisième paragraphe du présent article ne sont pas applicables à cet administrateur. Néanmoins, l'administrateur représentant les salariés actionnaires devra détenir, soit individuellement, soit au travers d'un FCPE régi par l'article L214-40 du code monétaire et financier, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins une action.

Source : Total



Actionnaires

| Total | Actions | % | Droits de vote | % |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| GBL Energy Sarl. (contrôlée indirectement conjointement par les familles Desmarais et Frère) | 93 940 504 | 4,0% | 94 033 684 | 3,7% |
| Kermadec SA (contrôlée par Compagnie Nationale à Portefeuille, contrôlée indirectement par famille Albert Frère) | 33 202 960 | 1,4% | 33 705 920 | 1,3% |
| Paul Desmarais et Paul Desmarais Jr | 6 000 | 0,0% | 6 000 | 0,0% |
| Total action de concert (déclaration de concert août 2007) | 127 149 464 | 5,4% | 127 745 604 | 5,0% |
| Areva | 7 042 805 | 0,3% | 15 326 589 | 0,6% |
| BNP Paribas | 4 695 204 | 0,2% | 7 663 294 | 0,3% |
| Total actionnariat France | 71 080 821 | 3,0% | | 0,0% |
| Total actionnariat international capitalisation | 16 238 014 | 0,7% | | 0,0% |
| ELF privatisation N°1 | 1 390 603 | 0,1% | | 0,0% |
| Actions souscrites par les salariés aux États-Unis (Bank of NY = ADR) | 742 768 | 0,0% | | 0,0% |
| Caisse Autonome du Groupe (Belgique) (pour les salariés italiens) | 325 259 | 0,0% | | 0,0% |
| Actions Total issues de levées d'options et au nominatif pur (PEE) | 3 177 739 | 0,1% | | 0,0% |
| Salariés du groupe | 92 955 204 | 4,0% | 185 910 408 | 7,3% |
| Total SA (auto détention) | 51 089 964 | 2,2% | 0 | 0,0% |
| Total Nucléaire (100% Total) (autocontrôle) | 2 023 672 | 0,1% | 0 | 0,0% |
| Financière Valorgest (autocontrôle) | 22 203 704 | 0,9% | 0 | 0,0% |
| Sogapar et Fingestval (autocontrôle) | 4 104 000 | 0,2% | 0 | 0,0% |
| Filiales indirectes d'Elf Aquitaine (autocontrôle) | 71 999 892 | 3,1% | 0 | 0,0% |
| Autocontrôle et auto détention | 151 421 232 | 6,5% | 0 | 0,0% |
| Autres actionnaires non détaillés | 1 964 337 903 | 83,7% | 2 217 785 573 | 86,8% |
| Total | 2 347 601 812 | 100,0% | 2 554 431 468 | 100,0% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough



