

Compte rendu CÉRÉMONIE DU GRAND PRIX DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2018



La 13^{ème} Édition du Grand Prix de l'Assemblée Générale s'est déroulée le 12 juillet 2018 dans le cadre des Rencontres Financières Internationales de Paris EUROPLACE, en présence notamment de **Muriel Pénicaud**, Ministre du Travail, **Nicole Notat**, co-Présidente du Jury du Grand Prix de l'AG 2018 et Présidente de Vigeo Eiris, **Gilles Schnepf**, co-Président du Jury du Grand Prix de l'AG 2018 et Président de Legrand – société Lauréate du Grand Prix de l'AG 2017 –, **Pierre Mongin**, Directeur Général Adjoint, Secrétaire Général d'ENGIE, **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général de SUEZ, **Philippe Bordenave**, Directeur Général Délégué de BNP Paribas, **Christian Mulliez**, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances de L'Oréal, **Yves Marque**, Secrétaire Général de Covivio, **Arnaud de Bresson**, Délégué Général de Paris EUROPLACE, **Caroline de La Marnière**, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable, **Bruno de Laigue**, Président de la DFCG, **Michel Léger**, Président du Conseil de Surveillance de BDO France, **Agnès Touraine**, Présidente de l'IFA, **Nicolas Huet**, Secrétaire Général d'Eurazeo, **Anne-Marie Jourdan**, Directrice Juridique et Communication du FRR et Membre du Board de l'International Corporate Governance Network, **Viviane de Beaufort**, Professeure à l'ESSEC Business et plus de 300 participantes et participants.

Table des matières

À propos du Grand Prix de l'Assemblée Générale.....	3
Remerciements	3
Allocution d'ouverture	4
Remise du Trophée de la Performance Globale	5
Remise du Prix de la Gouvernance.....	6
Remise du Prix Spécial du Jury.....	8
Remise du Trophée du SBF 80.....	9
Remise du Grand Prix du CAC 40	11
Table Ronde	13
Questions de la salle	17
Allocution de clôture	18
Discours de clôture par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail	20
Membres du Jury 2018.....	23
Recommandations du Jury 2018.....	23
Conducteur de la cérémonie	24
Club des Partenaires - Partenaires réseaux	25
À propos de l'Institut du Capitalisme Responsable - Contact	25

▶ À propos du Grand Prix de l'Assemblée Générale

Créé en 2005 et piloté par l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR), le Grand Prix de l'Assemblée Générale (GPAG) vise à diffuser et récompenser les meilleures pratiques des sociétés cotées en matière d'Assemblées Générales, de Gouvernance et de performance globale.

Pour récompenser les meilleures Assemblées Générales, le Jury du Grand Prix se fonde sur l'analyse de grilles d'évaluation composées de plus 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, ainsi que sur la qualité des relations avec les actionnaires et de l'organisation de l'Assemblée.

Les grilles d'évaluation sont remplies par des équipes composées d'ambassadeurs et d'analystes de l'ICR et de BDO, en partenariat avec des étudiantes et étudiants de l'ESSEC Business School et de la Sorbonne. Plus d'informations sur <http://www.capitalisme-responsable.com/le-grand-prix-de-lassemblee-generale/>

▶ Remerciements

L'Institut du Capitalisme Responsable remercie tout d'abord ses trois partenaires stratégiques, **Paris EUROPLACE**, **BDO** et **Eurazeo**, qui ont été très impliqués dans l'organisation de cette nouvelle Édition du Grand Prix de l'Assemblée Générale. L'ICR tient également à remercier l'ensemble des 23 membres du Jury pour leur engagement et leur assiduité tout au long des 4 sessions de travail organisées cette année, qui furent riches en échanges et en confrontations. L'Institut remercie tout particulièrement **Daniel Lebègue**, ancien Président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et de l'Observatoire de la RSE (ORSE), qui quittera l'an prochain le Jury du GPAG, après 12 années de participation active, enthousiaste et engagée à l'ensemble des sessions.

L'ICR souhaite également remercier **Viviane de Beaufort** et **Alain Pietrancosta**, Professeurs des Universités, respectivement à l'ESSEC Business School et à la Sorbonne. Ensemble, ils mobilisent plus de 60 étudiants chaque année dans le suivi de ces AG et leur permettent de découvrir le monde de l'entreprise à travers cette démarche.

Enfin, l'Institut remercie ses ambassadeurs : **Caroline Meignen**, **Edouard Gridel**, **Erik Songeur** et **André Coupé** mais également les **équipes de l'ICR** et les **jeunes opérationnels** de grandes entreprises cotées qui pour la première fois cette année ont suivi les AG afin d'y apporter un œil neuf. Un grand merci à eux !

[Voir ou revoir les Regards Croisés de la 13^{ème} Édition du Grand Prix de l'Assemblée Générale](#)

► Allocution d'ouverture



Caroline de La Marnierre,
Fondatrice et
Directrice Générale
de l'ICR

Caroline de La Marnierre : Nous sommes très heureux de vous accueillir pour célébrer la treizième Édition du Grand Prix de l'Assemblée Générale et vous remercions de venir toujours plus nombreux à cet évènement qui nous tient beaucoup à cœur.

L'économie mondiale vit une mutation majeure sous la pression de la mondialisation et de la révolution numérique. Le système capitaliste se trouve à la croisée des chemins. Galvanisé par les prouesses des GAFAs, le capitalisme peut être tenté de jouer son va-tout technologique, de devenir un capitalisme augmenté, gorgé d'intelligence artificielle et de *Big Data*. Un capitalisme opportuniste, sur un marché géré – pour une large part – par des algorithmes.

Mais il existe une autre voie, celle du capitalisme responsable, en interaction et à l'écoute permanente de son écosystème, combinant performance financière et respect de nos grands enjeux, qu'ils soient d'ordre écologique, social ou encore sociétal. Ce capitalisme-là est fondé sur la symbiose, l'adaptabilité et l'équilibre dynamique. Grâce à cette intégration totale à son écosystème, le capitalisme responsable se met progressivement en capacité d'apporter des solutions concrètes et efficaces aux enjeux de notre planète pour les toutes prochaines années. Il est à la fois vivant, responsable et contributif. Les attaques – pas toujours fondées – se multiplient, notamment à l'encontre des grandes entreprises pour lesquelles la réputation est un enjeu de plus en plus majeur. Il ne s'agit pas de dénoncer ce type de démarche, ni d'éluder nos responsabilités. Il s'agit de se mettre à leur écoute et de les prendre en considération. En d'autres termes, notre capitalisme n'a plus le choix : il doit impérativement se réformer.

Le contexte est propice avec le projet de loi PACTE, le rapport Notat-Senard, la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) ou encore la directive « droits des actionnaires », qui vise à favoriser l'émergence d'une véritable démocratie actionnariale.



Notre capitalisme n'a plus le choix, il doit impérativement se réformer.



L'Institut du Capitalisme Responsable est donc porté par une conjoncture forte au niveau européen et français, en pointe depuis des années dans le domaine de la RSE (loi NRE en 2001, Grenelle 1 puis Grenelle 2 en 2010). En tant qu'organisme indépendant, l'Institut s'efforce de contribuer à l'édification d'un modèle de capitalisme plus responsable, plus respectueux vis-à-vis de son écosystème, plus en interaction avec celui-ci et beaucoup plus ouvert à l'ensemble de ses parties prenantes.

Parmi les actions portées par l'ICR, le Grand Prix de l'Assemblée Générale joue un rôle majeur : d'abord, il s'agit de mettre en valeur les meilleures pratiques des entreprises en Assemblée Générale, en particulier dans les domaines de la gouvernance, de la responsabilité et de la performance globale ; ensuite, d'embarquer le plus grand nombre d'acteurs économiques et financiers, de toutes tailles, sur le chemin du capitalisme responsable.

Je conclurai par ces quelques mots de Thomas Edison à un journaliste qui l'interpelle et lui dit « Vous avez tout de même raté mille fois l'ampoule électrique ! », Thomas Edison lui rétorque « Oui, j'ai réussi à découvrir mille manières différentes de ne pas atteindre mon but, pour ensuite parvenir à sa réalisation ». Je souhaitais partager avec vous ce chemin de quête, car il me semble parfaitement résumer la voie sur laquelle nous sommes engagés, pour un capitalisme plus responsable.

