



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Mardi 31 mai 2011

La gouvernance d'entreprise, la place des femmes en 2011

*Maryse Aulagnon
PDG d'AFFINE - Administrateur et Présidente du comité d'audit d'AFKLM*

Mme AULAGNON.- Je voudrais à mon tour vous dire que je suis très heureuse d'être parmi vous aujourd'hui. Je n'ai pas hésité une seconde, cela me paraît aller dans l'ordre naturel des choses, d'apporter quelque chose à l'entreprise, en plus de ma participation au conseil d'administration et au comité d'audit. Et de surcroît, cela me fait plaisir et m'intéresse de vous rencontrer et de pouvoir discuter avec vous, répondre à vos questions.

On m'a demandé un exercice un peu classique qui est de présenter le rôle des femmes dans les conseils d'administration et en particulier dans cette belle maison. Juste pour me présenter, je dirige le groupe AFFINE que j'ai créé il y a maintenant 20 ans, et qui est un groupe d'investissement immobilier, spécialisé dans l'immobilier d'entreprise. Nous avons dans le groupe, trois sociétés cotées. J'ai donc une expérience assez ancienne des sociétés cotées, puisque j'en préside depuis 1992. Evidemment, ce n'est pas pareil quand on est administrateur d'une société qui est dans votre groupe que vous avez créé et dont vous contrôlez le capital, mais au fil du temps, cela donne une certaine expérience de ce qu'est la gouvernance d'entreprise ou en tout cas de ce qu'elle devrait être dans une société cotée.

La maison-mère est AFFINE qui est cotée depuis 1992 et qui est spécialisée dans l'immobilier d'entreprise, c'est-à-dire les bureaux, les entrepôts et les centres commerciaux. Nous ne faisons pas du tout de résidentiel.

En 2007, nous avons coté un portefeuille immobilier essentiellement à Paris qu'on a appelé AffiParis, qui est une filiale contrôlée par AFFINE. En 2006, nous avons acheté une foncière belge, Banimmo, qui a été cotée en 2007, à la bourse de Bruxelles. Cela me donne le privilège d'avoir une expérience binationale, biculturelle, car au fond, si on regarde bien les choses, les Belges sont presque plus loin des Français que les Néerlandais. C'est sans doute un des points, ce biculturalisme, qui a peut-être été l'une des raisons de ma venue au conseil d'Air France-KLM.

C'est un point extrêmement enrichissant, en particulier, quand on est dans la mouvance Euronext. N'hésitez pas, si vous avez des questions sur ce thème qui est un peu différent du thème principal. Le thème principal que l'on m'a demandé de traiter aujourd'hui, est donc la place des femmes dans les conseils d'administration.

C'est vrai que c'est un sujet très rebattu mais je vais essayer de vous faire part de mon expérience, à la fois en tant que présidente fondatrice d'entreprise cotée (là, il n'y a pas de véritable question, c'est un privilège de pouvoir coter sa propre entreprise), mais aussi de participation à deux conseils d'administration prestigieux qui sont celui d'Air France-KLM et celui de BPCE¹ où je suis entrée, il y a quelques mois seulement.

Je vous propose de faire un constat en quelques chiffres et ensuite, de basculer sur des considérations plus personnelles, qui relèvent de mon appréciation et qui sont évidemment tout à fait discutables.

En ce qui concerne les chiffres, je me suis essentiellement fondée sur deux études très récentes qui sont sorties en 2010 : une sur l'évolution dans le CAC40 de la place des femmes et une autre très complémentaire, qui est l'analyse de la place des femmes dans 500 sociétés cotées qui font moins de 150 millions de capitalisation boursière. On se rend compte que ce n'est pas exactement la même logique.

En ce qui concerne le nombre de femmes dans les conseils d'administration, on peut dire que le CAC40 n'est pas en retard par rapport aux autres indices européens pour les sociétés cotées. Il vient en réalité en rang n° 2. Ce n'est donc pas si mal par rapport aux autres pays. Indiscutablement, la loi

¹ BPCE : groupe bancaire Banques Populaires Caisses d'Épargne

qui a été prise en janvier a donné un coup d'accélérateur à ce mouvement qui était déjà bien entamé depuis au moins deux ans.