Composition du conseil

| Total | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité d'audit | Comité de nomination et de la gouvernance | Comité des rémunérations |
|---------------------------|-----|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|--------------------------|
| Thierry Desmarest | 64 | 2 010 | Président | Administrateur de : Sanofi-Aventis, Air Liquide, Renault, Membre CS Areva | | Président | |
| Christophe de Margerie | 57 | 2 012 | Directeur général | PDG Elf Aquitaine, président Total E&P Indonésie ... | | | |
| Paul Desmarais Jr. | 55 | 2 011 | Représente actionnaire | Président Power Corp, admin. Lafarge, GDF-SUEZ, de très nombreuses sociétés canadiennes | | | |
| Thierry de Rudder | 50 | 2 010 | Représente actionnaire | Administrateur GBL, CNP, GDF-SUEZ, Imerys, Lafarge | Membre | | |
| Anne Lauvergeon | 50 | 2 009 | Mandats croisés avec Desmarest | Présidente directoire d'Areva, admin. GDF-SUEZ, Vodafone | | | |
| Bertrand Collomb | 66 | 2 009 | Déclaré indépendant | Président d'honneur de Lafarge, président Institut Français des Hautes Etudes Internationales | | Membre | Membre |
| Bertrand Jacquillat | 45 | 2 011 | Déclaré indépendant | PDG Associés en Finance, membre CS Klepierre | Président | | |
| Claude Mandil | 66 | 2 011 | Déclaré indépendant | Administrateur d'Institut Veolia Environnement | | | |
| Daniel Bouton | 58 | 2 009 | Déclaré indépendant | Administrateur Veolia | | | |
| Michel Pébereau | 67 | 2 009 | Déclaré indépendant | Président BNP Paribas, administrateur Lafarge, Saint-Gobain, EADS, Pargesa, membre CS AXA, Bque Marocaine Comm. & Industrie | | Membre | Président |
| Patricia Barbizet | 54 | 2 011 | Déclaré indépendante | DG et administrateur d'Artémis | Membre | | |
| Patrick Artus | 109 | | Déclaré indépendant | | | | |
| Peter Levene of Portsoken | 67 | 2 011 | Déclaré indépendant | Chairman of Lloyd's et autres sociétés britanniques | | | |
| Serge Tchuruk | 71 | 2 010 | Déclaré indépendant | Ancien président et administrateur de sociétés | | Membre | Membre |
| Daniel Boeuf | 60 | 2 010 | Représentant actionnaires salariés (FCPE «Total actionariat France ») | Responsable formation et gestion des compétences (Raffinage et Marketing) | | | |

Source : CM-CIC Securities, Société

Vinci

Dispositions statutaires

Vinci : statuts, mise à jour du 2 juillet 2008

Article 11.1 : La société est administrée par un conseil de 3 à 18 membres.

Article 11.2 : lorsqu'à la clôture d'un exercice le pourcentage de capital détenu par le personnel de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'Art. L225-180 du C. de Comm., dans le cadre prévu par les dispositions de l'Art. L225-102 dudit Code, représente plus de 3% du capital, et pour autant que le CA ne compte pas déjà parmi ses membres un Administrateur élu conformément aux dispositions du présent article, un Administrateur représentant les salariés actionnaires doit être élu à la première AGO suivant l'événement, conformément aux dispositions de l'Art. L225-23 du C. de Comm. L'Administrateur représentant les actionnaires salariés n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal d'Administrateurs prévus à l'alinéa précédent.

Cet administrateur sera nommé parmi les candidats désignés comme il est dit ci-après. Pourront être candidats seules les personnes physiques :

- I. membre d'une part, du personnel de la société ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L225-180 précité et, d'autre part, du CS de l'un des FCP d'entreprise dont les actifs sont composés en totalité, ou en partie, d'actions de la société VINCI ;
- II. et désignées par le CS de l'un desdits FCP dans la mesure où ceux-ci exercent les droits de vote attachés aux actions composant l'actif des fonds.

A cette fin, le Président du CA saisira les CS en vue de la désignation d'un ou plusieurs candidats au moins 55 jours avant la tenue de l'AG devant procéder à la nomination ou 15 jours avant la date de la réunion du CA dans le cas d'une cooptation.

Les CS devront notifier au Président du CA l'identité du ou des candidats élus en leur sein au moins 35 jours avant la tenue de l'AG ou 2 jours avant la tenue du CA en cas de cooptation. Seules seront retenues les candidatures notifiées dans ledit délai.

En cas de désignation par un même CS de plusieurs candidats, celui-ci devra indiquer l'ordre de présentation de ceux-ci au vote des actionnaires ou des administrateurs, selon le cas, sachant :

- I. que le ou les candidats présentés par chacun des fonds seront eux-mêmes présentés au vote dans l'ordre suivant : en premier lieu les candidats présentés par le CS du fonds détenant à la clôture du dernier exercice le plus grand nombre d'actions VINCI, puis les candidats présentés par le CS du fonds détenant le nombre d'actions VINCI immédiatement inférieur au précédent fonds et ainsi de suite ;
- II. et que le vote cessera dès que le poste sera pourvu.

