Compte rendu publié le 13 juillet 2016

COMPTE RENDU

CÉRÉMONIE DU

GRAND PRIX DE L'AG 2016

5 juillet 2016

Rencontres Financières Internationales de Paris EUROPLACE

Pavillon d'Armenonville

Philippe Marini

Gérard Mestrallet

Nicole Notat

Paul Hermelin

Philippe Relland-Bernard

Jean-Louis Chaussade

Bénédicte Bahier

Benoît Potier

Emmanuel Macron

Thierry Pilenko

Denis Duverne

La Cérémonie du Grand Prix de l'AG 2016 a rassemblé près de 400 participants d'horizons pluridisciplinaires, en présence de 8 Présidents, Directeurs Généraux et Membres du COMEX de sociétés cotées : **Gérard Mestrallet**, Président de Paris EUROPLACE & Président d'ENGIE, **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général de SUEZ, **Paul Hermelin**, Président-Directeur Général de Capgemini, **Benoît Potier**, Président-Directeur Général d'Air Liquide, **Thierry Pilenko**, Président-Directeur Général de Technip, **Bénédicte Bahier**, Directrice juridique de Legrand, **Denis Duverne**, Directeur Général Délégué d'AXA et **Philippe Relland-Bernard**, Directeur Général, Affaires juridiques et réglementaires d'Edenred.

Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
et **Caroline de la Marnierre**, Présidente et Fondatrice de CAPITALCOM

OUVERTURE DES JOURÉES PARIS EUROPLACE

Gérard Mestrallet, Président de Paris EUROPLACE & Président d'ENGIE

Le 23 juin, les Britanniques ont décidé de quitter l'Europe. Ici, à Paris EUROPLACE, nous avons tous mis en avant notre conviction que le Royaume-Uni devait rester dans l'Union européenne. C'est une triste décision, mais c'est la décision qui a été prise par le peuple, de manière souveraine. Désormais, le Royaume-Uni doit engager le processus de sortie de l'Union européenne. Nous devons conduire des négociations fermes, justes et aussi rapidement que possible. Dans ce contexte, le chemin est clair : nous sommes confiants dans notre objectif d'une Europe forte. Paris a une carte à jouer dans la compétition internationale des marchés financiers. Selon les derniers sondages et déclarations, de nombreuses entreprises internationales veulent renforcer leur présence en Europe.
La France doit renforcer et fortifier son offre en tant que place financière. Pour cela, Paris EUROPLACE, en association avec les pouvoirs publics, travaille sur un projet afin d'alléger la règlementation fiscale, promouvoir l'investissement de long terme – particulièrement en *equity*, renforcer la qualité de ses infrastructures, capitaliser sur nos talents – *French Tech* et incubateurs et, enfin, se positionner comme leader sur le marché de la finance verte et responsable.

Jérôme Chartier, Vice-Président du Conseil régional d'Île-de-France

Je voudrais partager avec vous ma vision du potentiel de la région Île-de-France. La décision des Britanniques de sortir de l'Union européenne est infortunée. Nous devons faire face à de nouveaux challenges et réagir. Je voudrais vous réaffirmer mon total engagement dans cette voie, pour transformer cette décision britannique en succès pour Paris et pour une Europe forte. C'est pour cette raison que nous avons lancé le programme « *Welcome to Paris* ».
Nous devons expliquer la nouvelle donne de la région de Paris aux investisseurs afin de devenir le centre européen le plus performant.

La région joint ainsi ses forces avec Paris EUROPLACE et Business France afin de transformer les difficultés en opportunités. Ouvrir un nouveau *business* en France est considéré comme

trop risqué et coûteux. Nous voulons changer cet état d'esprit, et nous battre contre la complexité du système pour le rendre plus simple. Bienvenue à Paris et en région Île-de-France, le lieu des échanges !

Muriel Pénicaud, Directrice Générale de Business France

La perception de notre pays et de Paris – en tant que place financière – souffre d'un *a priori* négatif. Il convient donc de revenir sur des faits et des chiffres concrets, pour s'apercevoir que la perception n'est pas toujours en phase avec la réalité. Je voudrais m'attarder en particulier sur quatre facteurs clés : l'accès aux talents, l'accès au marché, l'accès aux investisseurs et l'accès à l'innovation.

Tout d'abord l'accès aux talents, car la France bénéficie d'un enseignement supérieur de pointe. L'école des mathématiques, par exemple, est très réputée. Cinq écoles de commerce françaises font parties du top 20 européen, et Paris est n°2 en Europe en termes d'emplois dans la banque et les services financiers.

Ensuite, l'accès au marché européen est facilité par la géographie et les infrastructures. L'aéroport Roissy Charles-de-Gaulle est le second aéroport européen en nombre de passagers transitant chaque jour et Le Bourget est le premier aéroport d'affaires européen.

S'agissant des investisseurs, Euronext est l'un de nos atouts : la France est seconde sur le marché du capital-risque en termes de nombre de transactions – et nous attirons le plus d'investisseurs industriels en Europe. En matière d'investissements étrangers, nous sommes deuxièmes derrière Londres.

Enfin, à propos de l'accès à l'innovation, la France est forte de ses talents, de ses nombreuses innovations, de son expertise, de son nombre de chercheurs et d'un système fiscal avantageux. C'est la raison pour laquelle un nombre important d'entreprises dans le secteur de la technologie investissent en France : Facebook a un seul centre de recherche en dehors des États-Unis et il est en France. De plus, la *FinTech* est très développée au sein de la *FrenchTech* : 800 *FinTech* pour 8 000 *FrenchTech*.