On constate qu'il y a eu une forte progression du nombre de femmes dans les sociétés du CAC40 qui était, pour mémoire, de 10 % des administrateurs en 2008 et aux dernières statistiques disponibles, plus proche de 16,5-17 %. La croissance a été très forte en l'espace de deux ans. Comme vous le voyez, les sociétés du CAC40 ne sont pas tellement en retard par rapport aux autres sociétés européennes.

Il y en a trois ou quatre d'entre elles qui n'ont aucun administrateur femme. Cela vient d'être corrigé pour Natixis. Dans l'ensemble, les femmes représentent à peu près 16 à 17 % de la population des conseils d'administration. Le recensement indique environ 100 femmes administratrices (ou administrateurs, pour moi, c'est indifférent) maintenant dans les sociétés du CAC40, les principales sociétés cotées françaises.

En ce qui concerne les sociétés plus petites, celles qui sont dans la capitalisation inférieure à 150 millions, on constate curieusement un phénomène presque en sens inverse, c'est-à-dire une stabilité, voire une régression. Le nombre de femmes dans les PME même cotées ne dépasse pas 12 à 14 %, c'est nettement en retrait. Pour beaucoup d'entre elles, elles font partie de la famille du principal investisseur ou fondateur de l'entreprise. Leur rôle est donc un peu biaisé. C'est un sujet sur lequel nous pourrions revenir.

Quelle est la proportion de femmes qui sont actionnaires ou administrateurs indépendants ? Si on regarde les 500 entreprises ayant une capitalisation boursière inférieure à 150 millions d'euros – ce qui, au demeurant, n'est pas beaucoup – on constate qu'alors même que ce sont des PME, seulement 2 % sont président-directeur-général ou directeur général, 12 % qui sont présidentes de conseil de surveillance, et 5 % présidentes de directoire. Au demeurant, me direz-vous, sur le CAC40, en dehors d'**Anne Lauvergeon**, il n'y en a pas. Mais la taille des entreprises est très différente et on aurait pu imaginer que dans des entreprises de taille plus petite, souvent à dominante familiale, il y aurait davantage de femmes. Mais vous voyez une femme sur 40 ou 2 % sur 500, c'est tout à fait comparable.

On peut dire qu'il y a aussi une considération à faire en regard de la catégorie. En réalité, les femmes sont plus nombreuses dans les représentations spécifiques. C'est ainsi qu'on en trouve presque 43 % dans les représentants des salariés actionnaires, 32 % pour celles qui représentent les salariés et en revanche, il n'y a pas de femmes représentant l'Etat dans les sociétés du CAC40, au moment de cette analyse qui date d'un an.

Cela va sans doute être corrigé très rapidement. C'est d'autant plus surprenant que finalement, la fonction publique, notamment par toutes les écoles d'admission sur concours aux différents postes administratifs, devrait susciter, depuis plus de 50 ans que l'ENA existe, une meilleure parité dans la représentation de l'Etat, mais c'est la statistique qui dit cela.

Si l'on s'intéresse à d'autres critères, on constate également que les femmes, aujourd'hui, sont plus souvent extranationales. Quand on veut diversifier un conseil d'administration, finalement, on essaie de tout faire en une fois. On essaie de trouver à la fois une femme qui soit internationale, parce que c'est indispensable pour une entreprise, surtout pour une société cotée. On constate donc beaucoup plus de femmes dans la proportion d'administrateurs de nationalité différente de celle de l'entreprise. Elles sont plus souvent représentées dans cette catégorie.

Elles sont également beaucoup plus représentées dans la catégorie des administrateurs indépendants. Là, on constate, mais cela ne vous surprendra pas, que compte tenu des exigences de la loi de janvier 2011, lorsqu'il faut recruter un administrateur indépendant, on a tendance à choisir d'abord une femme pour pouvoir remplir les obligations. On pourra détailler le bien-fondé des contraintes qu'impose cette loi.

Comme le nombre d'administrateurs au total n'a pas vraiment augmenté, il y a un phénomène de vases communicants. Au fur et à mesure que le nombre de femmes augmente dans les conseils d'administration (la croissance a été de 88 % récemment), nécessairement, en même temps, le nombre d'hommes diminue. Comme on part d'une base plus large, le nombre d'hommes diminue de 8 à 9 %. Cela va de pair. Cela peut aussi poser un certain nombre de problèmes, peut-être pas la première année. Mais si l'on considère que pour remplir les obligations de la loi, il faudrait à peu près 1 000 femmes administrateurs, cela signifie que compte tenu des renouvellements naturels, quasiment tous les postes qui viendront à se libérer dans les 5 ans à venir, devront être pourvus par des femmes pour remplir ce quota. Nous n'en sommes qu'à la première année. Il n'y a pas encore de véritable tension. On peut anticiper un certain problème au bout de deux ou trois ans. C'est aussi un sujet dont nous pourrions débattre.