Si pour quelque raison que ce soit, l'administrateur élu en application du paragraphe 11.2 du présent article 11 vient à perdre la qualité, soit de membre du personnel de la société, soit de membre du CS d'un FCP défini ci-dessus, il sera réputé démissionnaire d'office à l'expiration d'un délai de 15 jours à partir du jour où il aura perdu l'un ou l'autre des éléments de cette double qualité. Dans ce cas, comme en cas de décès ou de démission, le CA doit, entre 2 AG, procéder à une nomination à titre provisoire à condition que le nouvel administrateur remplisse la double qualité précitée et soit choisi parmi les candidats désignés comme ci-dessus. Cette ratification sera soumise à la ratification de la plus prochaine AG.

Les dispositions du 11.2 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le % de capital détenu par le personnel de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'Art. L225-180 précité, dans le cadre prévu par les dispositions de l'Art. L225-102 précité, représentera moins de 3% du capital, étant précisé que le mandat de tout administrateur nommé en application du paragraphe 11.2 expirera à son terme ou lorsque l'AG en aura ainsi décidé.

Les modalités relatives à l'organisation et au déroulement de l'élection de l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaire non précisées par les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur ou par les présents statuts, sont arrêtées par le CA ou par délégation par son président.

Source : Vinci



Actionnaires

| Vinci | Actions | % | Droits de vote | % |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Fin. Pinault, Artémis, Artémis 12, Victoris (concert déclaré 2007) | 21 000 000 | 4,0% | 21 000 000 | 4,2% |
| Predica (Crédit Agricole Assurances) | 12 500 000 | 2,4% | 12 500 000 | 2,5% |
| Carlo Tassara (société de R. Zaleski) | 16 583 562 | 3,2% | 16 583 562 | 3,3% |
| Mandataires sociaux et autres dirigeants | 2 451 817 | 0,5% | 2 451 817 | 0,5% |
| FCP Castor France et Castor International | | | | |
| FCP ASF | | | | |
| FCP Entrepouse Contracting | | | | |
| Salariés (PEE, FCPE) | 40 915 658 | 7,9% | 40 915 658 | 8,2% |
| Autocontrôle et auto détention | 20 942 428 | 4,0% | 0 | 0,0% |
| Autres actionnaires non détaillés | 405 375 100 | 78,0% | 405 375 100 | 81,3% |
| TOTAL | 519 768 565 | 100,0% | 498 826 137 | 100,0% |

Source : CM-CIC Securities, Société, Bigdough

Composition du conseil

| Vinci | Age | Échéance mandat | Rôle au conseil | Autre occupation principale | Comité comptes | Comité nominations | Comité des rémunérations | Comité de stratégie et investissements |
|-------------------------|-----|-----------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------------|
| Yves-Thibault de Silguy | 60 | 2 010 | Présidence du Conseil | Administrateur Suez Tractebel, présidence comités Medef : France-Algérie et France-Qatar, membre Conseil affaires étrangères et du Conseil économique de défense | | Président | | Président |
| Xavier Huillard | 54 | 2 010 | DG | | | | | |
| Jean-Pierre Lamoure | 60 | 2 012 | Exécutif | Président Soletanche Freyssinet | | | | |
| Michael Pragnell | 62 | 2 013 | Déclaré indépendant | Ancien CEO fondateur Syngenta AG | | | | |
| Dominique Ferrero | 62 | 2 010 | Banquier | DG de Natixis | | | | |
| Dominique Bazy | 57 | 2 012 | Banquier | Vice-président Europe d'UBS Investment Bank | | Membre | Membre | |
| Henri Saint Olive | 65 | 2 010 | Déclaré indépendant | Président Banque Saint Olive | Président | Membre | | |
| Robert Castaigne | 63 | 2 011 | Déclaré indépendant | Ancien CFO Total | Membre | | Membre | |
| François David | 67 | 2 013 | Déclaré indépendant | Président Coface | | | | Membre |
| Patrick Faure | 63 | 2 013 | Déclaré indépendant | Président Patrick Faure & Associés, Administrateur Cofiroute | | | | Membre |
| Jean-Bernard Lévy | 54 | 2 011 | Déclaré indépendant | Président directoire Vivendi | | | Président | |
| Pascale Sourisse | 47 | 2 011 | Déclaré indépendant | DG Systèmes Terre et Interarmées Thales | Membre | | | Membre |
| Denis Vernoux | 62 | 2 012 | Représente salariés actionnaires | Ingénieur d'études, président CS des FCPE Castor | | | | Membre |