Remise du Trophée de la Performance Globale

Le Trophée de la Performance Globale, anciennement Trophée de la RSE, récompense la meilleure Assemblée Générale en matière de présentation de ses performances financière et extra-financière. En 2017, le Trophée a été remis au Groupe **PSA** ; en 2018, cinq entreprises ont été nommées : **Air Liquide**, **BNP Paribas**, **ENGIE**, **Kering** et **Renault**.

Le Trophée de la Performance Globale a été remis par **Nicole Notat**, Présidente-Fondatrice de Vigeo Eiris et co-Présidente du Jury et **Nicolas Huet**, Secrétaire Général d'Eurazeo.



BNP PARIBAS

Le Lauréat 2018 du Trophée de la Performance Globale est **BNP Paribas**, représenté par **Philippe Bordenave**, Directeur Général Délégué du Groupe. Les points forts de l'AG 2018 de BNP Paribas sont :

- La présentation chiffrée de l'engagement du Groupe en faveur de la transition énergétique bas carbone et notamment sa stratégie intégrée ;
- L'illustration des relations avec les parties prenantes, notamment avec des ONG internationales ;
- La diversité des intervenants à la tribune et dans les clips vidéo (plusieurs parties prenantes) ;
- La présentation exhaustive du code d'éthique et de conduite.

Nicole Notat : Depuis que nous réalisons cet exercice, nous n'avons encore jamais désigné de banque parmi les Lauréats. Par conséquent, le fait que ce Prix soit remis à une banque, qui plus est dans le domaine de la performance globale, est une deuxième belle nouvelle que je souhaitais saluer ! Qu'est-ce qui motive cette décision de faire de l'Assemblée Générale un moment important pour présenter toutes vos réalisations ?

Philippe Bordenave : L'Assemblée Générale est faite pour parler de la société et je crois que la banque a beaucoup évolué ces dernières années, il était donc naturel de refléter ces changements. Notre engagement est d'aligner progressivement toutes nos activités sur les préoccupations sociétales. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Nous avons décidé de mesurer tous nos crédits allant dans ce sens et souhaitons en faire un indicateur de performance.

Nicolas Huet : Pour vous, qu'est-ce qu'une banque intégrée au sens RSE du terme ? Quels sont les principaux enjeux à court et à moyen terme qui attendent votre établissement ?

Philippe Bordenave : Je crois qu'il est indispensable que les grandes entreprises prennent conscience que la société attend d'elles qu'elles s'impliquent pour le bien commun. Je pense que cela vient du fait que l'opinion publique a réalisé que beaucoup des enjeux sociétaux actuels sont mondiaux et que les entreprises multinationales ont des moyens d'action, des relais et des influences efficaces. Nous avons décidé d'aller dans ce sens-là !

“

Il est indispensable que les grandes entreprises prennent conscience que la société attend d'elles qu'elles s'impliquent pour le bien commun.

”



Remise du Trophée de la Performance Globale avec Nicolas Huet, Nicole Notat et Philippe Bordenave (de gauche à droite)

► Remise du Prix de la Gouvernance

Le Prix de la Gouvernance récompense la meilleure Assemblée Générale en termes d'information sur la Gouvernance et les rémunérations. En 2017, le Prix a été remis au Groupe **AXA** ; en 2018, cinq entreprises ont été nommées : **AXA, ENGIE, Kering, L'Oréal** et **Renault**.

Le Prix de la Gouvernance a été remis par **Viviane de Beaufort**, Professeure à l'ESSEC Business School et **Anne-Marie Jourdan**, Directrice Juridique et Communications du Fond de Réserve pour les Retraites (FRR) et membre de l'*International Corporate Governance Network*.

L'ORÉAL

Le Lauréat 2018 du Prix de la Gouvernance est **L'Oréal**, représenté par **Christian Mulliez**, Vice-Président Directeur Général Administration et Finances du Groupe. Les points forts de l'AG 2018 de L'Oréal sont :

- La mise en valeur du rôle stratégique et de long terme du CA, sa composition équilibrée et la présentation des nouveaux administrateurs ;
- La présentation complète des indicateurs opérationnels et financiers, avec un focus sur le pôle Chine via l'intervention du Directeur Chine ;
- La présentation du programme RSE et l'illustration des engagements et des avancées majeures du Groupe en matière de climat et de diversité ;
- L'introduction d'une enquête pré-AG et d'un comité consultatif.

Viviane de Beaufort : Je souhaitais vous poser une question au sujet du *Citizen Day*, qui est une manifestation extrêmement intéressante puisqu'elle projette le salarié dans son rôle de citoyen. Pensez-vous que ce genre de manifestation peut avoir une incidence positive sur le développement de l'actionnariat salarié ?

Christian Mulliez : Spontanément on pourrait dire que non, ce n'est pas immédiat. Or si on raisonne en inclusif, il y a très probablement un lien car le *Citizen Day* témoigne de l'intérêt de nos collaborateurs pour l'ouverture de la maison. C'est aussi un projet très fédérateur, donc l'attitude qui consiste à proposer aux salariés de souscrire à l'augmentation de capital a également ce même facteur fédérateur.

Anne-Marie Jourdan : L'un des points forts de votre AG a été la mise en valeur du rôle stratégique du Conseil d'Administration : quelle est la vision de son rôle chez L'Oréal ?

Christian Mulliez : Le Conseil doit être très engagé dans la définition de la stratégie, la compréhension de l'évolution des marchés et de leurs transformations. Je pense par exemple au *retail*, au digital, à l'évolution des consommateurs, de leur rapport aux marques et de leur manière de consommer. Il y a beaucoup d'opportunités – certes – mais également de risques pour le Groupe. Le Conseil d'Administration de L'Oréal se doit d'être très présent sur ces sujets.

“ **Le Conseil se doit d'être très engagé dans la définition de la stratégie, la compréhension de l'évolution des marchés et de leurs transformations.** ”



Remise du Prix de la Gouvernance avec Anne-Marie Jourdan, Christian Mulliez et Viviane de Beaufort (de gauche à droite)

► Remise du Prix Spécial du Jury

Le Prix Spécial du Jury récompense une Assemblée Générale qui a particulièrement marqué le Jury au cours de la saison. En 2017, le Prix a été remis à l'entreprise Saint-Gobain.

Le Prix Spécial du Jury a été remis par **Agnès Touraine**, Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et **Caroline de La Marnierre**, Fondatrice et Directrice Générale de l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR).

COVIVIO

Le Lauréat 2018 du Prix de la Gouvernance est **Covivio**, ex-Foncière des Régions, représenté par **Yves Marque**, Secrétaire Général du Groupe. Les points forts de l'AG 2018 de Covivio sont :

- La mise à disposition – par souci écologique – du document de référence par clé USB et l'incitation des actionnaires à utiliser l'e-convocation et le vote par internet ;
- La présentation – très bien illustrée – de la stratégie RSE du Groupe autour de 4 points principaux ;
- La présentation rigoureuse de l'évaluation interne du Conseil d'Administration ;
- La projection de plusieurs clips vidéo pédagogiques résumant chaque partie importante de l'AG.

Agnès Touraine : Nous sommes particulièrement heureux d'avoir une ETI Lauréate cette année ; les grands Groupes montrent l'exemple et les groupes à très forte croissance comme Covivio sont aussi l'avenir de la France. Plus particulièrement, nous sommes absolument convaincus que la Gouvernance est un atout de compétitivité : qu'en pensez-vous ?

Yves Marque : Oui, évidemment ! La Gouvernance est un atout de compétitivité et nous nous sommes attachés à le montrer à nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale. Je crois qu'il n'y a pas de performance sans bonne Gouvernance. Chez Covivio, cela se traduit par un Conseil d'Administration qui ne dissocie pas la stratégie de la RSE de la performance. Tout cela est un bloc, nous l'avons compris et nous essayons de l'expliquer à nos actionnaires.

Caroline de La Marnierre : Vous vous appeliez auparavant Foncière des Régions, maintenant vous avez pris le nom de Covivio : de *co* « avec » et *vivio* « la vie », en résumé : « avec la vie ». Est-ce vraiment le sens que vous avez voulu donner à la marque ?

