

ofg

6^e
ÉDITION

L'enjeu des AG
2026

INTRODUCTION

Pour la sixième année consécutive, OFG publie son étude sur l'enjeu des AG. L'objectif, c'est toujours de permettre aux actionnaires de **se préparer à voter et de s'engager dans une démarche constructive** auprès des émetteurs. Mais c'est aussi de permettre aux émetteurs d'engager un dialogue avec les investisseurs.

La gouvernance est l'incarnation du projet de l'entreprise. Elle génère la confiance dans la capacité du groupe à exécuter et contrôler l'exécution de sa stratégie. Et **la confiance est un enjeu de valorisation.** À travers la composition des conseils et des équipes dirigeantes, ce sont des choix de profils, d'expériences et de trajectoires qui ensemble conditionnent la capacité des entreprises à piloter les transitions.

Fondamentalement humaine, la gouvernance repose sur des équilibres complexes, que l'on ne peut comprendre qu'avec une analyse fine des parcours et des mandats. **Depuis près de 20 ans, OFG analyse les biographies et les parcours des dirigeants et administrateurs des grandes entreprises françaises.**

OFG produit un score pour chacune des entreprises cotées en les positionnant par rapport au benchmark qu'elles génèrent collectivement. **C'est un score relatif, c'est un score qui permet aux émetteurs de comprendre ce qu'ils donnent à voir** par rapport à leurs pairs.

Cette démarche repose sur une conviction forte : **une gouvernance solide c'est le gage d'une entreprise plus performante.** Notre ambition est précisément d'avoir des sociétés solides cotées sur la place de Paris.

OFG a décidé cette année de ne rendre public que l'enjeu des AG au sein du CAC40. Si vous souhaitez l'étude sur les 120 premières capitalisations, ou un focus sur l'une des entreprises, n'hésitez pas à [nous contacter](#).

Olivia Flahault

9 janvier 2026

Quel paysage à la veille des AG 2026

Des conseils d'administration plus âgés

Début 2026, les conseils d'administration n'ont jamais été aussi âgés. Depuis 2021, l'âge moyen des administrateurs progresse régulièrement ; à mi-2025, il atteignait **59,5 ans**, son plus haut niveau historique.

Ce vieillissement intervient alors même que les entreprises sont confrontées à des ruptures majeures. Pourtant, les profils directement connectés aux enjeux numériques, à l'intelligence artificielle notamment se comptent encore sur les doigts d'une main.

Moins de salariés dans les conseils

Après la forte hausse observée à la suite de l'entrée en vigueur de la loi Pacte, la dynamique s'est inversée. En un an, la part des administrateurs salariés est passée de 11,4% à **10,8%**, principalement sous l'effet de la réduction de la taille de certains conseils. Même si ils ne sont pas élus par les actionnaires, c'est un sujet à discuter.

Un équilibre contrôle / irrigation globalement stable

Les conseils d'administration remplissent une double mission : définir la stratégie et en contrôler l'exécution. Cet équilibre repose sur la coexistence de profils très disponibles et de profils toujours confrontés aux enjeux opérationnels.

Depuis deux ans, la part des dirigeants exécutifs au sein des conseils se maintient autour de **44%**. En revanche, parmi les administrateurs indépendants, on observe une évolution progressive vers des profils davantage orientés vers le contrôle que vers l'apport d'expériences opérationnelles récentes. Cette inflexion constitue un point d'attention pour la capacité des conseils à rester connectés aux transformations en cours.

Quel paysage à la veille des AG 2026

Une féminisation élevée des conseils, mais très limitée au sommet

La féminisation des conseils d'administration s'est stabilisée à un niveau élevé, autour de 46,5%, même si elle a très légèrement reculé sur un an. En revanche, les fonctions exécutives et les présidences demeurent très masculines.

Dans le CAC 40, 95% des Présidents et 90% des DG sont des hommes. Un mandat de président sur deux dans le CAC40 arrive à échéance en 2026, faisant de cette année un moment clé pour penser ce sujet.

Au-delà des conseils, la première échéance de la loi Rixain en 2026 impose un objectif de 30% de femmes dans leur premier cercle dirigeant. Cette contrainte pourrait favoriser l'ouverture des équipes dirigeantes à des profils venus d'autres horizons. Le taux d'irrigation des comités exécutifs (poids de l'expérience des dirigeants venue d'ailleurs/expérience totale), passé de 48% à 52% en dix ans, pourrait ainsi continuer à progresser.

