

CINQ RECOMMANDATIONS PHARES POUR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES 2019

L'Assemblée Générale est le lieu d'exercice du droit des actionnaires dans l'entreprise et constitue un **moment de communication et d'échange déterminant pour sa gouvernance**. Fort de ce constat, le Jury du Grand Prix de l'Assemblée Générale (GPAG) **soumet aux dirigeantes et dirigeants des entreprises du SBF 120 – chaque année et ce depuis 14 ans – des recommandations valorisant les meilleures pratiques en matière d'AG** : présentation transparente et lisible en matière de stratégie, métiers, responsabilité sociétale des entreprises, gouvernance, rémunération ou encore gestion des risques et opportunités.

Le Jury, composé de 21 personnalités (*voir liste dans le document de présentation de l'ICR*), est co-présidé en 2019 par **Nicole Notat**, Présidente-Fondatrice de Vigeo Eiris et **Isabelle Kocher**, Directrice Générale d'ENGIE, représentée par **Pierre Mongin**, Directeur Général Adjoint et Secrétaire Général d'ENGIE et a pour Grand Témoin **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général de SUEZ.

Il s'est réuni le 23 janvier puis le 20 février 2019 pour **co-construire et valider – ensemble – les 5 recommandations suivantes**, s'inscrivant dans la continuité de celles des années précédentes et prenant en considération l'évolution des contextes économique, sociétal, environnemental et réglementaire.

1. **Présenter le modèle d'affaires de l'entreprise – intégrant ses enjeux sociaux et environnementaux – ainsi que la répartition de sa création de richesse**
2. **Expliciter les risques et opportunités financiers / extra-financiers de l'entreprise, de façon claire, lisible et transparente**
3. **Mettre en exergue les enjeux, le rôle et les travaux du Conseil d'Administration / de Surveillance et présenter les conditions du dialogue avec les actionnaires**
4. **Mettre en perspective la politique de rémunération des dirigeantes et dirigeants avec la performance globale et la politique interne de rémunération**
5. **Valoriser l'intégration de la politique de diversité au projet d'entreprise**

Poids des recommandations 2019 au sein de la grille d'évaluation :

- **Section 1. Stratégie** : L'ensemble de la section (110 points) en particulier :
 - Présentation détaillée du business model de l'entreprise
 - Présentation de la "raison d'être" de l'entreprise
 - Présentation des métiers de l'entreprise et de la contribution de chaque métier à la création de valeur financière et extra-financière
 - Qualification de l'impact de la transition énergétique et écologique sur les métiers de l'entreprise
 - Présentation de la valeur ajoutée au bénéfice des parties prenantes
- **Section 2. Responsabilité Sociale et Environnementale** : L'ensemble de la section (70 points)
- **Section 3. Gouvernance et Rémunérations** : L'ensemble de la section (90 points)
- **Section 4. Tenue et contenu de l'AG** : Plusieurs critères (14 points)
 - Présentation du dispositif de relation avec les actionnaires
 - Information sur la part du capital détenu par les principaux actionnaires de la société
 - Diversité des intervenant-e-s à la tribune et dans les clips vidéo (genre, nationalité, etc.)

L'ensemble de ces critères représente 284 points sur un total de 350 de la grille, soit 81 % au global.

Présenter le modèle d'affaires de l'entreprise – intégrant ses enjeux sociaux et environnementaux – ainsi que la répartition de sa création de richesse

Les Membres du Jury incitent les dirigeantes et dirigeants d'entreprises à décrire leur *business model* – en lien avec leur stratégie – intégrant leurs enjeux financiers, économiques, environnementaux et sociaux et à présenter de manière pédagogique les principaux postes de répartition de la richesse créée (salaires, dividendes, autofinancement, investissements, impôts, etc.).

Rappel des éléments de contexte

- La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)¹ – appelée à remplacer le *reporting* RSE dit « Grenelle II » à partir de 2019 – exige des entreprises qu'elles présentent leur modèle d'affaires ou celui des sociétés pour lesquelles elles établissent des comptes consolidés. Dans ce cadre – et afin de permettre la compréhension de la situation de la société, de l'évolution de ses affaires, de ses résultats économiques et financiers et des incidences de son activité – la DPEF doit présenter des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que – pour les sociétés cotées – les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Suite à sa révision en juin 2018, le code Afep-MEDEF recommande que le Conseil d'Administration s'attache à promouvoir la création de richesse par l'entreprise sur le long terme, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le code répond ainsi aux recommandations du rapport Notat-Sénard.
- La possible évolution de l'article 1835 du Code civil donnerait en outre aux entreprises qui le souhaitent la possibilité de définir statutairement leur « raison d'être » – le sens profond qu'elles donnent à leur activité et la manière dont elles définissent leur utilité – leur permettant d'orienter leur modèle d'affaires et d'éclairer leurs choix stratégiques.
- Enfin, sous l'impulsion d'une société civile de plus en plus concernée par les problématiques de justice sociale, les entreprises sont amenées à décrire la nature de la richesse créée, ainsi que sa répartition à l'égard de l'ensemble des parties prenantes.

Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2018

- **Casino**, nommé pour le Trophée du SBF 80 2018, a présenté de manière claire et pédagogique son *business model* en mettant en avant l'implantation internationale du Groupe et le contexte dans lequel il évolue (digitalisation, risques, etc.)

Expliciter les risques et opportunités financiers / extra-financiers de l'entreprise, de façon claire, lisible et transparente

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, en préférant – si besoin – la clarté à l'exhaustivité.

Rappel des éléments de contexte

- Le nouveau document d'enregistrement universel (aussi appelé URD pour *Universal Registration Document*) – qui remplacera l'actuel document de référence à partir de juillet 2019 – devra présenter les facteurs de risques de manière plus pédagogique. La société devra ainsi présenter ses risques dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature, mentionner les facteurs les plus importants en fonction de la probabilité de les voir se matérialiser et les décrire de manière adéquate, en expliquant l'ampleur estimée de leur impact négatif.
- Au cours de la saison 2018 des AG, 42 % des entreprises ont exposé leur politique d'anticipation et de gestion des risques, contre 35 % en 2017. L'entrée en vigueur de la DPEF, si elle concerne uniquement les risques extra-financiers, devrait immanquablement renforcer cette tendance.

¹ [Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017](#) relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises

- La DPEF exige en effet de l'entreprise qu'elle présente les principaux risques extra-financiers auxquels elle est confrontée, notamment les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services. Ce nouveau dispositif réglementaire requiert une réflexion en cascade : une présentation du *business model* ; de ce modèle d'affaires découlent des risques et des opportunités extra-financiers ; au regard de ces risques, l'entreprise doit expliquer les politiques appliquées, leurs résultats ainsi que les indicateurs de performance qu'elle utilise.

Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2018

- **ENGIE**, Lauréat du Grand Prix de l'AG du CAC 40 2018, est revenu lors de l'AG sur ses principaux risques et opportunités, en ligne avec les informations présentées dans son Rapport Intégré.

3

Mettre en exergue les enjeux, le rôle et les travaux du Conseil d'Administration / de Surveillance et présenter les conditions du dialogue avec les actionnaires

Le Jury invite les dirigeantes et dirigeants – ainsi que les membres du Conseil – à s'exprimer en AG sur la mise en adéquation entre les enjeux de l'entreprise et les travaux du Conseil d'Administration / de Surveillance, à motiver sa composition et à présenter les conditions d'un éventuel dialogue avec les actionnaires.

Rappel des éléments de contexte

- Le code Afep-MEDEF engage les entreprises à renforcer la transparence et la lisibilité des informations sur le CA, en rendant compte du taux de participation de chaque administrateur aux séances du Conseil et aux réunions des comités, et en motivant la candidature des administratrices et administrateurs en AG.
- Le code présente, en outre, les conditions d'un éventuel dialogue direct entre les actionnaires et un membre du CA. Il précise que cette mission pourra être confiée au Président du Conseil ou, le cas échéant, à l'administrateur référent.
- Il rappelle, enfin, la nécessité de faire siéger les administrateurs salariés au CA, pour assurer aux salariés une représentation stratégique au sein de l'entreprise.
- L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) recommande aux sociétés de détailler le processus mis en place pour élaborer le plan de succession, notamment le rôle du comité de nomination, l'implication ou non du dirigeant en place, et l'éventuel recours à un consultant extérieur.
- l'Association Française de la Gestion Financière (AFG) recommande que les résolutions ayant rencontré une opposition significative dans les votes exprimés fassent l'objet d'une attention particulière par l'entreprise, ces sujets devant être portés par les travaux du CA.

Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2018

- **L'Oréal**, Lauréat du Prix de la Gouvernance 2018, a fait un zoom sur sa gouvernance d'entreprise par le biais d'un clip vidéo de 10 minutes présentant les différents comités du CA, leur historique et leurs prochains objectifs.

4

Mettre en perspective la politique de rémunération des dirigeantes et dirigeants avec la performance globale et 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 avec l'évolution de la politique interne de rémunération.