Yves Marque : Tout à fait ! Il fallait que cela se reflète dans nos activités. La vie se trouve dans nos classes d'actifs. Il nous fallait refléter cette identité avec le *co*, qui signifie le partenariat, mais également la convivialité car l'immobilier est un facteur d'attractivité et de rétention des talents. Ce sont ces notions-là que nous avons voulu transmettre dans ce nouveau nom.

“

Il n'y a pas de performance sans bonne Gouvernance. Cela se traduit par un Conseil d'Administration qui ne dissocie pas la stratégie de la RSE.

”



Remise du Prix Spécial du Jury avec Caroline de La Marnierre,
Yves Marque et Agnès Touraine (de gauche à droite)

► Remise du Trophée du SBF 80

Le Trophée du SBF 80 récompense la meilleure Assemblée Générale du SBF 80 tous critères confondus. Ces critères traitent des documents préalables mis à disposition des actionnaires, de la stratégie, de la RSE, de la Gouvernance et des rémunérations, ainsi que de l'organisation de l'Assemblée Générale. En 2017, le Trophée a été remis au Groupe **Air France-KLM** ; en 2018, cinq entreprises ont été nommées : **Casino**, **Covivio**, **Edenred**, **Scor** et **SUEZ**.

Le Prix de la Gouvernance a été remis par **Bruno de Laigüe**, Président de l'Association Nationale des Directeurs Financiers et Contrôle de Gestion (DFCG) et **Caroline de La Marnierre**, Fondatrice et Directrice Générale de l'ICR.



Le Lauréat 2018 du Prix de la Gouvernance est **SUEZ**, représenté par **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général du Groupe. Les points forts de l'AG 2018 de SUEZ sont :

- La qualité de sa Gouvernance ;
- La présentation – longue et détaillée – du *business model* du Groupe ;
- L'information sur le dispositif éthique et de contrôle interne par la Présidente du Comité Éthique & Développement Durable ;
- La projection de plusieurs clips vidéo très pertinents sur l'histoire et l'évolution du Groupe, sur sa stratégie appliquée à un client et sur les faits marquants de 2017 ;
- La richesse des documents remis ou disponibles.

Bruno de Laigue : Vous avez présenté, durant l'Assemblée Générale, plusieurs clips vidéo sur l'histoire de SUEZ. Que souhaitiez-vous transmettre à vos actionnaires sur l'histoire de votre Groupe ?

Jean-Louis Chaussade : SUEZ a un nom et une histoire magique ! Pionnier, international, avec un fort esprit d'entreprise : ce sont trois éléments que l'on retrouve aujourd'hui dans le Groupe, tourné vers la gestion du cycle de l'eau et la valorisation des déchets. C'est cela que nous souhaitions traduire à travers les quelques clips que nous avons présentés à nos actionnaires.

Caroline de la Marnierre : Ce qui a surtout attiré notre attention, c'est la présentation longue et détaillée de votre *business model* durant l'AG. Ce n'est pas banal, très peu d'entreprises le font aujourd'hui. Est-ce que cela fait sens car vous aviez véritablement l'intention de « soulever le capot » ou aviez-vous d'autres motivations ?

Jean-Louis Chaussade : En réalité, c'est la nécessité de faire comprendre à nos actionnaires et d'une manière générale à nos *stakeholders* que nous allons vers une évolution considérable du *business model* sous l'effet de deux révolutions : une première que connaissent beaucoup d'entreprises, celle de la digitalisation ; et une deuxième qui est spécifique à notre Groupe, qui est celle de la gestion des ressources. C'est-à-dire comment nous consommons, protégeons, réutilisons et optimisons ces ressources. Cela nous paraît absolument essentiel de présenter ces éléments et ce nouveau modèle à nos actionnaires.

“ Présenter le *business model* reflète la nécessité de faire comprendre à nos actionnaires que nous allons vers son évolution sous l'effet d'une double révolution : la digitalisation et la gestion de la ressource. ”



Remise du Trophée du SBF 80 avec Caroline de La Marnierre, Jean-Louis Chaussade et Bruno de Laigue (de gauche à droite)

▶ Remise du Grand Prix du CAC 40

Le Grand Prix du CAC 40 récompense la meilleure Assemblée Générale du CAC 40 tous critères confondus. Ces critères traitent des documents préalables mis à disposition des actionnaires, de la stratégie, de la RSE, de la Gouvernance et des rémunérations, ainsi que de l'organisation de l'Assemblée Générale. En 2017, le Grand Prix a été remis à **Legrand** ; en 2018, six entreprises ont été nommées : **Air Liquide, AXA, ENGIE, Essilor, L'Oréal et Renault**.

Remise du Grand Prix du CAC 40 par **Gilles Schnepf**, Président de Legrand et co-Président du Jury du GPAG et **Michel Léger**, Président du Directoire de BDO.



Le Lauréat 2018 du Prix de la Gouvernance est **ENGIE**, représenté par **Pierre Mongin**, Directeur Général Adjoint – Secrétaire Général du Groupe. Les points forts de l'AG 2018 d'ENGIE sont :

- La présentation pédagogique de la stratégie du Groupe autour de la transition énergétique comme fil rouge de l'AG ;
- Le retour sur les risques et opportunités du Groupe, en ligne avec la présentation qui en est faite dans son Rapport Intégré ;
- La projection de films sur les travaux du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés, parfois complétés par un discours à la tribune des différents Présidents des Comités ;
- La diffusion d'un clip vidéo retraçant les transformations du Groupe entre 1995 et 2018.

Gilles Schnepf : Est-ce que pour un grand Groupe comme ENGIE, cela ne représente pas un risque de donner de façon publique l'ensemble des travaux du comité d'audit, en particulier ceux relatifs à la gestion des risques ?

Pierre Mongin : Je crois que la transparence est un principe vertueux pour les Groupes comme le nôtre. L'actionnaire est celui qui décide d'immobiliser son argent au profil d'une société pendant de nombreuses années, en prenant des risques justement ! La connaissance de ces risques au même titre que ces opportunités me paraît dès lors extrêmement important.

Michel Léger : Je m'interroge sur l'évolution de l'organisation des Assemblées Générales. Pensez-vous que nous allons vers encore plus de *show* ou au contraire vers un retour à des AG plus juridiques ?

Pierre Mongin : Le dialogue avec les actionnaires est permanent, l'Assemblée Générale est un point fort, mais finalement, il constitue un point parmi d'autres. Je pense qu'à cette occasion, il faut redoubler d'effort pour bien expliquer à l'ensemble des actionnaires où on en est, et où l'on va. Le reste n'est pas aussi essentiel.

“ La transparence est un principe vertueux pour les Groupes comme le nôtre. La connaissance des risques par les actionnaires me paraît extrêmement important. ”

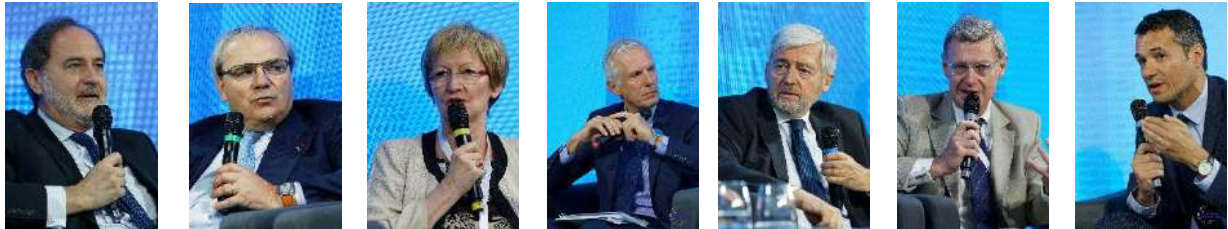


Remise du Grand Prix de l'AG avec Michel Léger, Pierre Mongin et Gilles Schnepf (de gauche à droite)



Table Ronde en présence des Lauréats et des Co-présidents du Jury 2018 : Christian Mulliez, Jean-Louis Chaussade, Nicole Notat, Gilles Schnepf, Pierre Mongin, Philippe Bordenave et Yves Marque (de gauche à droite)

▶ Table ronde



1 2 3 4 5 6 7

1. **Christian Mulliez**, Vice-Président - Directeur Général Administration et Finances de L'Oréal
2. **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général de SUEZ
3. **Nicole Notat**, Présidente-Fondatrice de Vigeo Eiris et co-Présidente du Jury
4. **Gilles Schnepf**, Président de Legrand et co-Président du Jury 2018
5. **Pierre Mongin**, Directeur Général Adjoint - Secrétaire Général d'ENGIE
6. **Philippe Bordenave**, Directeur Général Délégué de BNP Paribas
7. **Yves Marque**, Secrétaire Général de Covivio

Gilles Schnepf : Dans son allocution d'ouverture, Caroline de la Marnierre a évoqué la formidable effervescence juridique actuelle. Comment vivez-vous cette accélération de l'environnement dans lequel nous vivons ?

