

Rapport du Haut Comité du gouvernement d'entreprise 2024

Depuis sa création en 2013, le Haut Comité du gouvernement d'entreprise (HCGE) réalise chaque année un rapport détaillé sur l'application des recommandations du code Afep-Medef. Publiée le 25 novembre 2024, cette 11e édition du rapport couvre la période de septembre 2023 à septembre 2024. Le HCGE assure le

suivi de l'application du code Afep-Medef, dont la dernière actualisation date de mars 2024. Il vérifie que les sociétés se référant au code en respectent la lettre et l'esprit, en prêtant une attention particulière à la qualité des explications fournies au titre de la règle «appliquer ou expliquer». Le rapport étudie les informations

de 100 sociétés du SBF 120 dont 35 du CAC 40 (il exclut les sociétés étrangères et françaises ne se référant pas au code, et une française dont les données au titre de l'exercice 2023 ne sont pas représentatives). Dans cette fiche, « SBF 120 » désigne les 100 sociétés étudiées, et « CAC 40 » les 35 qui en font partie.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU RAPPORT

Dans sa préface, le HCGE constate la progression des efforts déployés par les sociétés en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Ainsi, à la suite de la modification du code Afep-Medef visant à renforcer les missions du conseil en tant que garant de la RSE, et tout particulièrement de la stratégie climatique, le Haut Comité confirme une mise en œuvre des recommandations par les entreprises, passant notamment par la présentation de leur stratégie climatique aux actionnaires lors des assemblées générales.

Le HCGE note une insuffisante application de certaines recommandations du code, notamment concernant l'indépendance des administrateurs, les réunions du conseil hors la présence des dirigeants exécutifs (« executive sessions »), et la présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations. Il relève également des lacunes concernant les rémunérations des dirigeants et les plans de succession. Enfin, il restera attentif à l'évolution de la mixité au sein des instances dirigeantes.

Prenant acte du contexte géopolitique et économique à l'échelle globale, le HCGE évoque également la nécessité pour les entreprises, et leurs conseils, de se saisir pleinement des opportunités et nouveaux risques opérationnels et de réputation liés à l'intelligence artificielle et à la cybersécurité dont la responsabilité ultime doit rester selon le Haut Comité d'être les « gardiens du temple » de la création de valeur durable des entreprises.

Dans ce cadre, en 2025, le Haut Comité continuera à ancrer son action pour promouvoir une gouvernance durable et responsable, capitale en termes de compétitivité dans la durée.

I - ACTIVITÉS DU HCGE EN 2024

1- MISE A JOUR DU GUIDE D'APPLICATION

Le Haut Comité a mis à jour le 13 mars 2024 le guide d'application du code Afep-Medef afin notamment d'intégrer ses positions dans ses rapports 2022 et 2023 en matière de RSE et d'évaluation du conseil. Pour rappel, les principales évolutions apportées au guide d'application sont décrites ci-après.

1.1 - CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le guide a été complété pour préciser que le code Afep-Medef n'impose pas de soumettre la stratégie climatique au vote des actionnaires, mais prévoit une présentation aux actionnaires de la stratégie climatique, ainsi que les principales actions engagées.

1.2 - EVALUATION DU CONSEIL

Le guide d'application a été complété afin de recommander que l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur s'accompagne de la tenue d'entretiens individuels tous les trois ans au moins. Des exemples de sociétés réalisant ce type d'entretiens sont par ailleurs fournis dans le rapport (Kering, L'Oréal et OPMobility).

1.3 - COMITÉ EN CHARGE DE LA RSE

Si le Code recommande que les sujets RSE fassent l'objet de travaux préparatoires par un comité du conseil, le guide précise qu'il peut s'agir d'un comité dédié ou d'un comité également en charge d'autres missions que la RSE. De plus, les sociétés doivent définir clairement les missions du/ des comité(s) en charge de la RSE et préciser les interactions entre les différents comités sur ces sujets, le cas échéant.

1.4 - CRITÈRES RSE DANS LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DES DIRIGEANTS

Le guide d'application précise que les critères RSE doivent être précis, mesurables, et pertinents. Sont également considérées comme des bonnes pratiques le fait de :

- proposer des critères RSE mesurables et vérifiables,
- présenter la méthodologie de mesure au conseil,
- prévoir un examen annuel par le conseil de la trajectoire fixée pour atteindre les objectifs RSE.

