


## CINQ RECOMMANDATIONS PHARES POUR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES 2017

Le 11 avril 2017

Alors que la saison des AG 2017 s'ouvre dans quelques jours, les investisseurs ont déjà fait part de leurs principales attentes dans un environnement réglementaire en évolution – adoption par le Parlement européen de la mise à jour de la Directive Droit des Actionnaires et publication du décret d'application de la loi Sapin 2 relatif à la rémunération des dirigeant-e-s – et un contexte politique, social et économique incertain. Désireux dès lors d'engager les entreprises dans une dynamique de durabilité à long terme, les grands fonds – en France et à l'international – seront particulièrement attentifs cette année à leurs engagements climat – et plus largement leur positionnement face au défi de la transition énergétique et écologique –, à la composition des Conseils, à la gestion des talents et à l'alignement des politiques de rémunérations des dirigeant-e-s avec les performances globales et les politiques de rémunérations internes.

 Créé en 2005, le Grand Prix de l'Assemblée Générale est un think tank fondateur de l'Institut du Capitalisme Responsable, car l'AG implique que les entreprises se présentent de manière synthétique, pédagogique et lisible à l'ensemble de leurs parties prenantes, en privilégiant la prospective et la pertinence des informations délivrées.

- **Caroline de La Marnière, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable**

*Les Assemblées Générales évoluent et reflètent de manière croissante les attentes de la société civile vis-à-vis du secteur privé. L'AG est devenu un lieu de dialogue entre l'entreprise et ses actionnaires, mais aussi avec l'ensemble de ses parties prenantes.*

- **Nicole Notat, Présidente et Fondatrice de Vigeo-Eiris, co-Présidente du Jury du Grand Prix de l'AG** 

Réunis en février en présence des deux co-président-e-s du Jury – **Nicole Notat**, Présidente de Vigeo-Eiris, et **Benoît Potier**, Président-Directeur Général d'Air Liquide, société lauréate du Grand Prix de l'AG du CAC 40 2016 – et du Grand Témoin du Jury – **Bertrand Dumazy**, Président-Directeur Général d'Edenred, société lauréate du Trophée du SBF 80 2016 – à l'occasion de la réunion de lancement du Grand Prix de l'AG 2017, **les 27 membres du Jury attirent l'attention des dirigeant-e-s des entreprises cotées sur cinq axes prioritaires pour préparer leur AG.**

Ces recommandations ont été adressées au début du mois de mars aux dirigeant-e-s des sociétés concourant pour le Grand Prix de l'AG 2017 (CAC 40 + 20 entreprises sélectionnées au sein du SBF 80). Elles serviront de guide à l'évaluation des Assemblées Générales réalisée par les consultant-e-s de CAPITALCOM, en partenariat avec les étudiant-e-s de l'ESSEC Business School et de la Sorbonne, et à la délibération du Jury.

### Les 5 Recommandations du Jury pour les AG 2017

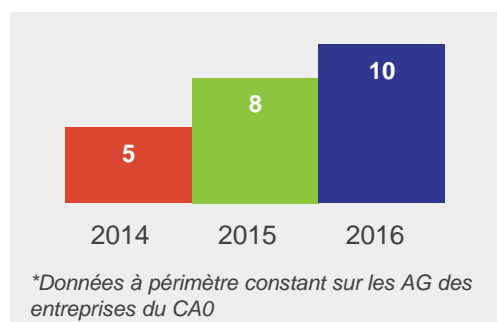
- 1. Communiquer sur l'appréhension des principaux risques et opportunités impactant la stratégie et la performance de l'entreprise**
- 2. Valoriser la complémentarité et la diversité des expériences / compétences des membres du Conseil d'Administration / de Surveillance pour faire face aux enjeux de l'entreprise**
- 3. Mettre en perspective la politique de rémunération des dirigeant-e-s avec la performance financière / extra-financière et la politique interne de rémunération**
- 4. Qualifier l'impact de la transition énergétique et écologique sur les activités de l'entreprise**
- 5. Présenter – de façon détaillée – le dialogue avec les parties prenantes**

## 1. Communiquer sur l'appréhension des principaux risques et opportunités impactant la stratégie et la performance de l'entreprise

Dans un contexte de mutations profondes aux plans économique / financier, environnemental, social, sociétal et politique, les actionnaires attendent des entreprises qu'elles fassent preuve d'une transparence accrue et de pédagogie sur i) les risques et opportunités qui se présentent à elles, ii) les moyens mis en œuvre pour anticiper et gérer ces risques, iii) les dispositifs déployés pour sensibiliser le management intermédiaire, le Conseil et l'ensemble du corps social, à ces questions. Cette démarche entre en résonance avec le concept de « pensée intégrée » ou integrated thinking, qui privilégie une approche prospective et stratégique, particulièrement lisible et pertinente. Le Jury propose donc aux entreprises de mettre en exergue leur capacité à favoriser l'adhésion individuelle et collective aux valeurs de l'entreprise et à son projet stratégique.