Yves Marque : Cette tendance législative me rappelle les lois Grenelles qui ont touché notamment l'industrie immobilière. Je me souviens, à cet égard, de débats sur le surcoût éventuel de construction de bâtiments performants et vertueux sur le plan énergétique, qui n'avaient finalement pas lieu d'être car le marché s'est lui-même régulé. Je pense que la législation dans les domaines de la Gouvernance et de la RSE relève de la même tendance. Le législateur a bien raison d'impulser un élan. Progressivement tout cela va s'intégrer assez naturellement.

Jean-Louis Chaussade : Il est admis, aujourd'hui, que l'entreprise moderne et compétitive n'a pas uniquement un rôle vis-à-vis de ses actionnaires, de ses salariés et de ses clients mais plus globalement de tous les acteurs qui interagissent avec elle. L'entreprise a notamment un rôle plus large dans un contexte où les États ont de moins en moins de moyens et de capacité d'intervention. La vraie question est donc de savoir s'il faut légiférer et si oui, comment ? Tout d'abord, parce que nous ne vivons pas dans un monde franco-français mais international et qu'il faut donc s'assurer que ces lois ne nous freinent pas par rapport à celles de nos concurrents. Je pense, en outre, qu'il est bon de laisser à l'entreprise et à l'ensemble de ses *stakeholders* le choix de la manière dont elles peuvent intervenir dans les différents registres qui sont les siens.

Philippe Bordenave : En termes de méthode, je pense qu'il est intéressant de susciter un large débat public sur ces sujets, en dehors des instances représentatives. En les approfondissant dans un cadre moins rigide, on peut aboutir à des consensus qui ensuite peuvent être transcrits dans une loi. Par exemple, le rapport Notat-Senard a exprimé ses conclusions de façon très juste, nuancée et pertinente car il a fait l'objet d'une réflexion approfondie avec des personnalités diverses. À cet égard, commencer par une loi n'est pas toujours la bonne option.

Pierre Mongin : Ce n'est pas parce qu'il y a la loi Sapin II qu'on est plus honnête aujourd'hui qu'on ne l'était hier, mais le fait d'être amené en permanence à mettre en place des *process* internes, rigoureux en matière d'éthique et de *compliance* permet de se doter d'un corpus commun qui fait sens. C'est d'autant plus vrai pour un Groupe mondial comme ENGIE, qui est présent dans 70 pays et doit composer avec 70 cultures et 70 lois pénales différentes. La loi offre une cohérence qui permet de bâtir quelque chose de solide.

Et puis, un autre point, c'est la préoccupation d'attirer les jeunes dans les grands Groupes. Pour résoudre ce problème, on peut améliorer les conditions de travail, privilégier des hiérarchies moins pesantes, mais il y a également la place du *purpose*, le but. Et je pense que toutes ces lois, notamment celles sur les droits humains, sur le respect de l'environnement ou encore sur la transparence de la Gouvernance, sont en réalité des lois qui facilitent la compréhension par les jeunes générations de l'intérêt de venir travailler dans de grands Groupes.

Christian Mulliez : On réalise également que ces choses-là nous les faisons déjà. Or ces lois nous amènent à en rendre compte plus et mieux !

Nicole Notat : Ressentez-vous la volonté de vos investisseurs et de vos actionnaires d'engager avec vous un dialogue et de s'intéresser aux nouveaux risques sociaux, environnementaux et aux opportunités que cela crée ? Selon vous, le monde des investisseurs connaît-il la même évolution que celle que l'on constate dans les entreprises ?

Philippe Bordenave : Oui, absolument, de façon très nette car ces investisseurs ont eux-mêmes des clients qui souhaitent se conformer aux demandes de la part de la société civile. L'élan est même venu de là et se répercute à présent sur les institutionnels, sur les gestionnaires de fonds et *in fine* sur les entreprises.

Yves Marque : Je confirme, c'est très spectaculaire depuis quelques années, notamment car beaucoup d'investisseurs qui se contentaient de suivre une politique de *proxy advisors* s'en démarquent aujourd'hui et demandent à dialoguer en direct avec le Conseil d'Administration.

Nicole Notat : Comment cela se traduit-il concrètement ?

Yves Marque : Cela se traduit par un dialogue direct et régulier avec les investisseurs, qui formulent notamment de fortes demandes relatives au fonctionnement de la Gouvernance ou de la façon dont sont traités les sujets RSE, indépendamment des résolutions présentées en AG.

Pierre Mongin : Je confirme que ce dialogue avec les investisseurs est devenu extrêmement actif et important depuis plusieurs années. Le Conseil d'Administration est notamment davantage sollicité par les investisseurs, ce qui pousse le Président à s'intéresser à des questions de management. Je pense que cela a un effet vertueux. Certaines évolutions du Groupe ENGIE comme l'abandon de la production d'électricité à base de charbon, qui est un choix stratégique d'Isabelle Kocher, ont été observées de près par nos investisseurs. Or si nous n'avions pas fait ce mouvement et que notre activité était restée fortement émettrice de CO₂, nous aurions probablement aujourd'hui des difficultés à solliciter des actionnaires ou des financements.

Nicole Notat : Avez-vous également le sentiment que vos investisseurs vous incitent à considérer ces éléments comme des opportunités de création de valeur ?

Pierre Mongin : Effectivement, car sur le long terme la création de valeur passe par des comportements plus vertueux vis-à-vis des citoyens et de la planète. Si nous allons dans une mauvaise direction ce sont les actionnaires qui en feront les frais, car tôt ou tard la croissance ne sera plus possible.

Christian Mulliez : Il n'y a plus aujourd'hui un rendez-vous avec un investisseur où le sujet de la RSE n'est pas abordé. Et d'ailleurs quand il ne l'est pas, nous l'abordons spontanément. C'est une discipline, mais l'impact économique n'est pas négatif, au contraire ! Il y a par exemple une appétence croissante pour les produits de cosmétique biologiques et les consommatrices de ces produits, dans beaucoup de pays, acceptent de payer plus cher pour se les procurer. C'est un segment qui apparaît, peut être valorisé et être bon pour l'actionnaire, à court terme et à long terme. Au sens propre, c'est de la « bonne action », « *very good stock* » !

Jean-Louis Chaussade : Nous sommes souvent sollicités par nos actionnaires sur nos rapports vis-à-vis des grands industriels, eux-mêmes sous la pression de leurs actionnaires pour réduire leur l'empreinte environnementale. Ces clients industriels nous demandent – à l'échelle mondiale – de les aider à mettre en œuvre des technologies et des savoir-faire leur permettant d'être moins polluants tout en restant compétitifs.

Gilles Schnepf : L'actualité aujourd'hui c'est le projet de loi PACTE : qu'est-ce qui vous paraît important dans ce texte de loi ? Avez-vous retenu le volet social, la raison d'être, le volet fiscal, qui vise à encourager l'investissement, ou le nombre d'administrateurs salariés ? Vos attentes de la loi PACTE sont-elles positives ou au contraire s'accompagnent-elles d'une certaine appréhension ?

Jean-Louis Chaussade : En ce qui me concerne, je l'accueille sans aucune appréhension ! Avoir plusieurs administrateurs salariés permet à la fois de leur faire comprendre quelles sont les forces et les difficultés de l'entreprise à résoudre ensemble. Faire participer des salariés au Conseil d'Administration est extrêmement pacificateur pour les relations sociales. L'autre point essentiel est qu'il faut que les entreprises soient acceptées par la société et je pense que beaucoup d'éléments de cette loi vont dans ce sens.