Source : CM-CIC Securities, Société

Pour VINCI, changement prévu de gouvernance, avec réunion des pouvoirs entre les mains de l'actuel DG, la gouvernance de VINCI s'assimilera encore plus précisément à une Domination Managériale. L'actuel Président, devient « lead Director », un statut encore très peu connu en France.



Equipe SI

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------|-------------------|-------------------------------|
| Francesco Sala | Banca Akros | Italy | +39 02 4344 4240 | francesco.sala@bancaakros.it |
| Joao Fidalgo | CaixaBI | Portugal | +351 21 389 68 22 | joao.fidalgo@caixabi.pt |
| Maria Riva Rodriguez | Caja Madrid Bolsa | Spain | +34 91 436 7815 | mrivasro@cajamadrid.es |
| Agnès Blazy | CM-CIC Securities | France | +33 1 4596 7761 | blazyag@cmcics.com |
| Sebastian Growe | Equinet | Germany | +49 69 58997 430 | sebastian.growe@equinet-ag.de |
| Maria Psyllou | IBG (former Egnatia) | Greece | +30 210 8173 381 | mpsyllou@ibg.gr |
| Antti Suttelin | Mandatum Securities | Finland | +358 10 236 4708 | antti.suttelin@mandatum.fi |
| Tommy Conway | NCB Stockbrokers | Ireland | +44 207 423 5227 | tommy.conway@ncb.ie |
| François Duhén | CM-CIC Securities | France | +33 1 4596 7942 | duhenfr@cmcics.com |

Disclaimer

CM-CIC Securities, Groupe Crédit Mutuel-CIC, entreprise d'investissement agréée par le CECEI. CM-CIC Securities est membre du réseau ESN (European Securities Network) et sous la tutelle de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers française).

CM-CIC Securities a mis en place une organisation et des procédures (ou Muraille de Chine) destinées à garantir l'indépendance des analystes financiers et la primauté des intérêts des clients. Il est notamment interdit aux analystes financiers de négocier des instruments financiers pour leur propre compte en relation avec les émetteurs et les secteurs qu'ils suivent.

Le présent document a été préparé et publié par les membres d'European Securities Network LLP (« ESN »).

Ni ESN, ni ses membres ou filiales (ainsi que les directeurs et employés de ceux-ci) ne sauraient être tenus comme responsables de la transmission correcte et intégrale de ce document, ni de tout retard dans sa distribution. Toute utilisation, communication, reproduction ou distribution non autorisée du présent document est interdite. Les informations et explications reproduites dans cette étude sont l'expression d'une opinion ; elles sont données de bonne foi et sont susceptibles d'être changées sans préavis. Il est strictement interdit de reproduire le présent document intégralement ou en partie ou de le transmettre à des tiers sans autorisation. Le présent document a été préparé et publié par les membres d'ESN.

Les informations contenues dans le présent document proviennent de différentes sources. Ni ESN, ni ses membres ou filiales (ainsi que les directeurs et employés de ceux-ci) ne garantissent leur exactitude ni leur intégralité, et ni ESN, ni ses membres, ni les filiales de ses membres (ainsi que les directeurs et employés de ceux-ci) ne sauraient être tenus comme responsables d'éventuelles erreurs ou omissions, ni de toute perte ou perte indirecte liée à de telles erreurs ou omissions.

Les informations contenues dans le présent document, et toute opinion exprimée dans celui-ci ne constituent en aucun cas une offre, une invitation à faire une offre d'achat, de vente ou de souscription d'instruments financiers de quelque genre que ce soit. ESN, ses membres ou filiales (ainsi que les directeurs et employés de ceux-ci) peuvent rendre des services d'investissement ou des services connexes, ou solliciter des mandats pour des services d'investissement ou des services connexes aux sociétés ou personnes ou autres entités mentionnées dans le présent document.

