



## CINQ RECOMMANDATIONS PHARES POUR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES 2019

Le 11 avril 2019

Alors que la saison des AG 2019 s'ouvre dans quelques jours, les investisseurs et les *proxys* ont déjà fait part de leurs principales attentes dans un environnement réglementaire en évolution – réforme du Code Afep-MEDEF, projet de loi PACTE et entrée en vigueur de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) – et un contexte politique, social et économique incertain.

Désireux d'engager les entreprises dans une **dynamique de durabilité à long terme**, les grands fonds – en France et à l'international – seront particulièrement attentifs cette année à l'intégration des questions environnementales et sociales, au *purpose* et à la culture d'entreprise, à la transparence et à la réactivité des Conseils ainsi qu'à l'alignement des politiques de rémunérations des dirigeantes et dirigeants avec la performance globale de l'entreprise et les politiques internes de rémunérations.



*Les Assemblées Générales reflètent de manière croissante les attentes de la société civile vis-à-vis des entreprises. L'AG devient un véritable lieu de dialogue entre l'entreprise et ses actionnaires, mais aussi avec l'ensemble de ses parties prenantes.*

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



*En 2018, la présentation de la stratégie autour de la transition énergétique a été le fil rouge de l'AG d'ENGIE. Cela traduit l'ambition du Groupe de figurer parmi les leaders mondiaux de l'énergie de demain, en collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes – clients, territoires, etc.*

**Pierre Mongin** Directeur Général Adjoint et Secrétaire Général d'ENGIE, co-Président du Jury



*Créé en 2005, le Grand Prix de l'Assemblée Générale est devenu un Think & Do Tank fondateur de l'Institut du Capitalisme Responsable, car l'AG joue un rôle de plus en plus stratégique dans la relation aux parties prenantes. Peu à peu, les sujets adressés se focalisent sur nos grands enjeux et sur la contribution concrète et opérationnelle des entreprises à de nouveaux défis. Une situation inédite...*

**Caroline de La Marnière** Fondatrice & Directrice Générale de l'Institut du Capitalisme Responsable



*Présenter la stratégie en AG devient de plus en plus fondamental pour permettre à nos actionnaires de bien comprendre les mécanismes de création de valeur sur le long terme, sous l'effet d'une double révolution : la digitalisation et la gestion de la ressource.*

**Jean-Louis Chaussade** Directeur Général de SUEZ, Grand Témoin du Jury

Réunis en février en présence des deux co-présidents du Jury – **Nicole Notat**, Présidente et Fondatrice de Vigeo-Eiris, et **Pierre Mongin**, Directeur Général Adjoint et Secrétaire Général d'ENGIE, représentant **Isabelle Kocher**, Directrice Générale d'ENGIE (Lauréat 2018 du Grand Prix de l'AG du CAC 40) – ainsi que le Grand Témoin du Jury – **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général de SUEZ (Lauréat 2018 du Trophée du SBF 80) – à l'occasion de la réunion de lancement du Grand Prix de l'AG 2019, **les 21 membres du Jury attirent l'attention des dirigeantes et dirigeants des entreprises cotées sur cinq axes prioritaires pour préparer leur AG.**

Ces recommandations ont été adressées au début du mois de mars aux dirigeantes et dirigeants des sociétés concourant pour le Grand Prix de l'AG 2019 (CAC 40 + 20 entreprises sélectionnées au sein du SBF 80). Elles serviront de **guide à l'évaluation des Assemblées Générales** – réalisée par les analystes de l'Institut du Capitalisme Responsable, en partenariat avec les étudiantes et étudiants de l'ESSEC Business School et de la Sorbonne – ainsi qu'**aux délibérations du Jury** qui se tiendront fin juin 2019.

### Les cinq recommandations du Jury

- 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

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

À titre d'exemple, l'entreprise Casino – nommée pour le Trophée du SBF 80 2018 – a présenté de manière claire et pédagogique son *business model* durant son AG, en mettant en avant l'implantation internationale du Groupe et le contexte dans lequel il évolue (digitalisation, risques, etc.). Cette recommandation s'inscrit dans le contexte de débat sur le rôle de l'entreprise et dans le cadre de l'entrée en application en 2019 de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) – qui exige des entreprises qu'elles présentent leur modèle d'affaires – et des recommandations du code Afep-MEDEF et du rapport Notat-Senard sur la promotion de la création de valeur par l'entreprise sur le long terme.