Christian Mulliez : Deux aspects de cette loi me paraissent particulièrement importants, celui permettant de conforter l'épargne retraite à travers des dispositions sur la fiscalité, et celui concernant la réforme des droits de sûreté et des garanties, qui peut jouer un rôle extrêmement pacificateur dans les relations entre les petites entreprises et les banques.

Philippe Bordenave : Le fait qu'une partie de la rémunération variable soit indexée sur des objectifs de RSE est une très bonne démarche. Chez BNP Paribas, nous avons par exemple un plan de rémunération de long terme, qui peut varier de plus ou moins 20 % en fonction de l'obtention de critères de RSE prédéfinis. Il est important que le principe soit posé mais que l'application pratique soit laissée à chaque entreprise selon sa situation et ses objectifs de RSE propres.

Pierre Mongin : Je pense que le travail qui a été fait autour de la loi PACTE – en permettant de créer en amont un débat très large avec les parties prenantes – est une construction tout à fait remarquable, qui mérite d'être saluée. La France est un pays où les oppositions idéologiques sont très fortes, très violentes. Faire réfléchir tout le monde sur le rôle de l'entreprise, avec la volonté de relancer la croissance, tout en gardant un caractère facultatif à cette adjonction d'objectifs, est très important. C'est, au fond, la loi du marché : les meilleurs feront et les autres suivront.

Yves Marque : Si ce volet très spectaculaire du projet parvient à parachever la tendance naturelle des entreprises et des Conseils d'Administration, cela sera un succès pour la loi.

Gilles Schnepf : Je souhaiterais livrer, à ce sujet, un témoignage de Jean-Dominique Senard qui est intervenu la semaine dernière à la FIEC (Fédération des Industries Électriques et de Communication). Il expliquait que le Groupe Michelin avait déjà travaillé à la définition de sa raison d'être, et que ce travail leur avait pris 2 ans et demi. C'est donc un exercice extrêmement long, extrêmement profond, avec une partie descendante vers les participants internes puis remontant vers la hiérarchie. Ce travail a créé une formidable émulation, une cohésion autour d'un corpus de valeur, d'une vision et d'objectifs. C'est un exercice vertueux dont il ne faut pas sous-estimer l'ampleur.

Nicole Notat : À ce jour, considérez-vous que les sujets du projet de loi PACTE sont déjà pris en charge par les Conseils d'Administration ? Existe-t-il selon vous une marge de progrès pour atteindre l'esprit du projet ?

Philippe Bordenave : Je crois que nous sommes déjà assez avancés dans cette voie. Si pendant longtemps nous pensions travailler uniquement pour nos actionnaires, nos clients et nos salariés, aujourd'hui il faut prendre en considération la société dans son ensemble. C'est l'orientation générale de la société qui doit se retrouver dans les CA.

Pierre Mongin : Je pense que nous ne sommes pas tous égaux dans ce domaine. Il est probablement plus difficile pour une banque ou une entreprise purement marchande d'explicitier sa raison d'être que pour des entreprises comme SUEZ ou ENGIE qui ont déjà une mission de service public et d'intérêt général. Quant aux pratiques des Conseils d'Administration, il me semble qu'elles ont déjà très largement avancé dans le bon sens.

Jean-Louis Chaussade : La responsabilité de l'entreprise s'est considérablement élargie et la loi va concrétiser cette évolution. Nous devons par exemple tenir compte des territoires sur lesquels nous sommes implantés, leur pluralité ainsi que celle des populations qui y vivent. Les obligations morales

deviennent progressivement nécessaires à la compétitivité des entreprises, car être plus social et plus respectueux de l'environnement permet de devenir plus compétitif : ce n'est pas incompatible, au contraire.

Gilles Schnepf : Vous évoquez une évolution du contexte souhaitée par les parties prenantes. Que pensez-vous des approches telles que le rapport Oxfam Basic « Les profits sans partage » qui met l'accent sur l'évolution des rémunérations des actionnaires au regard de celles des salariés ?

Philippe Bordenave : Le plus important est que la préoccupation est juste. Il faut être attentif au partage de la valeur ajoutée et partager les bénéfices. Les systèmes en France de participation et d'intéressement sont très importants et je crois que nous avons tous les outils pour les mettre en place.

Pierre Mongin : Il me semble que ce type de prise de parole est utile aux débats démocratiques, mais que ce rapport présente des biais dans sa méthode de calcul et mélange en outre deux sujets très différents qui peuvent le rendre trompeur. Le premier est le partage de la valeur au sein de l'entreprise. Le partage de la valeur ne semble plus être un sujet de lutte des classes. De plus, il n'est pas uniquement relatif aux inégalités internes à l'entreprise mais aux inégalités dans la société et dans le monde. D'autre part, il me semble que certains clivages pourront être surmontés par la participation des salariés dans le capital des entreprises. Tous les projets favorisant la participation actionnariale des salariés me paraissent aller dans ce sens.

Yves Marque : Oui, le débat est extrêmement sain et à ce titre les ONG qui les soulèvent peuvent être remerciées. Je partage complètement pour ma part le levier de l'actionnariat salarié, qui me semble être clé pour traiter ces débats de manière apaisée. Je me méfie des solutions qui consisteraient à afficher des ratios et pourraient provoquer davantage de débats sur la méthode de calcul que sur le fond.

Jean-Louis Chaussade : Chez SUEZ, nous avons toujours été attentifs à maintenir des taux d'investissement élevés, tout en faisant attention à ce que nos salariés deviennent et restent actionnaires. L'ensemble des parties prenantes doit bénéficier de l'entreprise, qui n'est légitime que si elle parvient à maintenir un équilibre entre ces différents intérêts. Ce type de rapports crée une polémique autour de sujets complexes.



Table Ronde en présence des Lauréats et des Co-présidents du Jury 2018 : Christian Mulliez, Jean-Louis Chaussade, Nicole Notat, Gilles Schnepf, Pierre Mongin, Philippe Bordenave et Yves Marque (de gauche à droite)

▶ Questions de la salle

Question d'André Coupet, Ambassadeur de l'Institut de Capitalisme Responsable : Madame Notat, votre rapport a été extrêmement bien rédigé et comprend beaucoup d'aspects incitatifs et non contraignants. Or, les ouvertures que vous y faites ne sont pour la plupart pas inscrites dans le projet de loi. La raison d'être n'est pratiquement pas citée, le rôle d'administrateur salarié n'évoluera pas, l'ouverture sur les entreprises à mission n'est pas présente non plus. Comment allez-vous faire pour monter la barre à la hauteur de vos espérances ?

Nicole Notat : Il y a des évolutions entre les propositions que nous avons faites et la manière dont cela s'est traduit dans la loi. La raison d'être est bien présente dans la loi mais la manière dont elle est inscrite cantonne la question de la raison d'être à l'inscription dans les statuts, qui était réservée aux entreprises à mission. Nous souhaitons que toutes les entreprises puissent formuler leur raison d'être sans obligatoirement l'inscrire dans leurs statuts et nous allons soulever ce point auprès de la Commission qui se charge du projet de loi.

Question d'une start-uppeuse : Je souhaitais d'abord vous dire bravo à tous, j'ai été très intéressée par vos échanges sur les sujets relatifs au projet de loi PACTE et frappée de voir comme ils étaient convergents avec la lettre du PDG de BlackRock, adressée à tous les CEO pour les interroger sur l'impact de leur entreprise sur l'environnement, leur contribution à la société, etc. Concernant les évolutions technologiques actuelles, comment faites-vous pour vous y préparer et vous y adapter ?

Pierre Mongin : Il se passe aujourd'hui quelque chose de disruptif et parfois de dérangeant, qui est l'accélération de la digitalisation d'une partie de la société. Cela mérite une gouvernance spécifique et que les Conseils d'Administration puissent suivre ces sujets avec attention. Il faut à la fois être très vigilant, car ceux qui vont décrocher risquent de le faire de manière irrémédiable, tout en réalisant que cela peut constituer une opportunité formidable pour l'entreprise.