Je ne vous ai pas cité mes sources. Je me suis inspirée des deux études les plus récentes en la matière. Une étude faite sur le CAC40 avec des statistiques d'évolution 2009-2010, par une société Ethics & Boards, qui date de mars 2011, et une autre étude sur les plus petites capitalisations, moins de 150 millions, menée sur 500 entreprises par une structure qui s'appelle Gouvernance et Structures d'avril 2011.

La question du cumul des mandats est aussi un sujet lourd. Je crois, personnellement, que c'est moins un sujet hommes/femmes qu'un sujet de gouvernance d'entreprise et obligations attachées à la gouvernance d'entreprise.

On constate que le cumul des mandats qui était déjà de un sur cinq, est passé à un sur quatre mais en réalité, très peu de femmes cumulent deux mandats. Cela fait baisser d'autant plus vite la moyenne de cumul des mandats. Parmi les administratrices de société moyenne, seulement 23 sur 419 n'ont pas de cumul de mandat. C'est moins net pour le CAC40, parce que certains considèrent qu'il faut déjà une certaine expérience. Une fois acquise, elle est très demandée, et les femmes administrateurs dans le CAC40 sont très sollicitées.

Voilà sur la première partie de la question factuelle et chiffrée, donc le constat.

Sur la question des administrateurs indépendants, il y a une représentation chiffrée qui est la suivante et je pense la dernière de cette évolution : une augmentation très forte des administratrices indépendantes, car quand on recrute un nouvel administrateur, on essaie de combler toutes les lacunes. Il faut qu'elle soit à la fois, une femme, indépendante et internationale. C'est le profil type des recrutements aujourd'hui, et on vient à des considérations plus personnelles. Ce ne sont pas des chiffres et vous pouvez naturellement discuter ou contester mes opinions.

En ce qui concerne mon expérience personnelle, je constate quand même que mon cursus universitaire ou ma formation initiale est tout à fait dans le même registre que celui d'un grand nombre de patrons d'entreprise, CAC40 ou pas, d'ailleurs. J'ai moi-même créé mon entreprise en 1990, et elle est cotée depuis 1992. Il y a trois sociétés cotées dans mon groupe. Je préside deux d'entre elles : la société-mère et la société belge. J'ai également presque 20 ans maintenant d'expérience de bourse, de road-shows, de réunions avec les analystes, de résultats plutôt sympathiques, puisque cette société qui est une création *ex nihilo*, aujourd'hui, représente (c'est modeste, surtout si on considère la taille d'Air France-KLM) 1,2 milliard de total de bilan réparti sur plusieurs pays en Europe.

Cependant, pour dire la vérité, on ne m'a jamais sollicitée pour être administratrice, jusqu'au moment où il a été question de la loi. C'est très surprenant !

J'avais été sollicitée par des chasseurs de têtes étrangers. J'avais décliné, à l'époque, parce que sans doute, le mouvement était entamé plus tôt dans les pays anglo-saxons. J'avais été approchée dans les cinq dernières années deux ou trois fois, mais je déclinais car je ne pouvais pas ajouter des voyages

supplémentaires à ceux que je fais déjà entre Paris et la Belgique, puisque Banimmo est en Belgique.

En revanche, à partir du moment où il a été question des travaux préparatoires de cette loi, j'ai eu de nombreuses propositions. J'ai accepté avec enthousiasme celle d'Air France-KLM. Je n'ai pas besoin de vous décrire à quel point c'est une société mythique qui fait immédiatement rêver.

J'ai eu d'autres propositions par la suite et je continue d'en avoir, alors que je considère avoir suffisamment de mandats, mais cela ne s'était jamais produit avant 2010 car, en réalité, on ne pensait pas vraiment aux femmes pour participer aux conseils d'administration. J'évoque un point personnel et je m'en excuse, mais c'est aussi pour susciter la discussion.