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

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. Cette recommandation fait écho aux exigences du nouveau document d'enregistrement universel – aussi appelé URD – qui remplacera l'actuel document de référence à partir de juillet 2019 et devra présenter les facteurs de risques de manière plus pédagogique, ainsi que les exigences de la DPEF sur la prise en compte des risques et des opportunités extra-financiers.

## 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

Lors de l'AG de L'Oréal – Lauréat du Prix de la Gouvernance 2018 – la gouvernance d'entreprise a été présentée par le biais d'un clip vidéo de 10 minutes présentant les différents comités du CA, leur historique et leurs prochains objectifs. Cette recommandation s'inscrit dans la continuité de celles formulées par l'Afep et le MEDEF sur le renforcement de la transparence et de la lisibilité des informations sur le CA et fait également référence aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur la présentation du processus d'élaboration des plans de succession, et sur la nécessaire attention portée aux les résolutions ayant rencontré une opposition significative dans les votes exprimés.

## 4 Mettre en perspective la politique de rémunération des dirigeantes et dirigeants avec la performance globale et la politique interne de rémunération

Air Liquide, nommé pour le Grand Prix de l'AG du CAC 40 et le Trophée de la Performance Globale en 2018, a notamment 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). Cette recommandation fait écho à celles du code Afep MEDEF – notamment sur l'intégration d'un ou plusieurs critères de RSE dans la rémunération variable des dirigeants – et à la montée en puissance du ratio d'équité à la fois dans le monde anglo-saxon – avec la mise en application de la loi Dodd-Frank aux États-Unis et la réforme du code de gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni en 2018 – et en France avec le projet de loi PACTE.

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

À titre d'exemple, la société Covivio (anciennement Foncière des Régions), Lauréate du Prix Spécial du Jury 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. Cette recommandation s'inscrit dans le contexte de la nouvelle loi « Avenir Professionnel » de septembre 2018, qui 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, sous peine de pénalité financière. Le HCGE (Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise) – désormais doté de la possibilité de recourir au « *name and shame* » – a également rappelé qu'il s'assurerait que les dirigeants mettent bien en œuvre une politique en matière de non-discrimination et de diversité pour l'exercice 2019.

**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

**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)

## À propos du Grand Prix de l'AG

Créé en 2005 et piloté depuis 2017 par l'Institut du Capitalisme Responsable, organisation indépendante et non génératrice de profits, le Grand Prix de l'Assemblée Générale vise à **diffuser et récompenser les meilleures pratiques des sociétés cotées en matière d'Assemblées Générales et de gouvernance**.

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

Grand Prix de l'AG du CAC 40	Trophée du SBF 80	Trophée de la Performance Globale	Prix de la Gouvernance	Prix Spécial du Jury
Récompense la meilleure AG du CAC 40, tous critères confondus	Récompense la meilleure AG du SBF 80, tous critères confondus.	Récompense la meilleure AG en matière de présentation de la politique de responsabilité sociale, environnementale et sociétale.	Récompense la meilleure AG en matière d'information sur la gouvernance et les rémunérations.	Récompense une AG qui a particulièrement marquée le Jury au cours de la saison.

La Cérémonie du Grand Prix de l'AG 2019 se tiendra **le 10 juillet 2019 de 9h à 11h30 au Pavillon Gabriel**, dans le cadre des Rencontres Financières Internationales de Paris EUROPLACE.

### À propos de la Fondation

La Fondation de l'Institut du Capitalisme Responsable a pour objet de décloisonner, développer le dialogue, sensibiliser les différents acteurs concernés et coconstruire de nouvelles propositions pour **accélérer la dynamique en faveur d'un capitalisme plus responsable**.

Elle agit dans une **démarche inclusive, fédératrice et orientée pour le bien commun**, en lien avec les grands sujets d'actualité.

### À propos de l'ICR

Créé en janvier 2017, L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) est un **centre de recherche appliquée à l'entreprise et à la communauté financière sur la pensée intégrée et responsable**.

L'Institut conçoit, pilote et anime des **groupes de travail entre dirigeants d'entreprises, 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.

### Contact presse

**Virginie de Capèle**  
06 07 06 74 82  
vdecapèle@institutcr.com



www.capitalisme-responsable.com