Question de la Présidente du Haut Conseil de la Télésanté : Dans les trois composantes du Développement Durable, l'économie, l'environnemental et le social, on oublie souvent l'aspect santé/solidarité/sécurité. Ne croyez-vous pas que le premier but d'une entreprise est que tous ses collaborateurs soient en bonne santé ?

Pierre Mongin : Il n'y a pas un Conseil d'Administration chez ENGIE ou chez SUEZ qui ne s'ouvre sans une référence à la sécurité au travail des collaborateurs. Malheureusement, des accidents ont encore lieu, mais ils font systématiquement l'objet d'une analyse et d'une présentation devant les Administrateurs car le sujet est l'une de nos premières responsabilités.

Jean-Louis Chaussade : Et le sujet n'est pas traité uniquement au niveau des Conseils. Lors de chacune de mes visites de filiales, nous commençons par la problématique santé/sécurité. Et si un accident a lieu dans une filiale, j'échange avec les équipes qui sont en charge pour comprendre ce qui a failli et comment éviter ces problèmes à l'avenir. La sécurité est devenue un objet majeur, à la fois pour protéger les salariés mais également pour créer les conditions d'un consensus interne sur la conception de notre mission.

► Allocution de clôture



Gilles Schnepf,
Président de Legrand
et co-Président du
Jury

Gilles Schnepf : Je souhaiterais tout d'abord souligner que l'organisation d'une Assemblée Générale – le travail amont avec les parties prenantes, le déroulement même de l'Assemblée, etc. – représente un travail considérable pour les entreprises ! Je voudrais donc rendre hommage à toutes les équipes qui travaillent sur les AG, à la fois les Lauréates et celles qui le seront sans doute dans les prochaines années. En effet, nous avons partagé avec Nicole en tant que co-Présidents de ce Grand Prix le sentiment que le niveau s'était considérablement accru cette année, avec un tir groupé des dix premières sociétés qui étaient dans un mouchoir de poche en termes de note finale. J'en profite également pour dire un grand bravo aux équipes qui ont travaillé au sein l'ICR. On mesure à peine ce qu'il a fallu faire, avec aussi la contribution des étudiants, pour rassembler ces 90 critères. C'est un gros travail, je dirai quantitatif mais également qualitatif.

Ma deuxième réflexion est que la matière qui est présentée lors des Assemblées Générales est incroyablement vivante. On a parlé de cette espèce d'effervescence, de cette inflation législative mais également de l'implication progressive des parties prenantes dans les thèmes qui sont traités lors des AG. Cela signifie que les entreprises doivent à la fois adapter leur *business model* mais également rendre compte de ce type d'évolutions lors de leur Assemblée. Aujourd'hui, tous les thèmes liés aux risques et opportunités deviennent centraux, or il y a 5 ans personne n'aurait imaginé faire tout un débat à ce sujet lors d'une AG. Certains sujets deviennent un passage obligé car ils sont au cœur des évolutions des entreprises.

La troisième réflexion dont je voulais vous faire part, c'est le paradoxe entre ce qu'est une AG – c'est-à-dire un événement « juridique » – et le fait qu'aujourd'hui ces éléments ne constituent qu'un des thèmes abordés parmi de nombreux autres. Les Assemblées Générales sont devenues des lieux d'échange, où l'on fait passer beaucoup de messages importants, mais finalement même la partie juridique — c'est peut-être le deuxième paradoxe à l'intérieur de ce paradoxe – est presque toujours jouée d'avance, car les résolutions sont pré-votées et déposées souvent des semaines en amont. Et de cette réflexion, je tire une forme de frustration mais immédiatement doublée d'un espoir, qui est que les AG pourraient retrouver leur caractère vivant sur cette partie juridique et favoriser ainsi l'engagement actionnarial. Les actionnaires devraient être présents, non pas simplement en amont car on échange avec eux, mais durant l'Assemblée même.

Un autre espoir est celui de l'évolution du contexte que l'on constate en France – lié notamment au projet de loi PACTE dont nous parlions lors de la table ronde – qui permet de faire évoluer les états d'esprit. Le discours politique change, celui des entreprises également. Il est davantage tourné vers la société et plus uniquement vers les seuls actionnaires. On attend également des *Millennials* qu'ils soient beaucoup plus participatifs dans la vie des entreprises, dans la définition des visions, dans la raison d'être, mais aussi bien sûr lors des AG. Ce sont eux qui, demain, seront aux commandes des entreprises et leurs opinions sont donc très importantes.

Voilà ce que je voulais partager avec vous pour conclure cette matinée très riche. Il me semble que le Grand Prix de l'Assemblée Générale contribue à entretenir les espoirs que j'évoque, en faisant de l'Assemblée Générale un lieu où l'on voit à la fois l'évolution des entreprises mais également de la Société, et c'est ce qui nous rend enthousiaste pour la suite !

“
Le Grand Prix de l'Assemblée Générale contribue à entretenir les espoirs que j'évoque, en faisant de l'Assemblée Générale un lieu où l'on voit à la fois l'évolution des entreprises mais également de la Société, et c'est ce qui nous rend enthousiaste pour la suite !
”



Nicole Notat,
Présidente-
Fondatrice de Vigeo
Eiris et co-
Présidente du Jury

Nicole Notat : À mon tour de vous faire part de quelques réactions suite à nos échanges de ce matin. Ma première remarque rejoint celle de Gilles qui est qu'effectivement, pour celles et ceux d'entre nous qui faisons partie du Jury du Grand Prix de l'AG depuis plusieurs d'années, il est incontestable que le chemin parcouru est vraiment très important. À la fois du côté des entreprises que nous avons l'habitude de revoir et qui avaient déjà un temps d'avance, mais également du côté de celles qui se sont embarquées dans l'aventure. Il s'agit vraiment d'une illustration formidable que les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques ne relèvent plus uniquement de l'action périphérique de l'entreprise. La RSE va beaucoup plus loin que le mécénat et on observe une intégration des enjeux environnementaux et sociaux au cœur de la stratégie et des fonctions de l'entreprise. Nous avons véritablement été témoins de cette évolution et c'est tout à fait heureux.



La RSE va beaucoup plus loin que le mécénat et on observe une intégration des enjeux environnementaux et sociaux au cœur de la stratégie et des fonctions de l'entreprise.



Pour revenir sur nos échanges concernant l'aspect prescriptif et incitatif de la loi, il me semble que l'on peut tirer un certain nombre d'enseignements de la façon dont celle-ci s'applique et ce qu'elle provoque. Je partage le point de vue exprimé durant la table ronde qui consiste à dire que la meilleure des lois est celle qui est préparée par de la *soft law*, par des pratiques, par des expérimentations dans les entreprises. Cela évite au législateur d'élaborer des lois qui se basent sur la représentation plutôt que sur la connaissance des faits. Cela rend la loi incontestablement plus utile et efficace. Il me semble qu'on en ferait le constat si l'on mesurait régulièrement les résultats des lois dans notre pays.

À titre d'exemple, si l'on reprend la loi de 2001 qui oblige les entreprises à publier un rapport de Développement Durable, elle est allée jusqu'à indiquer sur quoi il fallait communiquer, mais dans les faits les entreprises se sont autonomisées et ont communiqué sur ce qui était nécessaire. La loi sur le devoir de vigilance au contraire n'est pas prescriptive, mais elle fait son œuvre également. Il y a donc deux manières de procéder qui ne produisent pas les mêmes choses. Parfois, il faut des lois prescriptives. Pour favoriser la Mixité dans les Conseils, l'incitation était insuffisante et la loi a permis un bond en avant. De ce fait, je ne me positionne pas de manière globale et générale sur ce sujet.

Je souhaiterais enfin revenir sur la manière dont les investisseurs et les actionnaires interpellent les entreprises et cherchent à intégrer les enjeux de RSE dans leurs propres politiques d'investissement. L'Union européenne a créé un groupe de haut niveau pour la promotion de la finance verte et durable. Cette Commission a fait des recommandations audacieuses pour aider l'Europe à se doter d'une finance allant dans le sens d'une croissance soutenable et son plan suit des orientations fortes : la première stipule que les investisseurs devront eux aussi rendre compte systématiquement du fait qu'ils prennent ou non en compte les enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux dans leurs politiques d'investissements. La deuxième orientation incite les agences de crédit à s'interroger – tout en restant dans leur rôle – sur l'intérêt des informations de l'analyse extra-financière sur la question du risque crédit. Elle consacre ainsi – et c'est ma fierté – deux types de notations : la notation crédit et la notation extra-financière qui – si elles se fertilisent – permettront de franchir un pas essentiel en s'intégrant dans les stratégies d'entreprise et les stratégies d'investissement. Voilà les quelques remarques que je souhaitais partager avec vous. Je vous remercie de votre attention !