La deuxième interrogation que l'on entend souvent ou que l'on peut même lire, c'est : cette loi existe mais il faut trouver une femme. Les femmes sont-elles compétentes pour être dans un conseil d'administration ? Sont-elles prêtes pour l'être ? Ne faudrait-il pas les former ? Ne faudrait-il pas prévoir des périodes transitoires d'observation avant de les nommer ?

J'ai tendance à m'élever en faux contre cette opinion. D'ailleurs, on ne l'entend jamais à propos des hommes. Pourtant, chez les hommes aussi, il y a un moment où ils accèdent à leur premier conseil d'administration. Ce n'est pas inné. Ils vivent aussi une première nomination et cette question n'est jamais soulevée à leur égard. Cela m'interpelle un peu. Je ne suis pas d'un féminisme militant, mais je constate simplement qu'on ne m'a demandé de participer à des conseils d'administration qu'à partir du moment où c'est devenu obligatoire.

Sommes-nous prêtes ? Je suis étonnée qu'on ne se pose pas la question avant de confier sa vie à un médecin femme. On ne se dit pas "*c'est une femme, est-ce un bon médecin ?*" De même quand on confie son sort à un juge femme. Compte tenu de la féminisation de ce secteur d'activité, on est même maintenant tout à fait habitué à voir une femme rendre la justice.

Est-ce que participer à un conseil d'administration représente des responsabilités plus fortes que celles que je viens de citer à titre d'exemple ? Je passe sur les femmes astronautes, chirurgiens, etc.

C'est très étonnant que cette question de la compétence des femmes se pose uniquement dans le cadre des débats qui ont accompagné cette loi. Je mesure toute à fait à quel point ma question interpelle un certain nombre d'entre vous. Je suis navrée, ce n'est pas du tout agressif, mais c'est vrai qu'il y a beaucoup plus d'hommes que de femmes dans cette assemblée. Encore qu'on ait vu que la représentation des salariés est beaucoup plus équitable à cet égard. La question de la compétence des femmes est ouverte.

Une réponse à cette question que je récusé complètement, pour ma part, est celle consistant à dire "*c'est peut-être très difficile d'être administrateur de but en blanc, on va commencer par nommer des femmes censeurs*", puisque la loi française permet d'avoir une deuxième catégorie de personnes qui participent au conseil sans avoir droit de vote. C'est une sorte de formation par l'observation sans "risque" ou conséquence pour l'entreprise. Personnellement, je n'y suis pas très favorable.

D'ailleurs, d'une manière générale, les censeurs ont tendance à disparaître maintenant des conseils d'administration, parce qu'on pourrait dire, à la limite, que c'est très facile de participer à un conseil d'administration et tout le monde sait que dans un conseil d'administration, on passe très rarement au vote. Le fait de ne pas avoir de droit de vote ne diminue en rien votre capacité de dialogue et d'influence sur les décisions du conseil. En revanche, vous n'en avez pas la responsabilité, puisqu'un censeur n'a pas la même responsabilité qu'un administrateur.

Sur le plan des principes donc, je trouve qu'homme ou femme, être censeur n'est pas une bonne formule dans le cadre de la gouvernance que nous connaissons aujourd'hui, qui est beaucoup plus poussée qu'elle ne l'était auparavant.

Quant à dire "*on va faire un banc d'essai, une séance de formation in vivo, en nommant des femmes conseurs avant de les nommer administrateurs*", je trouve cela vraiment agressif. C'est mon opinion sur ce point que j'entends assez souvent évoquer.

Une autre question que j'entends aussi, assez souvent, c'est : comment devient-on administratrice ? Curieusement, ce sont très souvent les femmes qui me posent cette question. Et la question en miroir est: comment peut-on trouver une administratrice ?

J'essaie d'expliquer que pour devenir administratrice, il faut bien sûr détenir les compétences, c'est la base, mais en plus, il faut en exprimer le souhait. Il faut savoir qu'en ce moment, des chasseurs de têtes s'en sont fait une spécialité. Quand vous savez que vous avez un vivier de 1 000 recrutements à faire, c'est stimulant. Il faut exprimer sa candidature auprès de certains chasseurs de têtes ou le dire, lorsqu'on rencontre des gens qui sont déjà dans des conseils. Parce que très souvent, la question est bien sûr toujours celle du bon choix, mais d'avoir aussi un éventail suffisamment large pour bien choisir. Lorsqu'il y a un recrutement de conseil à faire, c'est important d'avoir un nombre important de candidats. Personnellement, je dis toujours "*si vous en avez envie, il faut le dire, il faut le faire savoir*".