Et si finalement on favorisait l'entre-soi ?

L'entre-soi, qui tente d'évaluer le niveau d'interconnexion entre les Conseils, recule sensiblement : -5% en 2025 et -10% sur deux ans, selon les mesures d'OFG. Cette évolution traduit une ouverture progressive des conseils. Elle reste toutefois très inégalement répartie : 10 % des sociétés concentrent encore 30 % de l'entre-soi.

Dans un monde qui devient plus difficile à analyser, remettre de l'entre-soi c'est instaurer aussi une forme de solidarité entre les entreprises. L'enjeu pourrait être de déconcentrer cet entre-soi afin de mieux diffuser les compétences et les expériences au sein des autres entreprises.

Les vœux d'OFG pour 2026

Dans ce contexte, OFG formule 5 vœux pour l'année 2026 :

- Plus d'ouverture à de nouveaux profils, afin d'enrichir la lecture stratégique des conseils.
- Une attention particulière au retour des salariés.
- La préservation de l'équilibre entre contrôle et irrigation, condition d'une gouvernance efficace.
- Davantage de femmes Présidentes ou DG.
- Plus de solidarité dans la gouvernance, pour une meilleure diffusion des expériences.

Bonne année et bonnes AG !

CE QU'IL FAUT RETENIR

DANS LE CAC 40

29%

des mandats d'administrateur du CAC 40 arrivent à échéance en 2026.

48%

des présidents se présenteront devant leurs actionnaires. 19 Présidents dont **2 PDG** viendront défendre leur action.

6 DG-Administrateurs sans trop d'enjeux, mais avec des bilans plus ou moins solides à défendre.

Si on ne doit retenir que **4 noms** cette année .