2 - CONTACTS EXTÉRIEURS

2.1 - CONTACTS NATIONAUX

Dans le respect de leur obligation de confidentialité, le Haut Comité et l'Autorité des Marchés Financiers ont échangé informellement sur des sujets d'intérêt commun, dans le contexte de leurs interventions respectives. Le Haut Comité rencontre périodiquement des représentants des pouvoirs publics pour exposer ses missions, ainsi que les diligences accomplies, et par là même, défendre la place de la « soft law » en matière de gouvernance.

Le Haut Comité a par ailleurs participé cette année au groupe de travail sur le dialogue actionnarial, présidé par Michel Prada sous l'égide de Paris Europlace. À l'issue de ces travaux, le guide sur le dialogue actionnarial a été publié en juin 2024.

Le Haut Comité a pu également échanger avec des investisseurs et agences de conseils en vote et comprendre leurs attentes en matière de gouvernance et transparence des rémunérations des dirigeants.

2.2 - CONTACTS EUROPÉENS

Une réunion du Chairs Group (composé des présidents des comités en charge de la rédaction ou du suivi des codes de gouvernement d'entreprise en Allemagne, Belgique, France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède) a été organisé en 2024 et a été l'occasion d'évoquer :

- les évolutions des codes de gouvernance,
- la gouvernance durable,
- la cybersécurité,
- les relations avec les agences de notation et fournisseurs de données RSE.

3 - AUTO-SAISINES ET SAISINES PAR LES ENTREPRISES

3.1 - AUTO-SAISINES

Le HCGE contrôle les documents universels et les brochures de convocation des sociétés soumises au code Afep-Medef. Il se saisit à sa propre initiative pour enjoindre les entreprises à se conformer au code. Cette année, 24 sociétés ont été destinataires d'un courrier (contre 21 en 2023, 17 en 2022 et 31 en 2021). Malgré la grande hétérogénéité des documents d'enregistrement universels des sociétés du SBF 120, leur examen effectué chaque année permet d'observer une progression constante des pratiques de gouvernance et de transparence des informations.

Dans la majorité de ces cas, les sociétés concernées se sont engagées à communiquer plus complètement l'année suivante. Le Haut Comité veillera au respect des engagements pris par ces sociétés.

3.2 - SAISINES PAR LES ENTREPRISES

Cette année, 3 saisines ont été soumises au Haut Comité au nom des conseils afin d'obtenir des interprétations ou des recommandations dans un contexte donné. Les délibérations ont notamment porté sur l'indépendance d'un membre du conseil ayant un mandat de plus de 12 ans et celle d'un membre ayant exercé un mandat dans une société consolidée. Sur ces deux sujets, le Haut Comité reste très vigilant sur les explications qui pourraient être données par les sociétés. Pour celui-ci, seules des situations exceptionnelles ou temporaires peuvent être considérées comme pertinentes au regard de l'application de la règle « appliquer ou expliquer ».

4 - PRINCIPAUX THEMES ABORDES PAR LE HCGE

4.1 - GOUVERNANCE DURABLE ET RSE

Stratégie climatique

En 2024, 74 % des sociétés ont présenté leur stratégie climatique lors de l'AG.

- 9 ont inscrit ce point à l'ordre du jour.
- 5 ont consulté leurs actionnaires (Say-on-Climate).

Prise de position du HCGE -

Administrateur référent climat/RSE

La désignation de référents ne doit pas déresponsabiliser les autres administrateurs (la responsabilité est collégiale).

Pour aller plus loin, consultez les publications IFA :

[Question-clé - Qu'est-ce que le say on climate ?](#)

[Rapport - Durabilité : les nouveaux engagements du conseil, 2023](#)

Audit & RSE

Selon le Code, le comité d'audit doit examiner les comptes avec une présentation des risques, y compris sociaux et environnementaux. En 2023, 90 % des sociétés du SBF 120 et 97,14 % du CAC 40 respectent cette recommandation.

Prise de position du HCGE -

Réunion conjointe avec le comité d'audit

Si un autre comité examine les risques RSE, il doit échanger avec le comité d'audit sur les risques identifiés.