INTRODUCTION

Caroline de La Marnierre, Présidente et fondatrice de CAPITALCOM

Dans ce contexte tout à fait inédit, nous sommes très heureux de vous accueillir aujourd'hui pour célébrer le 11ème anniversaire du Grand Prix de l'Assemblée Générale et nous vous remercions de venir toujours aussi nombreux. Je souhaiterais remercier Paris EUROPLACE, l'un de nos partenaires stratégiques, qui nous accueille chaque année depuis près de 10 ans. Merci également à notre Président d'Honneur, Philippe Marini, à nos 2 co-présidents, Nicole Notat et Thierry Pilenko, PDG de Technip, société Lauréate du Grand Prix de l'AG du CAC 40 de l'Édition 2015, merci à Jean-Louis Chaussade, notre « Grand Témoin », Lauréat du SBF 80 de l'Édition 2015.
Je souhaite également remercier nos autres partenaires stratégiques : DLA Piper, grand cabinet d'avocats international et fidèle depuis plusieurs années ; Gimar & Cie, une très belle société de conseil en *Corporate Finance* que dirige Philippe Marini, et Eurazeo, une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe.
Enfin, il est extrêmement important de remercier tous les Membres du Jury pour leur engagement et leur grande assiduité aux 4 séances annuelles. C'est un bonheur de mêler le sérieux, l'humour et la bienveillance pendant nos débats – oui, je vous assure que c'est possible !
Il me reste – enfin – à remercier les membres du Club des Partenaires, si actifs et efficaces, ainsi que les équipes de DLA Piper et de CAPITALCOM qui se sont mobilisées pour suivre près de 60 Assemblées Générales, ce qui est tout-à-fait considérable ! Les remercier aussi d'avoir accompagné plus de 60 étudiants de l'ESSEC Business School et de la Sorbonne dans le suivi de ces AG dont la très forte implication a été rendue possible grâce aux concours de Viviane de Beaufort et Alain Pietrancosta… Merci à tous les deux !

L'an dernier, je m'étais arrêté sur le mot « fierté », car nous célébrions les 10 ans du Grand Prix de l'Assemblée Générale. Cette année, au terme de la saison des AG 2016, je suis davantage animée de questionnements, que j'aimerais partager avec vous.

Il y a évidemment le sujet de la rémunération des dirigeants. Le thème a déjà été très largement débattu et a même généré un amendement pour un vote contraignant, qui a été voté – ces dernières semaines – par la Commission des Lois de l'Assemblée Nationale, ce qui renforce le pouvoir de l'AG, donc des actionnaires, vis-à-vis du Conseil d'Administration. Il me semble donc pertinent de se demander si l'équilibre des pouvoirs entre l'Assemblée et le Conseil doit continuer à évoluer ou si cet équilibre est – aujourd'hui - juste et pérenne. Je voudrai simplement rappeler l'évolution du taux moyen d'approbation du *Say on Pay*, au sein du CAC 40, qui est passé de près de 86% en 2015 à près de 90% en 2016. Sur ces 90%, 2/3 des

entreprises, donc une large majorité, ont vu leur score augmenter, la pente est donc bien orientée…

Autre sujet qui m'interpelle, la montée en puissance de la société civile dans les AG et, par voie de conséquence, l'évolution des débats traités en AG. Il est vrai que le temps des AG réglementaires, exclusivement réservées aux actionnaires, est définitivement révolu. Aujourd'hui, les AG accueillent des publics de plus en plus diversifiés : des ONG, des associations, des journalistes et des salariés de plus en plus actifs. On a relevé 72 questions orales portant sur des sujets de RSE en 2016, contre 51 en 2015 et 38 en 2014, soit presque 2 fois plus en 2 ans. Par ailleurs, on a compté 10 intervenants extra-financiers cette année – 7 Directeurs ou Directrices RSE et 3 DRH – contre 4 en 2015.
Par ailleurs et dans le même ordre d'idées, les dirigeants abordent les sujets de façon de plus en plus prospective, allant bien au-delà des présentations de la stratégie, des résultats et de la gouvernance. Cette année, une large majorité de dirigeants a mis en avant la prise en considération des enjeux climatiques, d'éthique, des conséquences du bouleversement de l'écosystème sur la culture managériale et le *business,* des sujets de société, de digital, de mixité, etc. On a même relevé que 4 entreprises (Engie, Suez, Orange et Legrand) ont valorisé la production d'un rapport dit « intégré » à l'occasion de l'AG.
La société civile est donc devenue le partenaire stratégique de l'entreprise avec un *deal* qui nous semble clair : l'entreprise étendue ne pourra prospérer et s'épanouir qu'en symbiose avec la société civile qu'elle nourrira, et qui la nourrira, elle-aussi. C'est un des enseignements majeurs que nous dégageons de cette saison 2016. Avec un questionnement à la clé sur le devenir des AG pour les prochaines années : doivent-elles devenir le grand rendez-vous annuel entre les dirigeants d'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes ? Ont-elles vocation à devenir un espace de dialogue économique et sociétal ?

Il y a, enfin, le sujet de la mixité. La féminisation des Conseils a considérablement évolué ces dernières années à l'approche de l'échéance de la loi Copé-Zimmerman qui fixe le seuil de 40% de taux de femmes administratrices dans les Conseils en 2017. Je ne reviendrai pas sur les chiffres que vous connaissez tous déjà, cependant on a relevé que seules 14 AG comptaient une femme assise à la tribune et qu'une société sur cinq a précisé les compétences professionnelles des nouvelles administratrices, alors qu'il s'agit d'une attente récurrente dans le débat avec les actionnaires. Vous remarquerez d'ailleurs – sur ce point – la présence d'au moins une femme à chacune de nos 3 tables rondes et ce n'est pas le fruit du hasard !