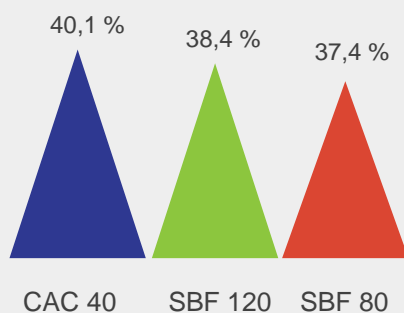
À titre d'exemple, lors de l'AG Legrand, société lauréate du Trophée de la RSE en 2016, Gilles Schnepp, Président-Directeur Général, a détaillé le dispositif de gestion des risques – accompagné d'un clip vidéo pédagogique – et les travaux du Comité des risques.

### Nombre d'entreprises du CAC 40 présentant leur dispositif de risques en AG



## 2. Valoriser la complémentarité et la diversité des expériences / compétences des membres du Conseil d'Administration / de Surveillance pour faire face aux enjeux de l'entreprise

### Part des femmes dans les Conseils au 30/01/2017



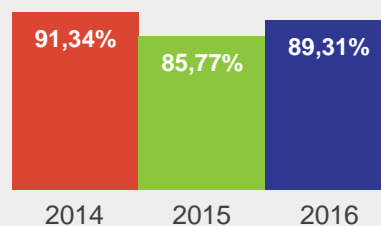
Le rapport annuel 2016 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeant-e-s a notamment souligné les efforts considérables des entreprises en faveur de la diversification (âge, genre, nationalité, expérience, etc.) de la composition des Conseils du SBF 120. Le Jury du Grand Prix de l'AG a – en parallèle – observé une évolution qualitative dans le discours sur la gouvernance lors des dernières saisons des AG, qui valorise de manière croissante le rôle stratégique et les missions du Conseil, en complément de la compliance. Le Jury incite ainsi les entreprises à poursuivre cette dynamique en mettant en exergue la cohérence de leur Conseil, en lien avec les enjeux de l'entreprise.

Au cours de l'AG de Capgemini – société lauréate du Prix de la Gouvernance en 2016 – le Président du Comité Éthique et Gouvernance a présenté – de manière très pédagogique – le processus d'évaluation du Conseil, les résolutions relatives à la nomination de nouveaux administrateur-ric-e-s et les évolutions de la composition du Conseil.

## 3. Mettre en perspective la politique de rémunération des dirigeant-e-s avec la performance financière / extra-financière et la politique interne de rémunération

Après les deux rejets de résolutions du Say on Pay en France en 2016, le législateur a renforcé – à travers la loi Sapin II – le pouvoir des actionnaires, puisque le vote deviendra contraignant à partir des AG 2017 (sous réserve de la publication des décrets dans les prochaines semaines). En outre, le niveau de rémunérations des dirigeant-e-s continue de cristalliser certaines revendications dans un contexte d'accroissement des inégalités de revenus au niveau mondial. La montée en puissance du concept de ratio d'équité dans le monde anglo-saxon – aux États-Unis dans le cadre de la loi Dodd-Franck à partir de 2018 (en cours de révision), pour les exercices clos 2017, et au Royaume-Uni suite aux prises de position de Theresa May (nuancées depuis) – témoigne ainsi des préoccupations de la société civile et de certains investisseurs. Le Jury invite donc les entreprises à adresser cette thématique en

### Score moyen des résolutions Say on Pay\* (CAC 40)



*\*Données à périmètre constant sur les AG des entreprises du CA0*

Assemblée Générale de façon globale, c'est-à-dire en mettant en perspective l'évolution de la politique de rémunération de leurs dirigeant-e-s avec la performance financière / extra-financière et la politique interne de rémunération.

Le Président du Comité des Rémunérations du Conseil d'Air Liquide – société lauréate du Grand Prix de l'AG 2016 – a détaillé la politique de rémunération des dirigeants et valorisé l'alignement de ces rémunérations avec la performance globale du Groupe.

#### 4. Qualifier l'impact de la transition énergétique et écologique sur les activités de l'entreprise

Après une saison des AG 2016 marquée par l'intégration croissante de la RSE à tous les niveaux de l'Assemblée Générale – et par un fort accent mis sur la mobilisation des entreprises dans le cadre de la COP21 – les actionnaires sont particulièrement sensibilisés aux thématiques liées au changement climatique. La publication – fin 2015 – du décret d'application de l'article 173 de la Loi relative à la transition énergétique conduit également les investisseurs à se mobiliser sur ces enjeux en leur imposant plus de transparence sur l'empreinte carbone de leurs portefeuilles. Le Jury appelle donc les entreprises à qualifier de manière très précise l'impact de la transition énergétique et écologique sur leur business model.