Pour aller plus loin, consultez les publications IFA :

[Rapport, Le conseil d'administration et l'information extra-financière, 2021](#)

[Guide, Le comité d'audit, bonnes pratiques et modus operandi, 2022](#)

Missions du CA en matière de RSE

Le Haut Comité dresse une liste non exhaustive des attributions pouvant être données au comité en charge des sujets RSE :

- l'examen de la stratégie et du plan d'actions RSE,
- la revue des engagements d'investissements et de souscription de la trajectoire fixée pour atteindre les objectifs RSE,
- l'examen des opportunités et des risques extra-financiers,
- la revue du rapport de durabilité,
- le suivi de l'évaluation de la double matérialité ;
- la participation à la définition des objectifs extra-financiers de la rémunération variable,
- la revue et la participation à la détermination du taux d'atteinte de ces objectifs,
- l'examen du code d'éthique, de l'organisation et des règles et procédures mises en place, des manquements éventuels au code d'éthique et des plans d'actions mis en œuvre à la suite de ceux-ci,
- l'analyse de la manière dont les programmes proposés par la société (i) contribuent aux objectifs de réduction de son empreinte environnementale et à des actions en faveur du climat et à la biodiversité, (ii) participent à une utilisation plus efficace et responsable des ressources naturelles et (iii) facilitent l'économie circulaire,
- la revue des engagements de la société en matière de diversité, d'inclusion et de bien-être au travail,
- le suivi des programmes anti-corruption et du plan de vigilance,
- la formulation d'une recommandation au conseil d'administration sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale dans le cadre d'une mission de certification d'informations en matière de durabilité.

Pour aller plus loin, consultez les publications IFA : [Baromètre IFA-Ethics & Boards de la gouvernance responsable 2024](#) [Rapport, Durabilité, les nouveaux engagements du conseil, 2023](#)

Politique de mixité

La quasi-totalité des sociétés du SBF 120 ont fixé des objectifs de mixité. La part des femmes dans les comités exécutifs est passée de 22 % à 30 % entre 2020 et 2023.

Pour aller plus loin, consultez le Baromètre IFA-Ethics&Boards : [La mixité des instances dirigeantes, 2024](#)

Présence de salariés au comité des rémunérations

La proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité des rémunérations poursuit sa progression, passant de 77,9 % en 2022 à 88,9 % en 2023 pour les sociétés du SBF 120 et de 79,4 % à 85,3 % pour les sociétés du CAC 40. Les déviations sont justifiées par (i) la forme sociale de la société, (ii) un historique d'actionnariat salarié fort avec des structures de gouvernance particulières ou (iii) une dérogation temporaire liée à un nouveau mandat d'administrateur salarié.

Pour aller plus loin, consultez le guide IFA : [Les administrateurs représentant les salariés dans la gouvernance, une réalité fructueuse, 2023](#)

Rémunération & RSE

- En 2023, toutes les sociétés ayant attribué une rémunération variable à leurs dirigeants ont intégré des critères RSE.
- 88,7 % des sociétés ont inclus au moins un critère climatique.

Pour aller plus loin, consultez le Baromètre IFA-Ethics&Boards-ChapterZéroFrance : [La prise en compte du climat dans la rémunération des CEO, 2023](#)

4.2 - PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Haut Comité rappelle aux sociétés que :

- les attributions d'actions doivent être proportionnées à la part fixe et variable annuelle de la rémunération,
- les conditions de performance doivent être exigeantes et s'étendre sur plusieurs années,
- ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives, s'il est retenu, le cours de bourse doit être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices),
- les dirigeants doivent s'engager à ne pas couvrir le risque sur les actions de performance,
- les conditions de performance doivent être mentionnées dans les rapports annuels, avec une indication de leur pondération et de leur application.

4.3 - CYBERSÉCURITÉ

Le HCGE considère que la cybercriminalité figure parmi les risques majeurs dans la cartographie des risques des entreprises. Ainsi, la mise en œuvre d'une politique de cybersécurité robuste est devenue cruciale.