Rappel des éléments de contexte

- Le code Afep-MEDEF recommande que le Conseil d'Administration s'attache à promouvoir la création de valeur sur le long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, notamment *via* l'intégration d'un ou plusieurs critères de RSE dans la rémunération variable des dirigeants.
- Au cours des AG de la saison 2018, 18 groupes déclarent prendre en compte des critères extra-financiers dans la rémunération de leurs dirigeants, avec un niveau de détail variable : certains mentionnent uniquement la présence de critères RSE, d'autres évoquent un pourcentage précis de prise en compte.

- Cet effort ne semble pas encore satisfaire totalement les actionnaires, qui restent en attente de précisions : sur les 22 questions posées en 2018 au sujet des rémunérations, 32 % portent sur le calcul de la rémunération variable et les critères liés, en particulier le poids des critères RSE.
- La montée en puissance du ratio d'équité dans le monde anglo-saxon – avec la mise en application du *pay ratio* instauré par la loi Dodd-Frank aux États-Unis en 2018 et la réforme du code de gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni au mois de juillet de la même année – ainsi qu'en France avec le projet de loi PACTE, témoigne des préoccupations croissantes de la société civile et de certains investisseurs sur le partage de la valeur au sein de l'entreprise.

Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2018

- **Air Liquide**, nommé pour le Grand Prix de l'AG du CAC 40 et le Trophée de la Performance Globale 2018, a apporté une description détaillée des parts fixes et variables de la rémunération de son Président-Directeur Général, évaluée selon des critères quantitatifs et qualitatifs en lien avec la performance financière et extra-financière (dont RSE, chiffre d'affaires et performance individuelle).

5 Valoriser l'intégration de la politique de diversité au projet d'entreprise

Les Membres du Jury invitent les dirigeantes et dirigeants à présenter les bénéfices stratégiques de leurs plans d'actions en faveur d'une plus grande diversité et mixité et à valoriser ces pratiques en AG.

Rappel des éléments de contexte

- Le code Afep-MEDEF prévoit désormais que le Conseil d'Administration s'assure que les dirigeants mettent bien en œuvre une politique en matière de non-discrimination et de diversité, visant notamment à une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes – Comités Exécutifs et de direction – et plus largement l'encadrement supérieur.
- Le HCGE – désormais doté de la possibilité de recourir au « *name and shame* » – souligne que cette recommandation fera l'objet d'un suivi attentif dans les prochaines années. S'il note une évolution satisfaisante de la composition des CA, le Haut Comité souhaiterait que les Conseils s'attachent davantage à rendre publique – dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise – une description de la politique de diversité appliquée à leurs membres.
- L'AFG recommande également aux entreprises de veiller à accroître régulièrement la proportion de femmes au sein de leur Comité Exécutif.
- L'article 62 *quarter* du projet de loi PACTE vise en outre à assurer, tout au long des processus de sélection de la Directrice ou du Directeur général délégué et des membres du directoire, la présence d'au moins une personne de chaque sexe.
- Enfin, la loi « Avenir Professionnel » n° 2018-771 du 5 septembre 2018 impose aux entreprises d'au moins 50 salariés de publier des indicateurs sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et d'y remédier, le cas échéant. Les employeurs qui ne respecteront pas ce principe d'égalité se verront appliquer une pénalité financière.

Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2018

- La société **Covivio** (anciennement Foncière des Régions), Lauréate du Trophée du SBF 80 2018, suit un processus de féminisation de ses instances dirigeantes, avec 37,5 % de femmes au Conseil d'Administration et 36,5 % au sein du COMEX.



LE JURY DU GRAND PRIX DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019

Co-présidents et Grand Témoin

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

Isabelle Kocher, Directrice Générale d'ENGIE, co-Présidente du Jury au titre de l'exercice 2019, représentée par **Pierre Mongin**, Directeur Général Adjoint et Secrétaire Général d'ENGIE

Jean-Louis Chaussade, Directeur Général de SUEZ, Grand Témoin du Jury au titre de l'exercice 2019

Membres du Jury

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) • **Michael Herskovich**, Président de la Commission Gouvernance d'Entreprise de l'AFG (Association Française de la Gestion Financière) et *Head of Corporate Governance* de BNP Paribas AM • **Nicolas Huet**, Secrétaire Général d'Eurazeo • **Anne-Marie Jourdan**, Membre du Board de l'ICGN (*International Corporate Governance Network*) et Directrice Juridique et Communication du FFR (Fonds de Réserve pour les Retraites) • **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) • **Cédric Lavérie**, Directeur de la Recherche France de ISS (*Institutional Shareholder Services*) • **Jean-Hervé Lorenzi**, Fondateur du Cercle des Économistes • **Marie-Pierre Peillon**, Présidente de la commission Analyse Extra-financière de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) et Directrice de la Recherche et de la stratégie ESG chez Groupama AM • **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)