Je préciserai enfin que le Brexit a été rarement abordé dans les débats, et encore plus rarement dans les présentations, puisque nous ne relevons que 2 groupes concernés. Probablement car nous n'y croyions pas, ou que nous ne le voulions pas, mais vous aurez très largement l'opportunité d'en débattre tout au long de ces 2 journées…

Avant de proposer à nos deux co-présidents de prendre la parole pour partager leur expérience au sein du Jury, je voudrai juste préciser deux points : comme vous l'avez constaté, les tables

rondes ont intégré, de façon inédite, des représentants de la société civile, tels qu'Ashoka, le Comité 21 et Oxfam, dans l'idée de mettre notre Cérémonie en symbiose avec l'évolution des pratiques en AG. En outre, le Ministre sera aujourd'hui avec nous à l'écran et non pas physiquement, car il a été empêché et il le regrette très sincèrement, comme il l'exprime dans la vidéo. Je vous remercie de ne pas lui en tenir rigueur car il en est vraiment désolé.

ALLOCUTION D'OUVERTURE

Nicole Notat, Co-présidente du Jury du Grand Prix de l'AG et Présidente de Vigeo-EIRIS

Thierry Pilenko, Co-président du Jury du Grand Prix de l'AG 2016 et Président-Directeur Général de Technip

Nicole Notat : Je voudrais partager avec vous ma perception du Jury au cours ces dernières années. Au fil du temps, le Jury s'est renouvelé et enrichi de nouveaux membres. Je crois qu'il faut y voir une meilleure représentation des entreprises et de la société, une plus grande diversité des profils et des parcours, ainsi qu'une plus grande mixité femme-homme. Cette diversité apporte une véritable valeur ajoutée à l'ensemble de nos travaux. Je tiens par ailleurs à souligner que tous les Membres du Jury sont assidus et prennent leur rôle au sérieux.
En premier lieu, le rôle du Jury est de rendre ses recommandations pour les Assemblées Générales, leur attention se portant – en grande partie – sur leur respect lors de l'évaluation. En second lieu, ce sont nos observateurs qui rendent compte, grâce à une grille précise de critères des pratiques en Assemblée Générale. Enfin, en dernier lieu, le Jury doit trancher afin de remettre les différents prix. Il ne se contente pas d'écouter et de lire les comptes rendus, il cherche à comprendre – le travail se faisant dans le respect des positions des uns et des autres. Enfin, j'aimerais remercier et féliciter Alicia Couderc et Michaël Duval de CAPITALCOM, pour leur impressionnant travail au cours de ces saisons d'Assemblées Générales, et également pour leur investissement – en nous faisant partager leurs opinions et leurs coups de cœur – qu'ils défendent avec passion.

Thierry Pilenko : À travers le travail réalisé cette année, on a pu apprécier à la fois le professionnalisme et la rigueur, ainsi que l'approche quantitative et les critères qualitatifs de l'évaluation, pour lesquels le Jury apporte toute sa valeur. En tant que co-Président du Jury, j'ai vécu une expérience assez unique, car j'ai pu observer en profondeur les Assembles Générales, ainsi que les évolutions fondamentales qui les traversent. De plus en plus d'entreprises s'attachent à décrire les fondamentaux et expliquer, lors de l'Assemblée Générale, leur ADN et leurs enjeux. À travers l'intervention croissante des parties prenantes et l'évolution des

discussions en AG, de même que la réaction des entreprises aux évènements extérieurs récents, elles ont démontré qu'elles étaient capables de s'adapter, et de donner des perspectives de long terme. De la même façon, elles ont prouvé qu'elles avaient envie, et qu'elles étaient capables d'embarquer leurs parties prenantes sur ce chemin. En conclusion, je voudrais féliciter le Jury pour son excellent travail, ainsi que l'enthousiasme et le sérieux des évaluateurs.

TABLE RONDE PRIX DE LA GOUVERNANCE

Clip vidéo « Regards croisés d'étudiants sur la gouvernance d'entreprise »

Témoignages des étudiants (de gauche à droite) Quentin, étudiant à la Sorbonne, Diane, étudiante à l'ESSEC Business School, Louis, Doctorant à la Sorbonne et Suzanne, étudiante à l'ESSEC Business School

Alicia Couderc : Nous allons remettre le Prix de la Gouvernance qui récompense l'entreprise qui a fourni les explications les plus exemplaires et les plus pédagogiques – deux sujets essentiels notamment pour les étudiants – en matière de gouvernance et de rémunérations. L'an dernier ce Prix avait été remis à L'Oréal qui avait eu à cœur de démontrer l'implication du Conseil dans les grandes décisions de l'entreprise.

J'appelle **Jean-Louis Chaussade**, « Grand Témoin » du Grand Prix de l'AG 2016 et Directeur Général de SUEZ et **Philippe Marini**, Président d'Honneur du Grand Prix de l'AG et Président du Collège de Gérance de Gimar & Cie pour remettre ce Prix.