► Discours de clôture par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail



Muriel Pénicaud,
Ministre du Travail

Muriel Pénicaud : J'arrive du Sénat où nous sommes en pleine discussion au sujet du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, et il me semble que cela fait un écho intéressant avec le sujet que vous abordez ce matin. C'est une grande joie pour moi de clore cette matinée car je considère qu'il est important de consacrer ce temps, cette énergie, ces forces à récompenser un capitalisme renouvelé, qui est conscient que performance économique et performance sociale vont de pair et que la Mixité est un atout de compétitivité et d'innovation. Aujourd'hui, nous sommes plus nombreux qu'il y a quelques années à porter ce projet et cela renforce la motivation de chacun.

C'est une conviction que nous partageons depuis longtemps avec beaucoup d'entre vous. J'avais d'ailleurs eu l'occasion de participer à ce Grand Prix il y a 6 ans dans le cadre de mes fonctions de Directrice des Ressources Humaines de Danone, Lauréat du Trophée de la RSE à l'époque, et je suis très heureuse à titre personnel de la récompense de Danone cette année (Grand Prix de la Mixité Catégorie Euro Stoxx 50 ex-aequo).

C'est cette conviction d'un capitalisme responsable, rénové, conquérant et équilibré qui a présidé à la réforme du droit du travail, qui est elle-même portée par une vision très exigeante du dialogue social et économique. Il me semble que c'est l'un des sujets sur lequel nous avons besoin de progresser en particulier en France, sur cette vision articulée et convergente du social et de l'économique qui exige des acteurs qu'ils soient à la fois constructifs, exigeants mais aussi attentifs aux enjeux en tout genre.

C'est cette même vision qui anime la réforme du Code Civil qui figure dans le projet de loi PACTE que portera mon collègue Bruno Le Maire au Parlement dans quelques mois et qui nous a beaucoup mobilisée. Nous avons confié cette mission à Jean-Dominique Senard et Nicole Notat pour éclairer les choix que nous pourrions faire, ils ont donc produit un rapport sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif ». C'est la première fois que – d'un point de vue non pas pratique mais juridique – la notion d'intérêt social sera consacrée par la loi, afin que l'entreprise prenne en compte les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités et la collectivité de travail.

“

C'est cette conviction d'un capitalisme responsable, rénové, conquérant et équilibré qui a présidé à la réforme du droit du travail, qui est elle-même portée par une vision très exigeante du dialogue social et économique.

”

Les entreprises ont par nature des enjeux sociaux et environnementaux, ce n'est pas une décision de la loi. La question est : comment prendre en compte ces impacts ? Je dirai même leur empreinte ? Je pense qu'il y a une empreinte sociale et une empreinte territoriale que l'on considère comme des externalités mais qui sont de plus en plus inscrits dans la stratégie des entreprises et au cœur de la loi PACTE. Les Conseils d'Administration et les Directoires décideront des modalités de prise en compte de ces enjeux ; le Code de Commerce sera également modifié en conséquence.

Par ailleurs, un point qui était très demandé par un certain nombre de personnes – dont des entrepreneurs – portées par cette notion de capitalisme responsable : permettre aux entreprises qui le souhaitent de consacrer la raison d'être de leur entreprise dans leurs statuts. C'est la notion que Jean-Dominique Senard et Nicole Notat – avec d'autres – qualifient fort justement « d'expression de ce qui est indispensable pour remplir l'objet social de l'entreprise ». En caricaturant, les sociétés ne seront donc plus guidées dans leur Gouvernance par la seule raison d'avoir mais également par une raison d'être qui les incitera à prendre des décisions impliquant une vision long terme. C'est moins l'opposition entre l'économique, le social et l'environnemental que finalement l'enjeu de long terme et

de court terme qui se joue à travers ce concept de raison d'être. C'est aussi la manière dont les entreprises vivent dans la société, dont elles impactent la société, et dont elles sont perçues par elle. C'est également l'impact et la perception qu'elles ont chez leurs consommateurs ou lorsqu'elles elles souhaitent attirer des talents.

Afin de concrétiser notre vision du capitalisme responsable, nous allons renforcer la place des administrateurs salariés dans les Conseils d'Administrations des sociétés de plus de 1 000 salariés en France ou de plus de 5 000 salariés en France et à l'étranger. L'expérience a prouvé que cela fonctionnait bien, c'est une révolution tranquille qui s'est faite de manière sécurisée et ouverte. Le nombre d'administrateurs salariés sera porté à 2 à partir de 8 administrateurs non-salariés au lieu de 12 administrateurs aujourd'hui. Le champ de cette obligation sera également étendu à des entreprises qui n'étaient auparavant pas couvertes, parfois de façon parfois surprenante – par exemple le secteur mutualiste.

Évidemment, ces transformations seraient incomplètes sans évoquer la place des femmes au sein des entreprises, que vous célébrez aujourd'hui à travers les Grands Prix de la Mixité. Dans le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel – qui est débattu en ce moment au Parlement – je porte une série de mesures pour lutter contre le harcèlement sexuel et pour arriver à une véritable égalité salariale. Il s'agit de passer d'une obligation de moyen – qui existe depuis 45 ans – à une obligation légale. Le sujet n'est pas uniquement législatif, il est aussi sociologique et nécessite une mobilisation des acteurs, car en France à travail égal il n'y a pas toujours salaire égal entre un homme et une femme. Il y a encore 9 % d'écart de salaire, 25 % sur l'ensemble des carrières, ce qui conduit à 35 % d'écart pour les retraites. Il y a beaucoup d'explications, les faits sont très documentés, le problème n'est pas là. Le sujet est plutôt de trouver comment changer de braquet pour arriver à un résultat. Notre but est donc de passer d'une obligation de moyen à une obligation de résultats d'ici à 3 ans. Pourquoi 3 ans ? Nous nous sommes inspirés de la manière dont la loi Copé-Zimmermann s'est mise en place en imposant des quotas de femmes dans les Conseils d'Administration. Il me semble que le fait d'avoir accordé un délai de 3 ans a été l'une des conditions du succès de la loi. Cela a permis à plusieurs entreprises du CAC 40 d'aller plus vite que l'obligation en construisant une véritable stratégie de recherche.

Il faut selon moi procéder de la même manière pour les obligations de salaires : cela fait 45 ans que l'on attend mais l'écart est trop grand, et les entreprises et les partenaires sociaux dans leur dialogue social ne savent plus comment agir. En répartissant sur 2-3 ans – et c'est l'expérience de toutes les entreprises qui y sont arrivées – cela rend les choses possibles et les entreprises reconnaissent les bénéfices en termes d'attractivité des talents mais également en termes de motivation, d'engagement et donc *in fine* de performance ; elles se demandent pourquoi elles ne l'ont pas fait plus tôt !

“

Le capitalisme responsable est probablement la seule vision viable à long terme permettant de mêler une performance de Gouvernance et de Mixité.

”

Il est temps de passer à la vitesse supérieure sur ce sujet, et cela sera inscrit dans la loi. Le sujet des carrières est important, l'égalité des chances pour accéder aux carrières à compétences égales n'est pas atteinte aujourd'hui. Il y a des mesures dans tous les pays, l'OCDE a publié un dossier de très bonne qualité sur ce sujet récemment, expliquant le décrochage qui se fait à la naissance du premier enfant. Il y a déjà un écart qui se creuse dès le départ, dès la sortie des grandes écoles. Lors de leur première embauche, les femmes se projettent dans un rôle de mère et par conséquent ne négocient pas leur salaire en se considérant moins légitimes. Cet écart s'accroît très clairement – et les statistiques sont assez impressionnantes – au moment du premier enfant. Les statistiques montrent que les hommes se mettent alors à travailler plus d'heures par jour et que les femmes rajoutent quant à elles 3 heures de travail domestique chaque jour suite à cela.