Prise de position du HCGE - Gouvernance & Cybersécurité

La direction générale doit informer le conseil d'administration sur :

- l'organisation pour prévenir les cyberattaques (plan de crise, remédiation, responsabilités),
- les mesures mises en place, les investissements envisagés et leur couverture financière,
- l'évolution des dispositifs face aux nouvelles technologies,
- la couverture du risque cyber et son assurabilité,
- un bilan régulier des attaques et des actions correctives.

Le conseil d'administration peut s'appuyer sur les travaux d'un comité spécialisé du conseil (i.e. comité d'audit et/ou risques) en la matière et solliciter l'avis d'experts internes ou externes en cybersécurité.

Le HCGE ne recommande pas nécessairement un administrateur « référent cyber », mais encourage la formation de tous les administrateurs sur ce sujet.

Pour aller plus loin, consultez le guide IFA : [Sécurité numérique et gouvernance, 2024](#)

4.5 - INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

Le HCGE considère que la direction générale doit avoir la meilleure vision possible de toutes les facettes de déploiement de l'IA au sein de l'entreprise, piloter et minimiser les risques et suivre les innovations. En 2025, le Haut Comité poursuivra ses travaux sur cette question.

Prise de position du HCGE - Gouvernance & IA

- Le conseil d'administration doit être informé des enjeux et opportunités liés à l'IA.
- Il est essentiel d'intégrer l'IA dans la stratégie de l'entreprise, en respectant les principes de gouvernance, d'éthique et de sécurité.
- Le renforcement de la formation des administrateurs dans le domaine de l'IA est recommandé.

*Pour aller plus loin, consultez le guide IFA :
[Les systèmes d'intelligence artificielle et les conseils d'administration, 2024](#)*

4.6 - FOURNISSEURS DE DONNÉES RSE

Intérêt accru pour les données RSE

Le HCGE souligne l'importance croissante des notations extra-financières, surtout avec l'essor de l'investissement responsable.

Suivi des évolutions réglementaires

Le HCGE suivra la mise en œuvre des mesures destinées à prévenir les conflits d'intérêts, conformément au règlement européen récemment adopté.

5 - ETUDES MENEES PAR LE HCGE

5.1 - PRÉSENCE DE CENSEURS AU SEIN DES CONSEILS

Hétérogénéité des situations

Une étude sur la présence des censeurs dans les conseils des sociétés du SBF 120 révèle une grande diversité.

Recommandation

Le HCGE encourage les sociétés à communiquer des informations sur :

- les modalités de désignation des censeurs.
- leur rôle et leurs missions au sein du conseil.

*Pour aller plus loin, consultez les contenus IFA :
[Note - Le recours aux censeurs, recommandations et précautions, 2023](#)*

5.2 - MISE EN ŒUVRE DU CODE PAR LES SOCIÉTÉS FAMILIALES CONTRÔLÉES

L'étude, portant sur 26 sociétés familiales du SBF 120 pour l'exercice 2022, révèle des pratiques globalement alignées avec celles du SBF 120, mais met en évidence les principales différences suivantes :

Mode de direction

- SA moniste avec dissociation des fonctions : 42,3 % (vs 55,7 % pour le SBF 120).
- SA moniste avec unicité des fonctions : 34,6 % (vs 30,7 % pour le SBF 120).
- SA dualiste : 7,7 % (vs 9,6 % pour le SBF 120).
- SCA : 15,4 % (vs 3,8 % pour le SBF 120).

Présence d'un administrateur référent

18,7 % des sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions ont mis en place un administrateur référent – contre 71,9 % pour l'ensemble de l'échantillon.

Indépendance des membres du conseil

- Critères d'indépendance : moins de sociétés familiales précisent les critères d'évaluation des liens d'affaires (57,7 % contre 71,1 % pour le SBF 120).
- Critères les plus écartés : absence de mandats croisés et mandats de moins de 12 ans.

Présence de membres représentant les salariés

57,1 % contre 77,9 % pour l'ensemble du SBF 120.

Proportions de membres indépendants dans les comités

- comité d'audit : 80,8 % ont plus de 2/3 d'indépendants (vs 91,3 % pour le SBF 120),
- comité des rémunérations : 76,9 % ont une majorité d'indépendants (vs 90,4 % pour le SBF 120),
- comité des nominations (si distinct de celui des rémunérations) : 66,7 % ont une majorité d'indépendants (vs 85,3 % pour le SBF 120).