À titre d'exemple, AXA – qui a remporté le Prix Spécial du Jury « Démocratie actionnariale » – a mis en lumière, pendant son AG, des réalisations concrètes en matière de RSE, comme i) le désinvestissement dans les entreprises les plus impliquées dans les activités liées au charbon, ou encore ii) la publication d'une empreinte carbone 2015 de ses portefeuilles.

#### Répartition des conducteurs des AG 2016 du CAC 40 par thème



20%  
Activités & Métiers



17%  
Finance & Résultats



22%  
Stratégie & Perspectives  
(dont mégatendances)



11%  
DD & RSE



4%  
Bourse & Actionnariat



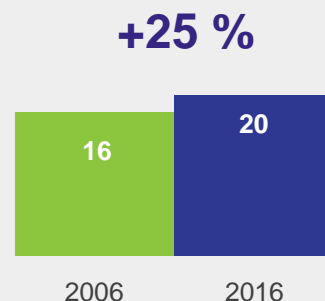
25%  
Gouvernance & Rémunérations

#### 5. Présenter – de façon détaillée – le dialogue avec les parties prenantes

Les entreprises multiplient les démarches de dialogue régulier avec leurs parties prenantes : réalisation de matrices de matérialité (34 au sein du CAC 40 en 2016 vs. 3 en 2011), mise en place de panels de parties prenantes, consultations, etc. De la même façon, les Assemblées Générales s'ouvrent de manière croissante à leur écosystème, et accueillent des publics diversifiés (actionnaires individuels, mais également ONG, associations, journalistes, salarié-e-s, etc.). Dans cette dynamique de structuration globale du dialogue avec les parties prenantes, le Jury invite les entreprises à présenter – de façon détaillée – les modalités d'échanges, ainsi que les conclusions qui en découlent, telles que les matrices de matérialité.

Edenred – société lauréate du Trophée du SBF 120 – a présenté lors de son AG son dispositif de relations avec ses parties prenantes, et notamment avec ses collaborateur-ice-s à travers le programme de reconnaissance « Les EWARDS ».

#### Nombre moyen de questions posées en séance\*



\*Données à périmètre constant sur les AG des entreprises du CA0

**Président d'Honneur**

**Philippe MARINI**, Président du Collège de Gérance de Gimar & Cie

**Co-président-e-s et Grand Témoin**

**Nicole NOTAT**, Présidente de Vigeo-EIRIS

**Benoît POTIER**, Président-Directeur Général d'Air Liquide, société Lauréate du Grand Prix de l'AG 2016

**Bertrand DUMAZY**, Président-Directeur Général d'Edenred, société Lauréate du Trophée du SBF 80 2016

**Membres du Jury**

**Philippe AUDOUIN**, Président de la DFCG (Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) •

**Viviane de BEAUFORT**, Professeure à l'ESSEC Business School • **Gonzague de BLIGNIÈRES**, co-président

Fondateur de RAISE • **Romain BOSCHER**, Global Head of Equities d'Amundi AM • **Arnaud de BRESSON**,

Délégué Général de Paris EUROPLACE • **Philippe CASTAGNAC**, Président du Département Entités d'Intérêt

Public de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) • **Michel FRIEH**, Associé chez DLA

Piper • **Jean-Pierre HELLEBUYCK**, Vice-Président d'AXA IM et membre du collège de l'AMF (Autorité des

Marchés Financiers) • **Chris HOLLIS**, Président du CLIFF (Association Française des Investor Relations) •

**Nicolas HUET**, Secrétaire Général d'Eurazeo • **Anne-Marie JOURDAN**, Membre du Board de l'ICGN

(International Corporate Governance Network) • **Daniel LEBÈGUE**, Président de l'ORSE (Observatoire de la

Responsabilité Sociétale des Entreprises) • **Michel LÉGER**, Président du Directoire de BDO France •

**Jean-Hervé LORENZI**, Président du Cercle des Économistes • **Caroline de LA MARNIERRE**, Directrice

Générale de l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) • **Olivier MILLET**, Président de l'AFIC (Association

Française des Investisseurs pour la Croissance) • **Marie-Pierre PEILLON**, Présidente de la commission Analyse

Extra-financière de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) • **Alain PIETRANCOSTA**, Professeur

des Universités, Paris 1 Panthéon-Sorbonne • **Paul-Henri DE LA PORTE DU THEIL**, Président d'honneur de

l'AFG (Association Française de Gestion Financière) • **Éliane ROUYER-CHEVALIER**, Présidente de l'OCF

