

## RECOMMANDATIONS DU JURY

Les Membres du Jury du Grand Prix de l'Assemblée Générale, réunis le 26 février 2018 à l'occasion de la réunion de lancement du Grand Prix de l'AG 2018, attirent l'attention des dirigeants et des dirigeantes des entreprises du SBF 120 sur cinq axes prioritaires pour préparer leur AG 2018. Validées par les deux co-Présidents du Grand Prix de l'Assemblée Générale – **Nicole NOTAT**, Présidente de Vigeo EIRIS et **Gilles SCHNEPP**, Président de Legrand, société Lauréate du Grand Prix de l'AG du CAC 40 2017 – et par le Grand Témoin du Jury – **Jean-Marc Janailac**, Président-directeur général d'Air France-KLM, société Lauréate du Trophée du SBF 80 2017 –, ces recommandations s'inscrivent dans la stricte continuité de celles des années précédentes et prennent en considération l'évolution des contextes économique / financier, social / sociétal, environnemental et réglementaire.

1. **Présenter la stratégie d'anticipation des opportunités et des risques de l'entreprise dans son environnement**
2. **Expliciter la répartition de la création de valeur globale pour l'entreprise et ses parties prenantes**
3. **Renforcer la pédagogie sur la politique de rémunération des dirigeants au regard de la performance globale de l'entreprise et de la politique interne de rémunération**
4. **Mettre en perspective le rôle et les travaux du Conseil d'Administration / de Surveillance avec les enjeux de l'entreprise**
5. **Valoriser l'expression de la diversité au sein de l'entreprise**

### Poids des recommandations 2018 au sein de la grille d'évaluation :

- Section 2. Stratégie : L'ensemble de la section
- Section 3. Responsabilité Sociale et Environnementale : L'ensemble de la section
- Section 4. Gouvernance et Rémunérations :
  - Présentation des politiques internes de rémunération
  - Package de rémunération des dirigeants
  - Gouvernance d'entreprise
  - Féminisation des instances dirigeantes, notamment le Comex
- Section 5. Relation avec les actionnaires : L'ensemble de la section
- Section 6. Organisation de l'Assemblée Générale : Diversité des intervenants à la tribune et dans les clips vidéo

**L'ensemble de ces critères représente 283 points sur un total de 350 de la grille, soit 81 % au global.**

## 1. Présenter la stratégie d'anticipation des opportunités et des risques de l'entreprise dans son environnement

Le Jury a souhaité mettre en avant la nécessité – pour les entreprises – de faire preuve d'une pédagogie toute particulière dans la présentation des opportunités et risques inhérents à leurs activités et aux *megatrends* liées à leur environnement.

### Contexte et évolutions

- Lors de la saison 2017 des AG, dirigeantes et dirigeants se sont efforcés de décrypter le contexte économique et les principaux défis s'imposant à leur entreprise. Plus d'un tiers d'entre elles (35 %) ont ainsi exposé leur politique d'anticipation et de gestion des risques ainsi que les réponses aux *megatrends* impactant leurs activités ;
- Sous l'impulsion d'une société civile de plus en plus concernée par les problématiques de transparence et de responsabilité et dans un contexte marqué par les controverses, les entreprises sont amenées à mettre en place des plans d'actions pour prévenir ces risques – sociaux, environnementaux, réputationnels, et de gouvernance – et répondre aux nouveaux impératifs réglementaires, notamment la loi sur le devoir de vigilance ;
- Concrétisant les nouvelles exigences en matière de *reporting* extra-financier, la Déclaration de performance extra-financière nécessite de la part des entreprises une présentation des opportunités et des risques mise en perspective avec leurs modèles d'affaires.

### Bonnes pratiques 2017

- Les dirigeants d'**ENGIE** – et en particulier Isabelle Kocher – ont valorisé de manière détaillée le positionnement du Groupe face aux défis de la révolution énergétique ;
- **Bouygues** a présenté la cartographie des risques auxquels l'entreprise est exposée, ainsi que le dispositif mis en place pour les prévenir et les gérer, lui-même adossé à un référentiel revu annuellement.