Remise du Prix de la Gouvernance à **Paul Hermelin**, Président-Directeur Général de Capgemini, par
Jean-Louis Chaussade et **Philippe Marini.**

Remise du Prix de la Gouvernance, en présence (de gauche à droite) de Jean-Louis Chaussade, Paul Hermelin et Philippe Marini

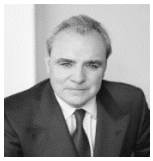
Points forts de l'AG Capgemini 2016

Paul Hermelin : Je souhaite tout d'abord remercier le Conseil et les équipes en charge de l'AG. Ce Trophée récompense un travail collectif. J'ai travaillé avec Pierre Gattaz à la refonte du code Afep-Medef en 2012 et c'est donc logiquement que nous faisons en sorte de l'appliquer au sein de Capgemini.

En matière de rémunération, la transparence ne permet pas toujours de réduire le risque de polémique. En l'occurrence, cette année, j'ai demandé au Conseil d'Administration de réduire de 20% la part des actions dans ma rémunération, mais dans le même temps, les actions de Capgemini ont augmenté de 44%. La presse a donc critiqué ma rémunération, malgré une volonté affichée de réduire la part des actions.

1ère table ronde : Prix de la Gouvernance

1


2

3

4

5

1. **Paul Hermelin**, Président-Directeur Général de Capgemini
2. **Jean-Louis Chaussade**, « Grand Témoin » du Grand Prix de l'AG 2016 et Directeur Général de SUEZ
3. **Philippe Marini**, Président d'Honneur du Grand Prix de l'AG et Président du Collège de Gérance de Gimar & Cie
4. **Agnès Touraine**, Présidente de l'IFA (Institut Française des Administrateurs)
5. **Jean-Marc Guesné**, Directeur France d'Ashoka

Jean-Louis Chaussade : Cette année, il y a eu un débat inédit et très intéressant afin de savoir qui de l'Assemblée ou du Conseil d'Administration doit fixer la rémunération des dirigeants, déclenché par le fait qu'une entreprise est passée outre le vote de l'AG sur une résolution *Say on Pay*. Ainsi, selon vous, qui de l'Assemblée ou du Conseil doit avoir le dernier mot en la matière ?

Paul Hermelin : En matière de gouvernance, la vérité est qu'il faut aller chercher les règles chez nos plus grands actionnaires, en l'occurrence BlackRock. Nous les rencontrons donc régulièrement pour connaître leurs sensibilités. S'agissant de la rémunération, si le Conseil d'Administration est compétent en la matière, il faut aussi une cohérence de la rémunération du dirigeant mandataire social avec celle des membres du Comex.

Philippe Marini : Le domaine de la gouvernance peut apparaître comme simple. Mais en tendant vers toujours plus de transparence et plus de pouvoirs délégués à l'AG – ce qui dans le principe est excellent – il y a le risque d'entrer dans un système de plus en plus inégalitaire. En effet, une entreprise qui contrôle son capital pourra avoir une grande liberté de manœuvre, or à l'inverse si l'actionnariat est diversifié, cette liberté de mouvement est plus compliquée. Le risque d'un actionnariat dispersé est de confronter les dirigeants à un exercice d'AG qui n'est pas simple. L'AG serait alors moins un forum économique qu'un forum politique.

Paul Hermelin : L'Assemblée Générale représente moins de 5% des votes, en cela elle peut être considérée comme un « exercice folklorique » sur ce plan là tout du moins.

Agnès Touraine : Je tiens à préciser qu'avant un vote, il y a un important travail du Comité des rémunérations et du Conseil. En amont de l'AG, les investisseurs ont voté à 95%, ce qui montre le rôle essentiel des *Proxy Investors*. Si les AG sont de plus en plus professionnelles, c'est parce que le Conseil travaille de plus en plus en amont avec une responsabilité qui accroît dans le même temps.

Jean-Louis Chaussade : S'agissant du cas inédit qui s'est produit cette année, je pense qu'il ne faut pas produire une loi à partir de ce cas très particulier. Mais, je trouverais tout à fait raisonnable que sur des sujets de cette nature, le Conseil suive le vote de l'AG.

Jean-Marc Guesné : Ashoka est le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux dans le monde, dont le rôle est l'identification, la mise en valeur et le soutien de ses innovateurs, qui sont d'ailleurs régulièrement invités en AG. Je souhaiterais partager une tendance qui se développe au sein des entreprises. Depuis plusieurs années, elles sont passées de la philanthropie à l'intégration de la RSE dans la stratégie. Actuellement les talents qui arrivent sur le marché de l'emploi cherchent du sens dans leur vie au travail. Concilier la performance financière, une gouvernance de qualité et la recherche de sens est essentiel pour les nouvelles générations. Les entreprises doivent réfléchir à leur rôle social et l'intégrer dans leur *core business*.

Philippe Marini : Pendant 23 ans, en tant que Sénateur, j'ai été du côté de la législation. On m'a sollicité pour activer la loi dans ces domaines, mais réagir à vif est la pire des façons de faire de la législation. L'efficacité de la rémunération d'un dirigeant doit passer par l'atteinte des objectifs et par des résultats performants. Or, l'évolution actuelle tend à valoriser seulement la bonne capacité du dirigeant à communiquer. En rendant contraignant le vote sur les résolutions *Say on Pay*, on va réduire le pouvoir du Conseil. Le *Say on Pay* est pertinent, mais un dirigeant doit être suffisamment fort pour résister à certains acteurs, et donc la contrainte n'est pas souhaitable.

Agnès Touraine : L'augmentation du salaire fixe des dirigeants doit être en corrélation avec l'augmentation des salaires dans l'entreprise. Ce thème doit être au cœur des Comités de rémunération. L'auto-régulation des Comités et des Conseils fonctionne. L'autodiscipline et le renouvellement du Code vont être déterminant pour que l'autorégulation se développe et que la régulation n'intervienne pas. En ajoutant des régulateurs, on risque de dessaisir le Conseil de ses fonctions.