(Observatoire de la Communication Financière) • **Laurent SAINT-MARTIN**, Head of Listing France d'Euronext •

**Christian SCHRICKE**, Délégué général de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions) •

**Agnès TOURAINE**, Présidente de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)

## LES PARTENAIRES STRATÉGIQUES



## LES PARTENAIRES RÉSEAUX

Association Française de Gestion (AFG) | Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) | Association Française des Professionnels de la Communication Financière (CLIFF) | Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) | Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) | ESSEC Business School | Euronext | Institut Français des Administrateurs (IFA) | Société Française des Analystes Financiers (SFAF) | Vigeo Eiris

## À propos du Grand Prix de l'Assemblée Générale

Créé en 2005 par CAPITALCOM, et désormais piloté par l'Institut du Capitalisme Responsable, organisation indépendante et non génératrice de profits, le Grand Prix de l'Assemblée Générale vise à diffuser et récompenser les meilleures pratiques des sociétés cotées en matière d'Assemblées Générales et de gouvernance. Pour récompenser les meilleures Assemblées Générales (AG), le Jury du Grand Prix se fonde sur l'analyse des grilles d'évaluation des AG, composée de 90 critères portant sur la qualité de la brochure de convocation et du compte rendu, la qualité et la pertinence des informations présentées en AG en matière de stratégie, perspectives, métiers, résultats, responsabilité sociétale des entreprises, gouvernance, rémunération et gestion des risques, la qualité de l'organisation et la qualité de la relation avec les parties prenantes, en particulier les actionnaires. Chaque année près de 60 Assemblées Générales sont évaluées par le Jury du Grand Prix de l'AG (entreprises du CAC 40 de droit français et 20 entreprises du SBF 120).

Chaque année, cinq prix sont remis lors de la Cérémonie du Grand Prix de l'AG :

- Le **Prix de la Gouvernance**, qui récompense la meilleure AG en termes d'information sur la gouvernance et les rémunérations ;
- Le **Trophée de la RSE**, remis conjointement par l'Institut du Capitalisme Responsable et Vigeo-Eiris, qui récompense la meilleure AG en termes de présentation sur la politique de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (RSE) ;
- Le **Prix Spécial du Jury**, qui récompense une Assemblée Générale qui a particulièrement marqué le Jury au cours de la saison ;
- Le **Trophée du SBF 80**, remis conjointement par l'Institut du Capitalisme Responsable et l'Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), qui récompense la meilleure AG du SBF 80, tous critères confondus ;
- Le **Grand Prix de l'AG du CAC 40**, qui récompense la meilleure AG du CAC 40, tous critères confondus.

La Cérémonie du Grand Prix de l'AG 2017 se tiendra le **12 juillet 2017 de 9h00 à 12h00 au Pavillon d'Armenonville** (Allée de Longchamp, Paris 16<sup>ème</sup>) dans le cadre des Rencontres Financières Internationales de Paris EUROPLACE.

## L'Institut du Capitalisme Responsable

L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) est un centre de recherche appliqué à l'Entreprise sur la pensée intégrée et responsable.

Organisation indépendante et non génératrice de profit, l'Institut conçoit, pilote et anime des groupes de travail entre dirigeant-e-s d'entreprises, représentant-e-s de la société civile et expert-e-s de Place. Ceux-ci souhaitent faire avancer – ensemble – les entreprises, les investisseurs et plus globalement la communauté financière vers une pensée plus intégrée, plus responsable et plus durable.

L'ICR partage régulièrement le fruit de ses recherches et travaux en publiant des études, des baromètres, des recommandations ou des livres blancs, en organisant de grands événements thématiques et en répondant aux consultations de Place en France et à l'international.

Il est constitué i) d'un Conseil d'Administration, instance décisionnelle qui rassemble 11 dirigeant-e-s d'entreprises, ii) d'un Collège des Expert-e-s, instance consultative et force de proposition de 22 personnalités interdisciplinaires, iii) d'un Bureau, instance de pilotage, et iv) de plusieurs *Think & Do tanks* actifs sur des thématiques relatives à l'objectif de l'Institut.

L'ICR compte, à ce jour, plus de 120 membres. Il adhère aux principes du Global Compact.

## CONTACT PRESSE

**Virginie de Capèle**

**Institut du Capitalisme Responsable**

Tél. : 06 07 06 74 82

E-mail : [vdecapele@institutcr.com](mailto:vdecapele@institutcr.com)



@Institut\_CR



Institut du Capitalisme Responsable



Institut du Capitalisme Responsable