Il existe également des institutions faites pour cela. Je ne sais pas si vous connaissez tous l'Institut français des administrateurs (IFA) qui a été créé, il y a à peu près 5 ou 6 ans ? Il a développé un véritable professionnalisme de la gouvernance, avec des cycles de formations aux horizontales nécessaires dans tout conseil d'administration. L'IFA vient de diplômer sa première promotion d'administrateurs. Cela vaut pour les hommes comme pour les femmes. C'est aussi un moyen d'avoir un vivier. Ils ont créé une bourse en ligne des conseils d'administration, on pose sa candidature et on voit circuler les offres.

En ce qui me concerne, j'ai recruté un de mes administrateurs indépendants belges via l'IFA et je me suis rendu compte, à partir des réponses recueillies, qu'il existait là un vivier formidable. C'était déjà le cas il y a 4 ans. Maintenant, le vivier doit être encore plus riche de personnes d'excellente qualité. Le problème a vraiment été celui du choix. J'ai pu recruter ainsi un administrateur indépendant chez Banimmo qui est tout à fait remarquable.

Sciences Po, qui est toujours dans l'air du temps, vient également de créer une formation diplômante d'administrateur et vraisemblablement, les universités suivront ou ont déjà suivi, sans pour autant le traduire par un diplôme. Trouver une administratrice ne sera donc pas plus difficile que de trouver un administrateur.

Une dernière question : quel impact les femmes ont-elles sur un conseil d'administration ? Cela va-t-il troubler les travaux ? Cela va-t-il changer la manière dont les dialogues se tiennent ?

Cette question a fait l'objet de nombreuses études aux Etats-Unis, parce que l'expérience des femmes administrateurs y est beaucoup plus ancienne. Une boutade dit, mais j'ai tendance à penser qu'elle est assez vraie, que lorsqu'il y a une femme administrateur, c'est un alibi. Quand il y en a deux, c'est pour qu'elles puissent se parler et quand il y en a trois, c'est qu'on commence à travailler. Je ne fais pas de mauvais esprit parce qu'il y a seulement deux femmes au conseil d'Air France-KLM !

Mais ce qui m'a quand même frappée, parce que j'ai le plaisir et la chance d'être dans cette société depuis un an, c'est qu'après l'assemblée générale qui m'a nommée, un certain nombre de personnes sont venues me féliciter ; ce qui m'a fait extrêmement plaisir. En particulier, quelqu'un est venu me dire -honnêtement je ne connais pas son nom, il y avait beaucoup de monde, je ne sais pas si certains d'entre vous étaient présents, ce jour-là– "*on a dû vous dire que les pilotes étaient machistes, mais ce n'est absolument pas vrai. Nous sommes très contents que vous entriez au conseil d'administration pour venir aider Patricia Barbizet*" !

Je suis restée un peu saisie mais je me suis dit qu'il ne fallait retenir qu'une chose, c'est qu'il était très content de me voir arriver au conseil ! En revanche, comme vous le savez, **Patricia Barbizet** n'a absolument pas besoin d'être aidée en matière d'expérience d'entreprise et de conseil d'administration ! Je ne suis pas là pour aider quiconque mais pour aider la société dans toute la mesure de mes compétences. Mais c'était dit de manière si spontanée et gentille que je n'ai retenu que l'élan initial !

En fait, il n'y a aucune raison pour que les femmes au conseil d'administration fonctionnent différemment des autres administrateurs. On constate aussi, selon des études américaines puisqu'il y a suffisamment de recul pour établir quelques statistiques, qu'on demande en général une bonne expérience technique aux femmes qui entrent dans des conseils, en particulier pour les sociétés cotées. Les statistiques montrent qu'aux Etats-Unis, 50 % des femmes qui entrent dans un conseil d'administration, participent au comité d'audit. Le comité d'audit étant considéré comme l'endroit où sont traités les sujets les plus difficiles, que l'on prépare pour l'examen en conseil d'administration et en particulier les comptes. Vous remarquerez que ce phénomène se produit aussi en France. Je suis ravie d'être au comité d'audit, ce n'est pas le sujet mais c'est ce qui se passe également en France: lorsqu'on nomme une femme administrateur, en même temps, on lui demande d'assumer une fonction particulièrement sensible, comme celle du comité d'audit.