La loi peut donner le cadre, mais le travail le plus important se concentre au niveau de la vision et de l'engagement du *top management* à ce sujet, pour faire monter les talents, pour former les viviers et donner une égalité des chances à compétence et à talent égal. Pour cela, il s'agit de passer à la vitesse supérieure en matière de *top management*. Nous demanderons donc aux Conseils

d'Administrations, tous les ans, de regarder ce sujet avec les 100 *top managers* et de se prononcer à ce sujet. Je tiens par ailleurs à féliciter un mouvement qui se lance auprès des investisseurs, cherchant à intégrer ces problématiques dans leurs critères. Ce type d'action a un effet au moins aussi important que la loi. Bravo à BlackRock pour son soutien au Grand Prix de la Mixité, c'est un très bon signe : la Mixité entre dans la vision long terme !

Votre présence aujourd'hui montre qu'il y a *momentum* et c'est le plus décisif. Je crois en cette notion de *momentum* ; on peut dire beaucoup de choses, mais il y a un moment où, pour différentes raisons, un ensemble d'acteurs, qui ne fonctionnent pas tous de la même façon, décident de réellement provoquer un changement. Le pouvoir d'un Gouvernement, du Parlement, est de fixer un cadre, d'encourager, d'obliger, mais son pouvoir se limite à ces notions. L'essentiel est donc dans vos mains. Le capitalisme responsable est probablement la seule vision viable à long terme permettant de mêler une performance de Gouvernance et de Mixité. L'espoir est là, nous devons tous compter les uns sur les autres afin de se mobiliser et de porter – ensemble – ce projet.

“

L'espoir est là, nous devons tous compter les uns sur les autres afin de se mobiliser et de porter – ensemble – ce projet.

”



*Discours de clôture par Muriel Pénicaud,
Ministre du Travail*

Membres du Jury 2018

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

Gilles Schnepf, co-président du Jury du Grand Prix de l'AG et Président de Legrand

Anthony Attia, Président-Directeur Général d'Euronext

Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC Business School

Gonzague de Blignières, co-Fondateur de RAISE

Arnaud de Bresson, Délégué Général de Paris EUROPLACE

Philippe Castagnac, Président du Département des entités d'intérêt public de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes)

Jean-Pierre Hellebuyck, Directeur et Vice-Président d'AXA IM

Chris Hollis, Administrateur du CLIFF (Association française des professionnels de la communication financière) et Directeur de la Communication Financière chez LVMH

Nicolas Huet, Secrétaire Général d'Eurazeo

Anne-Marie Jourdan, Directrice Juridique et Communication du FRR (Fonds de Réserve pour les Retraites) et Membre du Board de l'ICGN (*International Corporate Governance Network*)

Caroline de La Marnierre, Directrice Générale et Fondatrice de l'ICR (Institut du Capitalisme Responsable)

Bruno de Laigue, Président de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion)

Daniel Lebègue, Ancien Président de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Michel Léger, Président du Conseil de Surveillance de BDO France

Jean-Hervé Lorenzi, Fondateur du Cercle des Économistes

Olivier Millet, Président de France Invest (Ex-Association Française des Investisseurs pour la Croissance) et Président du Directoire d'Eurazeo PME

Marie-Pierre Peillon, Présidente du Comité Investissement Responsable de l'Association Française de Gestion Financière (AFG) et Directrice de la Recherche de Groupama Asset Management

Alain Pietrancosta, Professeur à Paris I Panthéon-Sorbonne

Éric Pinon, Président de l'AFG (Association Française de la Gestion Financière)

Éliane Rouyer-Chevalier, Administratrice indépendante de sociétés

Muriel de Szilbereky, Déléguée Générale de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions)

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

Recommandations du Jury 2018

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 de plus en plus **l'expression de la diversité** au sein de l'entreprise

▶ Conducteur de la cérémonie

8h30 Accueil café

OUVERTURE DU GRAND PRIX DE L'AG 2018

9h00 Allocation d'ouverture par **Arnaud de Bresson**, Délégué Général de Paris EUROPLACE

9h15 Accueil des participants et mot d'introduction par **Caroline de La Marnierre**, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR)

REMISE DES PRIX

9h25 **Remise du Trophée de la Performance Globale** par **Nicole Notat**, Présidente de Vigeo Eiris et co-Présidente du Jury et **Nicolas Huet**, Secrétaire Général d'Eurazeo

9h35 **Remise du Prix de la Gouvernance** par **Anne-Marie Jourdan**, Directrice Juridique et Communication du FRR et Membre du Board de l'International Corporate Governance Network et **Viviane de Beaufort**, Professeure à l'ESSEC Business School

9h45 **Remise du Prix Spécial du Jury** par **Arnaud de Bresson** et **Agnès Touraine**, Présidente de l'IFA

9h55 **Remise du Trophée du SBF 80** par **Bruno de Laigüe**, Président de la DFCG et **Caroline de La Marnierre**

10h05 **Remise du Grand Prix de l'AG du CAC 40** par **Gilles Schnepf**, Président de Legrand et co-Président du Jury et **Michel Léger**, Président du Conseil de Surveillance de BDO France

10h15 **Table ronde** modérée par **Nicole Notat** et **Gilles Schnepf**, en présence des Lauréats des 5 Prix :

- **Pierre Mongin**, Directeur Général Adjoint, Secrétaire Général d'ENGIE, Lauréat du Grand Prix de l'AG du CAC 40
- **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général de SUEZ, Lauréat du Trophée du SBF 80
- **Philippe Bordenave**, Directeur Général Délégué de BNP Paribas, Lauréat du Trophée de la Performance Globale
- **Christian Mulliez**, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances de L'Oréal, Lauréat du Prix de la Gouvernance
- **Yves Marqu**, Secrétaire Général de Covivio, Lauréat du Prix Spécial du Jury

ALLOCUTION DE CLÔTURE

11h15 Clôture de la Cérémonie du Grand Prix de l'Assemblée Générale par les deux co-Présidents : **Nicole Notat** et **Gilles Schnepf**

▶ Club des Partenaires



Cabinet de conseil, d'audit et d'expertise comptable, **BDO** accompagne les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain à chaque stade du développement de leur organisation. En 2018, BDO poursuit sa transformation pour devenir une organisation « digital-first » - qui utilise les données pour éclairer les prises de décisions et apporter de la valeur. BDO conjugue ainsi la proximité d'un cabinet local avec les moyens d'un réseau mondial.



Eurazeo est une société d'investissement mondiale de premier plan, avec plus de 16 milliards d'euros d'actifs diversifiés dont plus de 10 milliards pour compte de tiers. Sa mission est de détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit. Son actionnariat institutionnel et familial, sa structure financière solide sans endettement structurel et son horizon d'investissement flexible lui permettent d'accompagner les entreprises dans la durée.



Paris EUROPLACE est l'organisation en charge de promouvoir et développer la Place financière de Paris. Interface privilégiée auprès des pouvoirs publics et des instances européennes, avec lesquels elle entretient un dialogue régulier et constructif, Paris EUROPLACE est force de propositions et organe de mobilisation au service des intérêts collectifs de la Place.

▶ Partenaires réseaux

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

▶ À propos de l'Institut du Capitalisme Responsable



L'**Institut du Capitalisme Responsable (ICR)** est un centre de recherche appliquée à l'entreprise et à la communauté financière dans son ensemble, sur la pensée intégrée et responsable.

L'Institut conçoit, pilote et anime des groupes de travail entre dirigeants d'entreprises, investisseurs, représentants de la société civile et experts de Place, afin d'embarquer le plus grand nombre d'acteurs économiques désirant améliorer les modèles de croissance/performance en les rendant plus durables, « intégrés » et responsables.

Plus d'informations sur www.capitalisme-responsable.com

▶ Contact

Virginie de Capèle – Directrice des Affaires Publiques
Tél. : 06 07 06 74 82 | E-mail : vdecapele@institutcr.com

Sarah Ménegaire Loubeyre – Responsable de la Coordination et de la Communication
Tél. : 01 84 25 03 71 | E-mail : smenegaireloubeyre@institutcr.com
Institut du Capitalisme Responsable – 14, rue Chauveau-Lagarde | 75008 Paris