## 2. Expliciter la répartition de la création de valeur globale pour l'entreprise et ses parties prenantes

Les Membres du Jury incitent les dirigeantes et dirigeants d'entreprise à expliciter la nature de la valeur créée ainsi que sa répartition à l'égard de l'ensemble des parties prenantes.

### Contexte et évolutions

- La thématique de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) a été très présente dans les Assemblées Générales de 2017. Le sujet a été porté par les dirigeantes et dirigeants dans 82 % des AG et 12 % des questions des actionnaires ont porté sur ces thèmes – contre 10 % en 2016 ;
- Le dialogue avec les parties prenantes a notamment pris une place majeure dans les conducteurs des AG 2017 : 24 % des entreprises ont mentionné leur analyse de matérialité ou leur dispositif de dialogue avec les parties prenantes (panels, consultations, etc.) à cette occasion ;
- 18 % des entreprises du CAC 40 ont remis ou présenté un rapport intégré lors de leur AG 2017, soulignant la répartition de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes ;
- Le projet de loi Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE), dont l'un des 6 thèmes est le « Partage de la valeur et l'engagement sociétal des entreprises », souhaite offrir la possibilité de créer un nouveau statut pour les entreprises pour y intégrer, au-delà du seul intérêt des actionnaires, celui de toutes ses parties prenantes.

### Bonnes pratiques 2017

- **Legrand** a structuré son AG autour du thème de la création de valeur pour ses parties prenantes ;
- **Air France-KLM** a diffusé un clip vidéo présentant la perception des collaborateurs, clients, communauté financière et institutions publiques sur la réalisation de son plan stratégique et de ses ambitions ;
- **Groupe PSA** a présenté la création de valeur pour les parties prenantes (investisseurs, collaborateurs, fournisseurs, société civile, environnement, etc.) à travers une vidéo et des chiffres clés très précis.

### 3. Renforcer la pédagogie sur la politique de rémunération des dirigeants au regard de la performance globale de l'entreprise et de la politique interne de rémunération

Le Jury invite les entreprises à présenter, lors de leur AG, la thématique de la rémunération de leurs dirigeantes et dirigeants de manière claire et lisible, en la mettant en perspective avec les performances financières / extra-financières de l'entreprise et l'évolution de la politique interne de rémunération.

#### Contexte et évolutions

- Lors de la saison 2017 des AG, les entreprises ont redoublé de pédagogie et de rigueur dans la présentation des rémunérations de leurs dirigeantes et dirigeants pour s'adapter aux exigences de la loi Sapin 2 ;
- Pour autant, 25,4 % des résolutions Say on Pay – *ex post* et *ex ante* – ont été votées sensiblement (c'est-à-dire en dessous de 80 %), contre 16,4 % en 2016. Les principaux points de crispation ont porté sur le manque de communication et de cohérence entre les critères de rémunération et la performance globale de l'entreprise. Les efforts de transparence et de pédagogie doivent donc se poursuivre ;
- En 2018, le vote *ex post* est devenu contraignant à l'instar du vote *ex ante*. Un vote négatif entraînera l'absence de versement de la rémunération variable et/ou exceptionnelle attribuée à la dirigeante ou au dirigeant au titre de l'exercice écoulé ;
- Aux États-Unis, la loi Dodd-Franck prévoit l'entrée en application du *pay ratio disclosure* (ratio d'équité) dès 2018. Les sociétés cotées en bourse auront ainsi l'obligation de communiquer le ratio entre la médiane annuelle de la rémunération des salariés et de celle de leur CEO ;
- Au Royaume-Uni, le projet de réforme de la gouvernance de Theresa May prévoit également la mise en place d'un ratio d'équité, calculé sur la base de la moyenne de la rémunération des salariés sur le territoire britannique.

#### Bonnes pratiques 2017

- Les politiques de rémunération d'**AXA** ont été présentées de manière très détaillée lors de l'AG : performance individuelle / de l'entité / du groupe, rémunération à risque / différée, pédagogie sur les options et actions de performance ;
- La politique de rémunération des dirigeants de **Legrand** a été mise en perspective avec les performances financières et extra-financières du Groupe ;
- Les dirigeants de **L'Oréal** ont apporté une réponse chiffrée à une question d'actionnaire portant sur le ratio d'équité.