Je vous rassure, en ce qui concerne ma disponibilité, pour le second mandat que j'ai accepté, j'ai dit tout de suite que ce n'était pas possible et je me suis "contentée" du comité de nomination ; ce qui n'est pas une mince chose non plus. Parce qu'en définitive, ce que l'on n'a pas encore bien mesuré, (et je suis tout à fait favorable à la limitation du nombre de mandats, pas seulement par la raison mais même par la réglementation), c'est que l'on n'est plus administrateur comme on l'était auparavant. On était administrateur parce que cela faisait partie du cursus honorable et que si on n'avait pas démerité dans l'establishment, il était normal de finir par quelques conseils d'administration. C'est une vision qui est totalement périmée aujourd'hui, pour une bonne et une mauvaise raison.

La mauvaise raison, c'est que les administrateurs sont vraiment responsables. On ne peut donc pas considérer qu'être dans un conseil, c'est une carte de visite et une bonne manière de réussir sa sortie, parce que quand on est responsable des décisions que l'on prend, il vaut mieux être encore un peu dans les affaires plutôt que dans une mentalité de retraité. C'est un point important.

À partir du moment où dans les conseils d'administration, vous avez de plus en plus de recrutement de personnes actives ou qui sont dans la vie active (certains retraités restent très actifs), nécessairement, vous êtes amené à limiter le nombre de mandats que vous pouvez accepter.

La deuxième raison est que, en même temps, la gouvernance de l'entreprise est devenue complètement différente de ce qu'elle était. Je me rappelle au début que, lorsqu'on avait fait trois conseils par an, on avait l'impression d'avoir tout dit et on en faisait un quatrième pour faire bien. Aujourd'hui, les conseils d'administration se réunissent à peu près une fois par mois. Je me rappelle dans le passé, et pourtant AFFINE était cotée depuis 1990 mais même dans une société cotée, un conseil se traitait en une heure de temps, une heure et demie si on avait des bavards. Si on considérait que le sujet était bien préparé, cela ne demandait pas plus d'une heure de temps. En réalité, le conseil était non pas la chambre d'enregistrement mais véritablement la chambre de décision de sujets déjà préparés par le management.

Aujourd'hui, un conseil qui se respecte ne peut pas durer moins de deux heures. Et pour ma part, les conseils auxquels je participe, durent de quatre à cinq heures. Si vous en avez un par mois, la moyenne étant de 8 à 9 par an (à cause des vacances) de quatre à cinq heures, et que de surcroît, vous êtes appelé à travailler dans le cadre d'un des comités du conseil qui se réunit en principe, trois fois par an, mais en réalité 6 à 7 fois, vous voyez qu'on plafonne rapidement. Non pas par la quantité de travail, parce que cela ne pose aucun problème, on peut travailler à tout moment, mais

pour des questions d'agenda. Toutes les sociétés cotées sont aujourd'hui enfermés dans des agendas d'arrêté des comptes et de publication extrêmement serrés.

Paradoxalement, l'agenda le plus serré est celui du semestre, parce que pour une raison qui nous échappe à tous -je parle des dirigeants de société cotée- la réglementation Euronext a considéré que puisqu' on a quatre mois pour clore les comptes annuels, deux mois suffisent pour clore les comptes semestriels à mi-année; ce qui est une pure aberration parce que c'est autant de travail de clore des comptes semestriels qu'annuels et qu'en plus c'est pendant la période de vacances d'été ! Donc, la dernière semaine du mois d'août est extrêmement dense en tenues de conseils d'administration. Vous êtes mécaniquement limités par le nombre de réunions qui peuvent se tenir à ce moment-là.

Il en est de même pour les conseils qui arrêtent les comptes annuels qui, en principe, peuvent se tenir jusqu'à la fin juin. Mais aujourd'hui, une société cotée qui se respecte, sort ses comptes avant les vacances de février. Là aussi, vous avez un effet de télescopage d'agenda qui fait que je ne pense pas qu'on puisse avoir 5, 6 ou 7 mandats. Je connais des personnes qui sont dans 7 à 8 conseils d'administration. Cela ne me paraît pas raisonnable, personnellement.

Voilà en conclusion ce que je voulais vous dire. Je voudrais réitérer le plaisir que j'ai d'être avec vous aujourd'hui, et de participer au conseil d'Air France KLM, et vous dire aussi que je suis à votre disposition pour toutes vos questions.

Merci.