- Dassault Systèmes
- Bureau Veritas
- Air Liquide
- Legrand



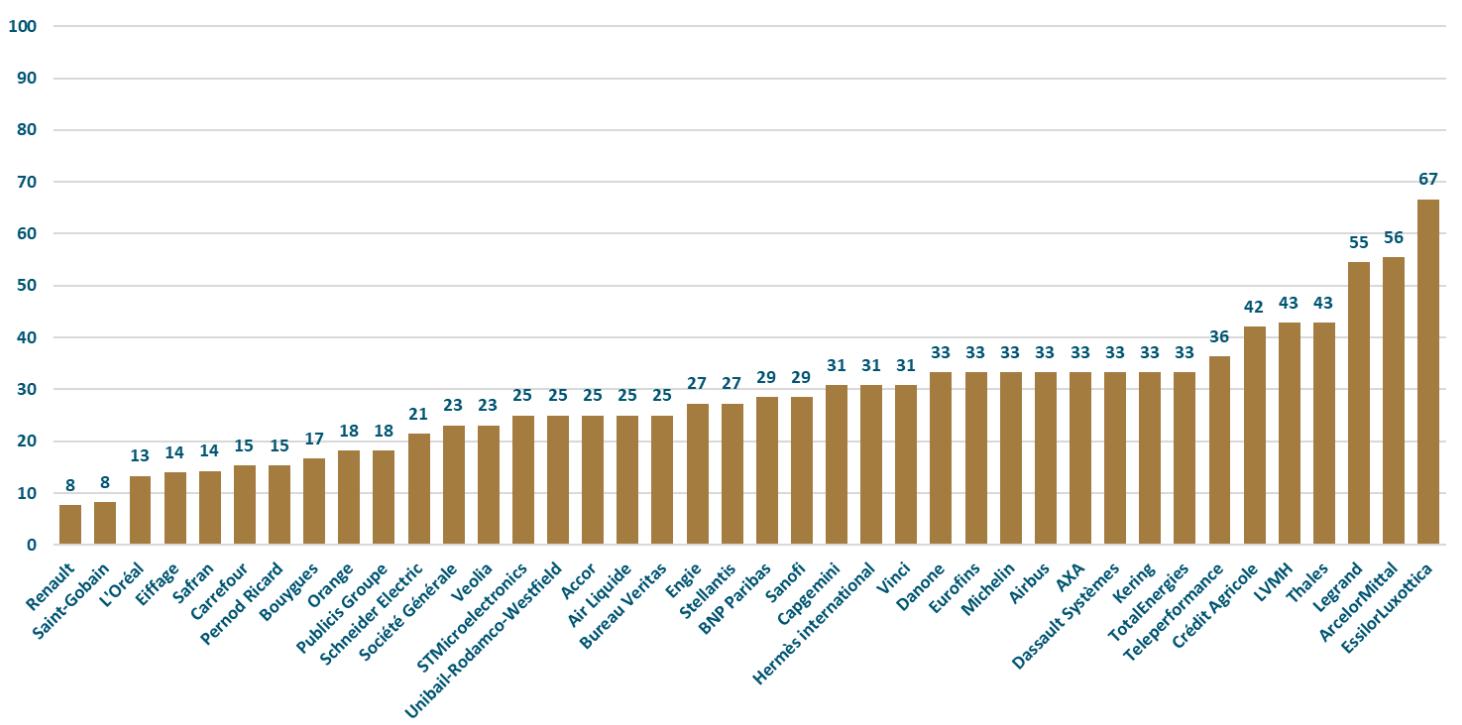
PANORAMA DU CAC 40

Sur les 479 administrateurs du CAC 40 élus par les actionnaires (1), 137 mandats arrivent à échéance en 2026 : **29% des mandats à renouveler ou remplacer à l'occasion des AG.** 40% de femmes et 60% d'hommes.

89 mandats d'administrateurs indépendants, soit 65% du total contre 57% l'année dernière. Et 7 mandats de non indépendants, le plus souvent des administrateurs présents dans les Conseils depuis plus de 12 ans. 4 d'entre eux devraient quitter les conseils.

Si le nombre de mandats au sein du CAC s'élève à 479, le nombre d'administrateurs, s'élève, lui, à 433. 6 parmi eux cumulent 3 mandats au sein de l'indice. **Monique Cohen** qui en fait partie pourrait tourner trois pages en même temps.

Part des mandats du CAC40 à renouveler en 2026
- % (hors salariés et censeurs)



¹ Nombre de mandats d'administrateurs hors mandat des salariés qui ne sont pas élus en AG (69 mandats)

² Indépendants selon les sociétés

³ Durée fixée par le code AFEP-MEDEF au-delà de laquelle un administrateur ne peut plus être considéré comme indépendant

PANORAMA DU CAC 40

EssilorLuxottica de nouveau sur le devant de la scène, en haut du tableau cette fois-ci, puisque 67% des mandats arrivent à échéance. Dernière année du mur puisqu'après 2026, l'échelonnement sera normalisé.

ArcelorMittal face à un mur de renouvellements aussi. Pas d'enjeu chez les indépendants, mais peut-être des enjeux familiaux avec des mandats clés.

Legrand aussi face à un nombre important d'échéances, mais un seul mandat à suspense, celui de la présidente qui n'est plus indépendante depuis 2024. Conservera-t-elle son siège ?

Grosse année pour **Thales** tant du côté des indépendants que des représentants de Dassault Aviation.

LVMH doit se questionner sur 43% de ses sièges, 55% si l'on ajoute les censeurs. Quelques âges avancés, quelques pages à tourner, quelques indépendants présents depuis trop longtemps.

Grosse année en chiffres chez **Crédit Agricole**, sans changement particulier à attendre si ce n'est le renouvellement du nouveau Président.

De l'autre côté du spectre, **L'Oréal** avec un sujet principal, le Président Jean-Paul Agon.

Des années calmes chez **Renault** et **Saint-Gobain** aussi, qui poursuivront l'acculturation de leurs récents administrateurs.

PANORAMA DU CAC 40

1. LES PDG, PRESIDENTS ET PRESIDENTS D'HONNEUR

19 Présidents dont 2 PDG devant leurs actionnaires

- Chez **Carrefour**, Alexandre Bompard devant les actionnaires de Carrefour pour un nouveau mandat dans le cadre d'un nouveau plan stratégique. Le groupe a déjà préempté le sujet et annoncé son renouvellement.
- **Patrice Caine** enfin qui devrait garder la confiance de ses grands actionnaires.

17 « Présidents seulement » dont 7 sont des anciens PDG

Un PDG qui devient président seulement, cela permet d'assurer une transition fluide avec le DG. Une transition qui doit être provisoire pour laisser au DG la possibilité d'imprimer sa marque. Où en est-on dans le CAC ?