REMISE DU PRIX SPÉCIAL DU JURY

Alicia Couderc : Le Prix Spécial du Jury est encore plus spécial que les années précédentes, car il porte cette année une mention : la démocratie actionnariale. L'évaluation a été réalisée à la fois grâce à la grille remplie lors de l'Assemblée Générale, mais également grâce à un questionnaire envoyé aux entreprises. L'année dernière, le Prix a été remis à Legrand. J'appelle Christian Schricke, Délégué Général de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) et Arnaud de Bresson, Délégué Général de Paris EUROPLACE.

Christian Schricke : L'objectif de ce Prix est de s'assurer que tous les actionnaires ont eu l'occasion de participer effectivement à l'Assemblée Générale, de poser des questions et qu'ils reçoivent l'information nécessaire avant, pendant et après l'AG.

Arnaud de Bresson : Avant de décerner ce Prix, nous avons examiné les pratiques de *reporting*, la participation des actionnaires étrangers, et ausculté près de 60 Assemblées Générales.

Remise du Prix de la Gouvernance à
Denis Duverne, Directeur Général Délégué d'AXA, par **Christian Schricke,** Délégué Général de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) et **Arnaud de Bresson**, Délégué Général de Paris EUROPLACE.

AXA réinventons / notre métier

Remise du Prix Spécial du Jury, en présence (de gauche à droite) de Arnaud de Bresson, Denis Duverne et Christian Schricke

Points forts de l'AG d'AXA 2016

Arnaud de Bresson : AXA fait partie des sociétés qui ont pris le parti du vote par Internet. Aujourd'hui, les Assemblées Générales de certaines sociétés américaines sont entièrement digitalisées. Est-ce souhaitable ?

Denis Duverne : Je pense que la présence physique des actionnaires individuels est essentielle. Nous préparons ce rendez-vous annuel avec beaucoup de soin : l'une des deux réunions annuelles de notre Comité Consultatif des Actionnaires Individuels (CCAI) est entièrement consacrée à ce sujet, et leur permet de nous faire part de leurs commentaires. De plus, nous envoyons également un questionnaire avant et après l'Assemblée Générale à l'ensemble de nos actionnaires. 10% de notre actionnariat est constitué d'actionnaires individuels, et nous souhaitons développer cet atout.

Arnaud de Bresson : Comment la démocratie actionnariale française est-elle perçue à l'étranger ?

Denis Duverne : Notre actionnariat est très international, et nous sommes soucieux de ces actionnaires étrangers au même titre que de nos actionnaires français. Ils apprécient fortement le vote par Internet. Il faut noter que les équipes juridiques, actionnaires et de communication financière travaillent énormément en amont de l'Assemblée Générale avec les actionnaires étrangers et les *proxy advisers* – qui donnent le ton – pour s'assurer que les résolutions sont bien comprises, et seront votées en toute connaissance de cause. Enfin, je tiens à remercier toutes les équipes d'AXA pour leur travail sur ces sujets.

Clip vidéo « Regards croisés d'étudiants sur la RSE »

Témoignages des étudiants (de gauche à droite) Quentin, étudiant à la Sorbonne, Diane, étudiante à l'ESSEC Business School, Louis, Doctorant à la Sorbonne et Suzanne, étudiante à l'ESSEC Business School

Remise du Trophée de la RSE à **Bénédicte Bahier**, Directrice juridique de Legrand, et **Philippine Declercq**, Directrice de la RSE par **Nicole Notat** et **Laurent Saint-Martin**, Head of Listing France d'Euronext

Remise du Trophée de la RSE, en présence (de gauche à droite) de Nicolas Notat, Philippine Declercq et Bénédicte Bahier

Points forts de l'AG Legrand 2016

Bénédicte Bahier : Nous voudrions profiter de ce Prix pour remercier le Conseil d'Administration, qui nous accompagne dans la mise en place et le portage de la stratégie RSE. Cette année, nous avons mis en place plusieurs nouveautés. Tout d'abord, nous avons augmenté la part de la rémunération liée à la RSE. Ensuite, le Conseil d'Administration a été l'organe d'impulsion de la production de notre 1er rapport intégré. Le rapport intégré permet de démontrer que la RSE est intégrée à notre *business model*, et également que la performance financière et extra-financière sont liées.

Philippine Declercq : Ce Prix récompense la vision intégrée de l'entreprise que nous nous sommes efforcés de présenter en Assemblée Générale. Je dédie ce Prix aux 300 collaborateurs qui travaillent au jour le jour sur la feuille de route RSE 2014-2018 du Groupe, et qui, pour la première fois, va être évaluée par un organisme indépendant.

2ème table ronde : Trophée de la RSE

1

2

3

4

1. **Philippine Declercq**, Directrice de la RSE de Legrand, Lauréat 2016

2. **Nicole Notat**, co-Présidente du Jury du Grand Prix de l'AG et Présidente de Vigeo-EIRIS
3. **Laurent Saint-Martin,** Head of Listing France d'Euronext
4. **Gilles Berhault**, Ex-Président du Comité 21

Nicole Notat : On constate une montée en puissance des thèmes liés à la RSE en Assemblée Générale – notamment le changement climatique – ainsi que l'intégration de ces thèmes à la stratégie et aux opérations de l'entreprise. Philippine, pouvez-vous nous expliquer la manière dont ces thématiques ont progressé chez Legrand ?