Le présent document a été préparé à l'intention des seuls clients des membres d'ESN. Ils ne répondent pas aux objectifs d'investissement, à la situation financière ou aux besoins particuliers de tout individu susceptible de les recevoir. Il est déconseillé de prendre une décision sur la seule foi de ce document. Les investisseurs devraient solliciter des conseils financiers pour s'assurer de l'opportunité d'acheter les titres ou les stratégies d'investissement examinés et recommandés dans le présent document, et devraient comprendre que des opinions relatives aux perspectives futures peuvent ne pas se réaliser. Les investisseurs devraient noter que tout revenu provenant de ces titres peut fluctuer et que le cours des titres peuvent augmenter ou baisser. Ainsi, les investisseurs peuvent récupérer moins que leur investissement initial. Les performances passées ne présument en rien des performances futures.

Les taux de change des devises peuvent avoir une incidence négative sur la valeur, prix ou revenus des titres ou instruments financiers mentionnés dans le présent document. En outre, les investisseurs qui détiennent des titres comme les American Depositary Receipts (ADR), dont la valeur varie en fonction de la devise du titre sous-jacent, assument effectivement un risque devises.

Cette recherche est destinée au seul usage interne du destinataire, sauf notre accord préalable.

Ce document n'est pas destiné aux particuliers. Si un particulier venait à être en possession du présent document, il ne devra pas fonder son éventuelle décision d'investissement uniquement sur la base dudit document mais devra consulter ses propres conseils.

Pour toutes informations supplémentaires ou disclaimer spécifique, connectez vous au site Internet des différents membres ESN :

www.bancaakros.it
www.caixabi.pt
www.cajamadrid.es
www.cmcics.com
www.danskeequities.com
www.degroof.be
www.equinet-ag.de
www.ibg.gr
www.ncb.ie
www.snssecurities.nl

Membres d'ESN (European Securities Network LLP)



Banca Akros

Banca Akros S.p.A.
Viale Eginardo, 29
20149 Milano
Italy
Phone: +39 02 43 444 389
Fax: +39 02 43 444 302



BANK DEGROEF

Bank Degroof
Rue de l'Industrie 44
1040 Brussels
Belgium
Phone: +32 2 287 91 16
Fax: +32 2 231 09 04



Caixa

Caixa-Banco de Investimento
Rua Barata Salgueiro, 33-5
1269-050 Lisboa
Portugal
Phone: +351 21 389 68 00
Fax: +351 21 389 68 98



CAJA MADRID BOLSA

Caja Madrid Bolsa S.V.B.
Serrano, 39
28001 Madrid
Spain
Phone: +34 91 436 7813
Fax: +34 91 577 3770



CM-CIC Securities

CM - CIC Securities
6, avenue de Provence
75441 Paris
Cedex 09
France
Phone: +33 1 4016 2692
Fax: +33 1 4596 7788



Danske Markets



Danske Markets Equities
Holmens Kanal 2-12
DK-1092 Copenhagen K
Denmark
Phone: +45 45 12 00 00
Fax: +45 45 14 91 87



equinet

Equinet AG
Gräfrstraße 97
60487 Frankfurt am Main
Germany
Phone: +49 69 - 58997 - 410
Fax: +49 69 - 58997 - 299



INVESTMENT BANK OF GREECE

Investment Bank of Greece
24B, Kifisias Avenue
151 25 Marousi
Greece
Phone: +30 210 81 73 000
Fax: +30 210 68 96 325



NCB



NCB Stockbrokers Ltd.
3 George Dock,
Dublin 1
Ireland
Phone: +353 1 611 5611
Fax: +353 1 611 5781



SNS Securities

SNS Securities N.V.
Nieuwezijds Voorburgwal 162
P.O.Box 235
1000 AE Amsterdam
The Netherlands
Phone: +31 20 550 8500
Fax: +31 20 626 8064



European Securities Network LLP
Registered office c/o Withers LLP
16 Old Bailey - London EC4M 7EG