- 6 ans : C'est le nombre d'années depuis la passation chez **Capgemini**. Le mandat de Paul Hermelin arrive à échéance cette année ; et maintenant ?
- 5 ans : C'est la durée de la transition chez **L'Oréal**. 20 ans, c'est aussi l'ancienneté de Jean-Paul Agon au Conseil, 70 ans c'est l'âge qu'il aura cette année. Des chiffres ronds.
- 5 ans : C'est aussi la durée de la transition chez **ArcelorMittal** mais dans une logique de transition différente puisque familiale.
- 4 ans : C'est la durée de la transition chez **Air Liquide**. Le groupe a laissé entrevoir le départ en 2026 de Benoît Potier qui fêtera ses 20 ans comme Président. On verra.
- 4 ans : C'est aussi la durée de la transition chez **Veolia**, qui a annoncé qu'il ne bougera pas.
- 2 ans : C'est la durée de la transition chez **Dassault Systèmes**, qui ne bougera sans doute pas non plus en renouvelant Bernard Charlès. Même si l'environnement institutionnel bouge et que la logique d'actionnaire s'accentue.
- 1 an : C'est la durée de la transition chez **Vinci**, qui devrait donc se poursuivre avec le renouvellement de Xavier Huillard.

PANORAMA DU CAC 40

Et 10 autres Présidents qui ne sont pas d'anciens dirigeants

- Le groupe **BNP Paribas** a fortement suggéré qu'il ne changerait rien l'année dernière en repoussant la limite d'âge statutaire de ses mandataires qui permet de prolonger Jean Lemierre.
- **Société Générale** a déjà annoncé qu'elle bougera avec une succession annoncée et préparée de longue date.
- **Crédit Agricole** a déjà annoncé qu'il a bougé et devra quand même renouveler le mandat de son nouveau Président, Eric Vial.
- Chez **Orange** les statuts avaient déjà été modifiés pour permettre à Jacques Aschembroich de finir son mandat... en 2026. Il devrait donc partir.
- Chez **Engie**, plus de suspense à ce stade puisque si Jean-Pierre Clamadieu est renouvelé, il peut garder la Présidence jusqu'en 2027.
- Pas de surprise à attendre chez **Stellantis** qui devrait maintenir John Elkann ou chez **Hermès International** qui devrait maintenir Eric de Seynes.
- Échéance du mandat de Jacques Richier chez **Unibail-Rodamco-Westfield** avec une logique d'actionnaire un peu accentuée, ici aussi.
- Angeles Garcia Poveda devra se montrer convaincante chez **Legrand** pour poursuivre son mandat, alors qu'elle n'est plus indépendante depuis deux ans.
- Gilles Schnepp chez **Danone** qui boucle un cycle post Faber.

Un Président d'honneur qui compte

- Charles Edelstenne 88 ans, est Président d'honneur de **Dassault Systèmes** avec un mandat d'administrateur qui arrive à échéance cette année. Il siège désormais en son nom, comme deuxième actionnaire, depuis qu'il a quitté la présidence de GIMD.

PANORAMA DU CAC 40

2. LES REFERENTS ET LES VICE-PRESIDENTS

10 administrateurs référents dont 2 VP devant leurs actionnaires

Assez peu de suspense dans les échéances de mandats qui se profilent du côté des référents avec quelques contextes à surveiller :

- **Bureau Veritas** qui vient de changer de nommer Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président référent après la perte d'indépendance de Pascal Lebard. Et si la gouvernance bougeait tout court après les cessions de Wendel ?
- Pierre Fleuriot chez **Renault**. Il est l'un des rares administrateurs référents d'un Conseil dont le Président est indépendant. Il a 72 ans. Un sujet à traiter dans la perspective du changement de président en 2027.
- Même configuration chez **Unibail-Rodamco Westfield**, un couple Président indépendant / Vice-président indépendant devant les actionnaires : renouvellement attendu de Munster Roderick, qui a été nommé il y a un an vice-président.
- Valérie Chapoulaud chez **Danone** pourrait se présenter en même temps et dans le même contexte que son Président.
- **Kering**, qui devrait maintenir la fonction de référent, malgré la dissociation, puisque le président n'est pas indépendant : renouvellement de Véronique Weill.
- **Legrand** toujours, qui devrait maintenir son référent, puisque la présidente a perdu son statut d'indépendante. À 75 ans, Michel Landel sera-t-il renouvelé ?
- Robert Peugeot serait renouvelé pour deux ans au conseil de **Stellantis** après avoir bataillé avec son cousin Xavier.
- Frédéric Oudéa chez **Capgemini**, Dick Sluimers chez **Euronext** sans réel suspense.

