



Il n'y a pas que l'espérance de vie qui s'allonge. C'est aussi la tendance pour les mandats des dirigeants des sociétés cotés dans l'Hexagone

## Quand les grands patrons des groupes français jouent les prolongations

### Extratime

Ces dernières années, la tendance est au relèvement de l'âge limite pour exercer les fonctions de président et de directeur général. François-Henri Pinault, le président de Kering, vient de gagner quinze ans d'un coup.

Muriel Motte

KERING EST LE DERNIER GROUPE du CAC 40 en date à avoir profité d'un changement de sa gouvernance pour modifier ses statuts. Outre l'arrivée de Luca de Meo, qui a pris la direction opérationnelle du spécialiste du luxe, les actionnaires ont approuvé à 98,5%, le 9 septembre, le report de 65 à 70 ans de l'âge limite du directeur général, et de 65 à 80 ans celui du président, François-Henri Pinault.

Cette modification « vise à assurer la stabilité et la continuité de la gouvernance du groupe dans un contexte où Kering traverse une période délicate, en s'appuyant sur l'expérience approfondie et l'implication précise dans les affaires du groupe de ces dirigeants, » a justifié le propriétaire de Gucci, en grande difficulté.

Avant lui, Accor, LVMH, BNP Paribas ont aussi rallongé de quelques années les mandats de leur top management. Hors CAC40, Getlink ou encore Alten ont fait de même en 2025. Personne n'atteint le record de Sopra Steria, dont les statuts autorisent le président fondateur à rester en fonctions jusqu'à 94 ans. Une révision - la limite précédente était de 89 ans - approuvée en mai 2024 dans l'allégresse (à 94,95%) par des actionnaires unis derrière le patriarche Pierre Pasquier, 90 ans aujourd'hui.

« Chaque trajectoire d'entreprise est particulière, chaque cas est unique. Le changement d'âge relève parfois plus d'une logique de personne que d'une logique d'entreprise, commente Olivia Flahault, présidente de la société d'analyse de la gouvernance OFG. Quoi qu'il en soit, les statuts disent quelque chose de là où en est un groupe ».

**Lisibilité.** Chez Accor, l'âge limite du PDG a été relevé de 65 à 68 ans pour permettre à Sébastien Bazin de « finir le job » en bouclant les chantiers entamés. Inversement, Worldline a procédé à un grand coup de jeune en ramenant de 81 à 70 ans celui de son président, après le décès de Bernard Bourigeaud, âgé de 79 ans. C'est pour lui que la société de paiements avait prolongé de deux ans (de 79 à 81 ans) cette limite en 2023... quelques mois avant sa disparition soudaine. Getlink a aussi modifié deux fois ses statuts en quelques années. « La gouvernance incarne un projet, ce n'est pas lisible », critique un observateur.

Si les actionnaires ont parfois du mal à suivre ces allers-retours, ils n'ont rien contre le fait que les grands groupes œuvrent pour un taux d'emploi élevé des seniors à leur sommet ! Les résolutions sur ces sujets sont approuvées à une écrasante majorité. Les « proxy », ces agences de conseil en vote, estiment qu'on ne peut pas discriminer par l'âge. « Beaucoup de dirigeants sont en pleine forme à 70 ou 75 ans. Le sujet n'est pas là. Dans le bon fonctionnement d'un groupe, l'élément clé est l'organisation de la gouvernance », confirme Denis Branche, cofondateur de la société Phitrust.

Mais où se situe la frontière entre l'atout d'une très bonne connaissance des enjeux industriels et financiers et le nécessaire renouvellement des générations ? A 67 ans d'âge moyen, le conseil d'administration d'Alten est





le plus âgé du SBF 120, ce qui interroge pour... une entreprise de la tech. « On a aussi parfois le sentiment que le mandat d'un binôme président/directeur général est prolongé pour la bonne raison qu'il fonctionne bien. Mais cela donne l'impression d'une fin de cycle qui ne se termine pas, note Olivia Flahault. C'est un peu le cas chez BNP Paribas, même si la banque a fait monter des jeunes au comex. » Dans la brochure d'avis de convocation de ses actionnaires, la banque expliquait au printemps que

le conseil d'administration avait relevé « la force du tandem Bonnafé-Lemierre » après avoir examiné « le meilleur moyen d'assurer l'efficacité, l'équilibre, la stabilité et la visibilité de la gouvernance ». Lancé il y a près de 11 ans, le duo est potentiellement en piste jusqu'en 2030 !

@murielmotte