Parmi les recommandations les moins suivies par les sociétés familiales en 2022 figurent en outre (i) la mise en place d'un processus d'échelonnement des mandats, (ii) l'évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs, (iii) la publication d'un périmètre élargi pour les ratios d'équité ainsi que (iv) l'intégration d'un critère climatique dans la rémunération des dirigeants.

A l'inverse, les sociétés familiales respectent davantage les recommandations relatives aux indemnités de départ : 100 % prévoient un plafond de 2 ans de rémunération fixe et variable (contre 93,5 % pour les sociétés du SBF 120) et 100 % prévoient des conditions de performance sur 2 exercices au moins pour les indemnités de départ (contre 89 % pour les sociétés du SBF 120).

5.3 - MISE EN ŒUVRE DU CODE PAR LES SCA

Le Haut Comité a examiné les principales adaptations retenues par les sociétés en commandite par actions (SCA) cotées, appartenant au SBF 120, pour l'application des recommandations du code Afep-Medef ou pour décider de les écarter à raison des caractéristiques juridiques de la SCA.

Incompatibilités avec le code Afep-Medef

Statut du gérant : problèmes pouvant survenir lors de sa nomination ou de sa révocation.

Rémunération du gérant : doit être décidée par le ou les commandités (et non le conseil de surveillance).

Missions du conseil de surveillance et de ses comités :

- la loi ne prévoit pas que le conseil de surveillance soit consulté préalablement aux décisions stratégiques.
- la nomination, la révocation, le plan de succession et la rémunération du gérant relèvent de la compétence des commandités.

Adaptations observées

Statut du gérant : introduction d'un avis motivé ou d'un accord du conseil de surveillance pour la nomination ou la révocation du gérant.

Missions du conseil de surveillance et de ses comités :

- extension du rôle du conseil de surveillance pour émettre des avis sur les décisions stratégiques,
- présentation des orientations RSE par le gérant au conseil de surveillance,
- possibilité pour le comité des rémunérations de proposer une politique de rémunération et d'analyser les taux d'atteintes des critères de performance,
- bien que relevant des commandités, le plan peut être « revu » par le conseil de surveillance pour assurer son existence.

- 3 sociétés ont opté pour un président directeur général, avec une unicité des fonctions annoncée comme temporaire.

Ces changements sont souvent associés à des transitions dans le cadre de successions. Ainsi, 31 sociétés anonymes dans le SBF 120 ont choisi l'unicité des fonctions (32 en 2022) et 12 sociétés du CAC 40 en 2023 contre 10 en 2022.

Dans le CAC 40, une diminution de la dissociation des fonctions a été observée, notamment en raison de choix temporaires et de l'arrivée d'une société ayant opté pour l'unicité. 3 sociétés du SBF 120, dont une du CAC 40, ne fournissent pas de justification pour leur mode de gouvernance, ce qui a conduit le Haut Comité à rappeler l'importance de mentionner de manière systématique les motivations de leur choix de gouvernance.

Pour aller plus loin, consultez le rapport IFA : [Gouvernance Dissociée - Les conditions du succès 2019](#)

II - EVOLUTION DANS L'APPLICATION

DES RECOMMANDATIONS DU CODE

FOCUS SUR LE MODE DE DIRECTION

Le HCGE souligne que 8 changements de mode de direction ont eu lieu au sein du SBF 120, dont 2 au sein du CAC 40 :

- 5 sociétés (dont 2 du CAC 40) ont dissocié les fonctions de président et de directeur général.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU CODE : LES AMÉLIORATIONS

Le HCGE note une forte évolution dans l'application de certaines recommandations du code, même si plusieurs d'entre elles sont insuffisamment suivies (inférieures à 90 %) :