Philippine Declercq : Chez Legrand, la RSE est un concept à la fois récent et ancien. En effet, nous en sommes déjà à notre 3ème feuille de route. La direction développement durable et RSE a été créée en 2004, et notre 1ère feuille de route a été mise en place en 2007. Ces thèmes prennent de l'ampleur d'année en année, les objectifs sont de plus en plus ambitieux et la société civile est davantage prise en compte.

Nicole Notat : On a parlé ce matin des espoirs pour la Place de Paris et de son positionnement comme Place de la finance « durable et responsable ». Quelle est la contribution d'Euronext à cet objectif ?

Laurent Saint-Martin : Dans un article publié dans Le Monde, Pascal Canfin déclarait : « Il n'y aura pas de réussite contre le dérèglement climatique si la finance ne change pas. » Je pense qu'Euronext a un rôle essentiel à jouer dans ce domaine. On observe que les investisseurs ont des attentes en matière de RSE et des efforts considérables sont réalisés par des émetteurs. Euronext a d'autant plus un rôle central à jouer qu'il prend part aux initiatives de Place, avec le marché des *green bonds*, les indices développés avec Vigeo-EIRIS etc. Euronext est également membre du *Sustainable Stock Exchange* et du *Green Financial Center*. Ainsi, en plus d'être un opérateur de Bourse, qui ne pourra pas échapper à ces sujets, Euronext est proactif.

Nicole Notat : Est-ce que la valeur extra-financière des entreprises fera partie, un jour, de leur indice de cotation en bourse ?

Laurent Saint-Martin : Je pense, qu'à terme, il n'y a aucune raison que cela ne devienne pas essentiel sur le marché primaire.

Nicole Notat : Gilles Berhault, en tant qu'ancien président du Comité 21, comment percevez-vous les Objectifs de Développement Durable de l'ONU ?

Gilles Berhault : Le Comité 21 est une organisation multi-acteurs, qui représentent tous les pans de la société civile et réuni près de 500 structures. Actuellement, nous sommes face à l'évolution de la question de responsabilité : on demande aux entreprises de maîtriser leurs impacts, à la fois sur l'environnement et la société, et on les tient pour responsables si elles ne le font pas. Or, pour répondre à ces défis, les entreprises doivent proposer des solutions, et les financer. Lorsque l'on cherche à réaliser des investissements à moyen et long termes, il faut

prendre en compte la valorisation des externalités – comme le prix du carbone – et les anticiper. Je pense que les sujets de santé vont aussi prendre de plus en plus de place dans le débat public.
Enfin, une entreprise a besoin d'attirer des talents. Pour les convaincre de construire le *business* de demain, il faut leur montrer que la RSE et la santé sont des éléments stratégiques du projet de l'entreprise.

Nicole Notat : Est-ce que vous sentez chez les investisseurs une plus grande sensibilité à ces questions ?

Philippine Declercq : Il y a quelques années, cette thématique n'était pas considérée. Aujourd'hui, de plus en plus de personnes et d'acteurs se professionnalisant sur ces sujets, on dissocie de moins en moins performance financière et extra financière. Chez Legrand, nous considérons que les deux sont liées : c'est cette intégration que nous avons voulu montrer en Assemblée Générale. La création de valeur à moyen et long termes vient de cette performance globale et le monde de la finance l'a bien compris. Si les agences de notation ISR sont encore très connotées, ces critères vont rapidement devenir globaux.

Nicole Notat : Les entreprises sont-elles prêtes à répondre aux défis que vous avez mentionnés, Gilles Berhault, et si oui, comment ?

Gilles Berhault : La RSE et l'environnement sont devenus des sujets assez naturels dans l'entreprise, et lui permettent de donner du sens à son activité. Pour moi, le vrai point de bascule se situe à la COP21 : on a reconnu les entreprises comme des interlocuteurs au même titre que les associations ou les pouvoirs publics.

Laurent Saint-Martin : Encore félicitations à Legrand pour ce Trophée de la RSE, car leur investissement sociétal, particulièrement dans l'Internet des objets, est très positif, à la fois pour le pays et la société.

Clip vidéo « Regards croisés des étudiants sur les AG »

Témoignages des étudiants (de gauche à droite) Quentin, étudiant à la Sorbonne, Diane, étudiante à l'ESSEC Business School, Louis, Doctorant à la Sorbonne et Suzanne, étudiante à l'ESSEC Business School

Remise du Trophée du SBF 80 à **Philippe Relland-Bernard**, Directeur Général, Affaires juridiques et réglementaires, et Secrétaire du Conseil d'Edenred, et **Louis Igonet**, Directeur de la Communication Financière et Relations Invetisseurs, par **Thierry Pilenko**, co-Président du Jury du Grand Prix de L'AG 2016 et PDG de Technip et **Philippe Audouin**, Président de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) et Directeur administratif et financiers d'Eurazeo.

Remise du Trophée du SBF 80, en présence (de gauche à droite) de Philippe Audouin, Thierry Pilenko, Philippe Relland-Bernard et Louis Igonet

Points forts de l'AG Edenred 2016

Philippe Audouin : C'est la deuxième fois que vous gagnez ce Prix. Qu'est-ce qui vous motive et qu'est-ce que vous faites pour atteindre un tel niveau d'excellence ?

Philippe Relland-Bernard : Edenred étant issu du *spin-off* d'une entreprise du CAC 40, nous avions déjà les graines de l'AG. Il est vrai que 2/3 des votes sont connus avant l'AG, mais ce temps reste le moment privilégié de dialogue avec les actionnaires individuels. Ce qui est frappant lors de la préparation, c'est que le moment le plus compliqué à préparer est le débat avec les actionnaires.