PANORAMA DU CAC 40

Les administrateurs référents et les VP qui ne pourront plus être indépendants.

- **Hermès International** devra nommer un ou une autre VP puisque Monique Cohen aura 12 ans d'ancienneté. Dominique Senequier avait déjà quitté ces mêmes fonctions l'année dernière.

3. LES DIRECTEURS GENERAUX

6 Directeurs généraux seulement devant leurs actionnaires :

- **Veolia** a déjà annoncé le renouvellement d'Estelle Brachlianoff.
- Thomas Buberl chez **Axa**, Paul Hudson chez **Sanofi**, François Jackow chez **Air Liquide** (avec sans doute un nouveau Président)
- Peu de suspense non plus pour Benoît Coquard chez **Legrand** dont le mandat arrive à échéance, comme celui de la Présidente et celui de l'administrateur référent.
- Pascal Daloz devra se montrer convaincant chez **Dassault Systèmes** avec un cours de bourse au plus bas depuis 5 ans.

Les autres mandataires qui ne sont pas au Conseil

- Florent Menegaux et Yves Chapot, 63 ans tous les deux, dont les mandats de gérants arrivent à échéance chez **Michelin** pourraient commencer à laisser entrevoir la suite.

Des nouveaux DG dans les Conseils d'administration ?

- Wendel vendant du titre, il pourrait laisser un de ses sièges au Conseil de **Bureau Veritas** à sa Directrice générale.
- **Schneider Electric** aussi. La société fait partie des très rares sociétés du CAC40 à avoir dissocié les fonctions de Président et de DG et laissé son DG aux portes du Conseil. Ce serait un signal de fluidité dans la transition.

PANORAMA DU CAC 40

4. D'AUTRES INDEPENDANTS QUI NE SERONT PLUS INDEPENDANTS

- Il y a 3 administrateurs qui ne sont plus indépendants car, ayant dépassé la limite des 12 ans, leur statut a été requalifié. Ils devraient partir : chez **Accor**, chez **Safran**, chez **TotalEnergies**.

5. LES NON INDEPENDANTS

- Il y a d'autres administrateurs qui ne sont pas indépendants pour des raisons bien identifiées et ils devraient conserver leur siège et leur statut : Alexandre de Rothschild chez **Bouygues**.
- Sans sujet d'échéance en 2026, **Kering** pourrait profiter de la transition managériale pour donner quelques signaux d'un changement d'ère.

6. LES SOCIETES QUI EN ONT PERDU EN ROUTE ET LES AUTRES SUJETS

- Schneider Electric** a un siège vacant après la démission de Gregory Spierkel. Une ouverture pour Olivier Blum, Directeur général ?
- Qui sera nommé sur le siège de Paul Bulcke au Conseil de **L'Oréal** après sa démission du Conseil de Nestlé ? Son mandat a une échéance 2029 mais il devrait logiquement laisser la place de représentant du second actionnaire.



Notre vision :

Une gouvernance déséquilibrée, c'est une entreprise à risque.
Une gouvernance équilibrée, c'est une entreprise mieux valorisée.

Notre ambition :

Avoir des sociétés solides cotées sur la place de Paris.

Notre mission :

Doter les émetteurs et les investisseurs d'un état des lieux objectif des risques à travers le prisme de la gouvernance.

Transformer une opinion en un fait objectif en s'appuyant sur une plateforme unique de cartographie, de diagnostic et de benchmark de la gouvernance des sociétés du SBF 120.

Les 5 bénéfices de la solution OFG :

- Etablir un langage commun entre les investisseurs et les émetteurs
- Réaliser une analyse externe, objective et approfondie de la gouvernance
- Mesurer et benchmarker la gouvernance
- Identifier les forces et les signaux faibles
- Faire de la gouvernance un levier de transparence, de confiance et de valorisation



ofg

contact@ofg.paris

www.ofg.paris

<https://www.linkedin.com/company/ofg-paris/>