### 4. Mettre en perspective le rôle et les travaux du Conseil d'Administration / de Surveillance avec les enjeux de l'entreprise

Au-delà d'une présentation factuelle des instances de gouvernance, le Jury invite les dirigeantes et dirigeants, ainsi que les membres du Conseil, à s'exprimer sur la mise en adéquation entre les enjeux d'entreprise et les travaux, ainsi que la composition du Conseil d'Administration / de Surveillance.

### Contexte et évolutions

- La saison dernière, 18 % des entreprises ont restitué en ouverture d'Assemblée les résultats d'une enquête pré-AG portant sur les attentes des actionnaires vis-à-vis de la stratégie d'entreprise. Ce dispositif permet de renforcer le dialogue entre instances de gouvernance et parties prenantes ;
- Avec la nomination de 46 nouveaux administrateurs et administratrices en 2017, plusieurs entreprises ont fait preuve d'initiatives en valorisant les expériences et les compétences des nouveaux membres de leurs Conseils ;
- Le rapport annuel 2017 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise a notamment recommandé la « présentation précise et circonstanciée » des missions et du bilan d'activité du Président du Conseil d'Administration / de Surveillance.

### Bonnes pratiques 2017

- Les dirigeants de **Danone** ont mis l'accent sur la qualité de la relation entre le Conseil et le Comité Exécutif, ainsi que le rôle clé du Conseil dans l'acquisition très stratégique de Whitewave aux États-Unis ;
- Une cartographie complète et commentée des compétences des membres du Conseil d'**ENGIE** a été effectuée (compétences générales vs. compétences en lien avec le plan de transformation) et présentée lors de l'AG ;
- Les membres du Conseil de **Capgemini** ont bénéficié d'une formation au *cloud* – qui est identifié comme l'un des principaux moteurs de croissance du Groupe ;

## 5. Valoriser l'expression de la diversité au sein de l'entreprise

Les Membres du Jury invitent les entreprises à présenter leurs plans d'actions en faveur de davantage de Mixité et de diversité – indicateurs, sensibilisation, formations, etc. –, à tous les niveaux de l'entreprise, et notamment durant l'AG.

### Contexte et évolutions

- La saison 2017 des AG a été marquée par l'entrée en vigueur de la loi Copé-Zimmerman, obligeant les sociétés cotées à compter au moins 40 % de femmes ou d'hommes parmi ses administrateurs et administratrices. L'objectif a été atteint, avec une part moyenne de femmes dans les CA de 41,5% en 2017 ;
- La saison 2017 a vu près de 70% des AG aborder le sujet de la Mixité, alors que seulement 54,5 % d'entre elles incluaient des femmes à la tribune ;
- Les recommandations 2018 de l'AFG incitent les émetteurs à accroître régulièrement la proportion de femmes au sein de leur Comité exécutif ;
- Des éléments de *soft law* concernant les enjeux de Mixité – notamment fondés sur les travaux de l'Observatoire de la Mixité – ont été présentés dans le cadre de la réflexion menée par Stanislas Guerini, député LREM de Paris, et Agnès Touraine, présidente de l'IFA, portant sur le volet sociétal de la future loi PACTE ;
- Marlène Schiappa, secrétaire d'État chargée de l'égalité entre les hommes et les femmes, a annoncé début janvier qu'« un plan dur et concret » sur l'égalité salariale était actuellement à l'étude avec le Conseil supérieur de l'égalité et la Ministre du Travail, Muriel Pénicaud.

### Bonnes pratiques 2017

- En ouverture de l'AG de **Bouygues**, une présentation a été effectuée sur la politique de Ressources Humaines du Groupe – avec un focus sur la Mixité ;
- **Legrand** a diffusé un clip de présentation des relations entre le Groupe et ses salariés reprenant les 4 priorités vis-à-vis des collaborateurs, dont l'une est de promouvoir la diversité ;
- Gérard Mestrallet a mis en avant la composition équilibrée et diversifiée du Conseil d'Administration / Surveillance de **SUEZ**, ainsi que la diversité des nationalités au sein du Groupe.