Louis Igonet : Ce prix récompense un véritable travail d'équipe. Edenred ayant 90% de son capital flottant, l'AG est un moment à fort enjeu et demande donc beaucoup de travail. Il y a un vrai enjeu de pédagogie pour expliquer notre *business model*. En recevant ce Trophée, cela nous motive à faire encore mieux.

Remise du Grand Prix de l'AG à **Benoît Potier**, Président-Directeur Général d'Air Liquide, par **Jean-Hervé Lorenzi**, Président du Cercle des Économistes, **Thierry Pilenko**, co-Président du Jury du Grand Prix de L'AG 2016 et PDG de Technip et **Philippe Audouin**, Président de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) et Directeur administratif et financiers d'Eurazeo.

AIR LIQUIDE
Creative Oxygen

Remise du Grand Prix de l'AG du CAC 40, en présence (de gauche à droite) de Jean-Hervé Lorenzi, Thierry Pilenko, Benoît Potier et Philippe Audouin

Points forts de l'AG d'Air Liquide 2016

Jean-Hervé Lorenzi : Vous êtes le très bon élève des AG. Comment l'expliquez-vous ?

Benoît Potier : Je ne pense pas que ce soit question de « bon élève », mais plutôt une question de passion. Cette année, le thème de notre AG était « Voir plus loin », notre Rapport Annuel a été notamment rédigé dans ce sens. L'AG a pour rôle d'accompagner les actionnaires à mieux comprendre le Groupe et de présenter notre vision à long terme. Après dix années de présidence de l'AG, je ne me suis jamais lassé. C'est toujours un moment passionnant.

3ème table ronde : Grand Prix de l'AG et Trophée du SBF 80

1

2

3

4

5

6

1. **Benoît Potier**, Président-Directeur Général d'Air Liquide, Société Lauréate du Grand Prix du CAC 40 2016
2. **Philippe Relland-Bernard,** Directeur Général, Affaires juridiques et réglementaires d'Edenred, société Lauréate du Trophée du SBF 80 2016
3. **Thierry Pilenko**, co-Président du Jury du Grand Prix de l'AG 2016 et PDG de Technip
4. **Claire Fehrenbach,** Directrice Générale d'Oxfam France
5. **Jean-Hervé Lorenzi,** Président du Cercle des Économistes
6. **Philippe Audouin,** Président de la DFCG et Directeur administratif et financier d'Eurazeo

Thierry Pilenko : Au travers des clips vidéo des étudiants, nous avons pu observer l'évolution du contenu des AG dans lesquelles de nombreuses entreprises ont développé la thématique du digital et ont montré à quel point cela fait désormais partie intégrante de l'entreprise et de sa stratégie. Tout d'abord, il convient de s'interroger sur la capacité du digital à améliorer la manière dont l'entreprise s'engage vis-à-vis de ses actionnaires et si elle peut communiquer d'une manière nouvelle avec eux. On sait que la vie de l'entreprise est extrêmement dynamique, que l'incertitude augmente et que le digital transforme les entreprises. Comment selon vous, Benoît Potier, le digital peut-il impacter la relation entre l'entreprise et les actionnaires ?

Benoît Potier : Dans le développement du digital, il y a d'abord eu une première phase : la numérisation de la relation. Dans un deuxième temps, je crois qu'il y aura une transformation plus profonde : le développement des réseaux et des communautés va avoir un impact fort sur l'entreprise. L'AG évoluera de plus en plus – non pas vers la retransmission – mais vers un dialogue à distance. Ce mode de relation va être approfondi mais il faut aussi veiller à conserver la rencontre physique.

Claire Fehrenbach : Sur un tout autre plan et en préparation de mon intervention, j'ai étudié la grille d'évaluation, et je souhaiterai insister sur deux points d'amélioration. S'agissant de la fiscalité, il me semble important que les actionnaires puissent avoir une vision sur la politique fiscale de l'entreprise, car c'est un domaine sensible représentant un risque à la fois financier et pour la réputation de l'entreprise. Il faudrait valoriser, dans la grille, les entreprises publiant leur fiscalité pays par pays. De plus, je pense qu'il est souhaitable de récompenser les entreprises qui se fixent des objectifs chiffrés de réduction des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue.

Thierry Pilenko : Jean Hervé Lorenzi, que pensez-vous de la transparence ? A-t-on suffisamment de transparence dans les entreprises ou faut-il aller plus loin comme les lois le proposent actuellement ?

Jean-Hervé Lorenzi : Le digital permet de faciliter le dialogue. Mais la difficulté est que l'on peut parfois se trouver face à un discours simplifié. J'ai beaucoup apprécié l'AG d'Air Liquide car le contenu était précis et la présentation de la macroéconomie, et ses risques, a été accompagné de beaucoup de pédagogie.

Sur la transparence, c'est une des interrogations de nos sociétés : a-t-on intérêt à ce que tout soit transparent ? On demande désormais à toute entreprise ou collectivité un *reporting* très détaillé, mais on trouvera toujours quelqu'un qui aura quelque chose à redire.

Il faut faire attention à ne pas simplifier la réalité et la rendre caricaturale. Le digital et la transparence ont une contrepartie qui peut être néfaste. L'intelligence est plus importante que la transparence.

Thierry Pilenko : Cette année, le traitement des sujets de RSE et de Ressources Humaines a augmenté de 50% dans les présentations. La croissance de ces sujets – qui sont plus dans le « soft » – peuvent-ils amener à plus d'intégration de l'humain dans les AG ?