Thèmes	Recommandations du Code	Proportion	Evolution 24/23
Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent	« Le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions » (§ 3.2)	SBF 120 : 87,1 % CAC 40 : 91,7 %	SBF 120 : + 15,2 points CAC 40 : + 1,7 points
Part rapportée au capital attribuée au dirigeant mandataire social	Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document d'enregistrement universel « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux. (§ 27.2)	SBF 120 : 80 % CAC 40 : 80 %	SBF 120 : + 11,6 points CAC 40 : - 3,3 points
Présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations	Le code Afep-Medef recommande « qu'un administrateur salarié en soit membre » (§ 19.1).	SBF 120 : 88,9 % CAC 40 : 85,3 %	SBF 120 : + 11 points CAC 40 : + 5,9 points
Information sur la présentation par la direction des engagements hors-bilan	« L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant [...] les engagements hors-bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues » (§ 17.2).	SBF 120 : 92 % CAC 40 : 94,3 %	SBF 120 : + 5,5 points CAC 40 : + 5,7 points

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU CODE : LES RECULS

Le HCGE relève un recul dans la conformité de certaines recommandations du code, même si plusieurs d'entre elles sont largement suivies (supérieures à 90 %) :

Thèmes	Recommandations du Code	Proportion	Evolution 24/23
Information sur la présentation par la direction de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	« L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale » (§ 17.2).	SBF 120 : 90 % CAC 40 : 97,1%	SBF 120 : - 3,3 points CAC 40 : nul
Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	« D'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs » (§ 12.3)	SBF 120 : 88 % CAC 40 : 91,4%	SBF 120 : - 2,4 points CAC 40 : - 5,7 points
Rémunération des membres du conseil	« Le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante » (§22.1).	SBF 120 : 96 % CAC 40 : 94,3 %	SBF 120 : - 1,1 points CAC 40 : - 2,8 points
Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux	« Le comité des nominations (ou un comité ad hoc) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission » (§ 18.2.2).	SBF 120 : 93 % CAC 40 : 97,1 %	SBF 120 : - 1,2 points CAC 40 : - 2,9 points

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU CODE : LES INSUFFISANCES

Le HCGE constate également des recommandations du code considérées comme insuffisamment suivies :

Thèmes	Recommandations du Code	Proportion	Evolution 24/23
Évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs aux travaux du conseil et réalisation d'entretiens	Le code Afep-Medef précise que l'un des objectifs de l'évaluation vise à « apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil » (§ 11.2)	SBF 120 : 45 % CAC 40 : 37 %	SBF 120 : - 16,77 points CAC 40 : - 8,71 points
Analyse du caractère significatif des liens d'affaires	« Le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions » (§ 3.2)	SBF 120 : 70 % CAC 40 : 80 %	SBF 120 : - 1,1 points CAC 40 : - 2,9 points
Echelonnement des mandats des administrateurs	« L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs » (§ 15.2)	SBF 120 : 79 % CAC 40 : 77 %	SBF 120 : + 4 points CAC 40 : - 3 points

III - THEMES DE REFLEXION 2025

DU HCGE

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

- Poursuite des travaux sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les conseils d'administration.
- Comparaison des approches avec des homologues européens dans le cadre du Chairs Group.

GOVERNANCE, OUTIL DE PRÉVENTION ET DE PILOTAGE DES CRISES

Réflexion sur la prévention des défaillances d'entreprises à travers la mise en œuvre du Code et notamment les recommandations portant sur :

- l'identification des risques et opportunités stratégiques,
- le processus de nomination des dirigeants et membres du conseil,
- l'indépendance des administrateurs,
- l'évaluation de la direction générale, du conseil et des comités;
- le plan de succession.

Pour aller plus loin, consultez le texte collectif, à l'initiative de l'IFA, écrit par l'ensemble des acteurs de la gouvernance : [La gouvernance, levier majeur de performance durable face à la crise, 2021](#)

RELATIONS ENTRE LES ENTREPRISES ET AGENCES DE CONSEIL DE VOTE

- Suivi des évolutions des politiques de vote des agences de conseil.
- Échanges avec le Chairs Group sur l'influence des agences sur les votes en assemblées générales.
- Discussion sur les droits de vote multiples, y compris le droit de vote double en France.

Pour aller plus loin, consultez la note de l'IFA : [Le dialogue entre les administrateurs d'entreprises cotées et leurs actionnaires, 2019](#)

ARTICULATION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE

- Suivi de la mise en œuvre des recommandations du Code relatives à la RSE.
- Observation des évolutions des pratiques en matière de gouvernance et de RSE dans les années à venir.

Nous invitons les lecteurs à se référer au rapport du HCGE : [Onzième rapport du Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise](#)