Philippe Relland-Bernard : Chez Edenred, c'est une tendance de fond. Le passage des tickets restaurants en carte est une transformation profonde de l'entreprise et donc des femmes et des hommes qui la composent. C'est pourquoi cette année nous avons orienté notre AG sur la thématique des Ressources Humaines, en nous attachant à présenter le recrutement des nouveaux talents et la formation des personnes présentes depuis de nombreuses années.

S'agissant de la digitalisation, nous essayons de donner le même niveau d'information à l'ensemble des actionnaires grâce à différents outils. Ainsi, nous avons notamment créé un *e-club* des actionnaires qui leur permet d'être régulièrement informé, et *in fine* d'élever le niveau des débats.

Thierry Pilenko : Il y a une évolution dans la relation avec l'actionnaire et l'enthousiasme des actionnaires est au rendez-vous. Est-ce que vous pensez qu'il y a eu un changement dans l'attente du public ?

Philippe Audouin : Si le digital permet d'améliorer la communication, avec les personnes éloignées et de faciliter le vote, il serait fort dommageable de supprimer les AG physiques pour les remplacer par Internet.

Les actionnaires individuels s'intéressent à la posture du management et aux forces de l'entreprise. Je suis soucieux de faire en sorte de faciliter la relation de l'entreprise avec les actionnaires individuels. Les actionnaires sont taxés au même niveau qu'un salaire alors qu'ils prennent des risques avec leur capital. Ils ont un intérêt vrai et sincère à la réussite de l'entreprise et ils lui sont fidèles. En cela, c'est une vraie valeur ajoutée et il faut faire en sorte de les conserver. Enfin l'actionnariat, c'est aussi des personnes qui sont formés à la culture économique, ce qui permet de prendre une distance avec certains discours démagogiques.

Benoît Potier : Il ne faut pas limiter la relation avec les actionnaires à l'AG. Cette relation s'exerce tout au long de l'année et l'AG est le temps pour rendre des comptes et célébrer le succès de l'entreprise.
S'agissant du digital et de l'humain, je souhaite partager une expérience. Il y a 3 ans, lors d'un déplacement sur la côte Ouest des États-Unis, j'ai entendu des discours prévoyant que le *machine-learning* serait l'avenir : on parlait alors de « post-humanisme », l'entreprise se développant sans l'humain. Cette année, en déplacement sur la côte Est, les discours replaçaient le facteur humain au centre de l'intelligence artificielle. Le digital n'exclue pas l'humain !

ALLOCUTION DE CLOTURE (vidéo)

Caroline de La Marnierre : Bonjour Monsieur le Ministre. Nous regrettons très fortement votre présence pour le Grand Prix de l'Assemblée Générale qui se réunit pour la 11ème fois.

Suite aux controverses sur les rémunérations des dirigeants et au rejet inédit de la première résolution du *Say on Pay*, la Commission des Lois a déposé un amendement, avec le soutien du Gouvernement, pour rendre ce vote à la fois contraignant et *ex-ante*, ce qui, mécaniquement, va renforcer le pouvoir de l'Assemblée Générale vis-à-vis du Conseil d'Administration. Jusqu'où, selon vous, l'équilibre des pouvoirs entre l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration devrait évoluer et à quel horizon ?

Emmanuel Macron : Ce sont des sujets qui sont toujours sensibles, et bien souvent des mauvais sujets de controverses. Il est dont important de trouver la bonne régulation sur ces sujets de rémunération. Ce sont des sujets d'actionnaires, et en même temps il faut les articuler avec les intérêts sociaux de l'entreprise, des managers ou des talents de l'entreprise – ce qui supposent d'être dans une compétition internationale avec des profils que l'on veut recruter, et donc parfois atteindre des salaires très élevés – et enfin, avec le sentiment de décence public, comme disait Orwell – qui consiste à rendre explicable à nos concitoyens ces rémunérations. Ce sont ces différents objectifs qu'il faut articuler.

Le choix qui a été fait par le Gouvernement en 2013, a été de ne pas légiférer sur la problématique des salaires, mais de confier ce point à la gouvernance d'entreprise, le code Afep-Medef. Et donc de définir une règle, le *Say on Pay,* c'est-à-dire un vote indicatif *a posteriori*. Vous l'avez souligné, pour Renault il y a eu un vote négatif. Cela a créé de la tension car les gens ne comprennent pas pourquoi ce vote n'entraine pas de conséquences. Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise s'est exprimé sur ce point et a écrit une lettre assez sévère à Renault pour se conformer aux votes des actionnaires. On voit bien qu'il est nécessaire, aujourd'hui, d'ajuster le système.
Il faut l'ajuster, d'abord en réaffirmant que ce n'est pas à la loi de fixer un plafond en multiple du SMIC ou en valeur absolue, car cela ne serait pas conforme au fonctionnement de notre économie dans un monde ouvert. Un deuxième point consiste à dire qu'il faut, évidemment, que le Conseil garde ses compétences en termes de recrutement, de notation, et des compétences de bases en termes de rémunération. Il est important que l'on puisse conforter et préciser le rôle que les actionnaires ont à jouer. C'est sur ce troisième élément que les modifications législatives portent et elles me semblent en ligne avec la philosophie qui est la nôtre depuis le début.

Comme la directive européenne le prévoit, c'est à l'Assemblée Générale des actionnaires de fixer, en quelque sorte, la politique de rémunération. Elle délègue son application au Conseil, mais c'est elle qui fixe le cadre de manière régulière, tous les 5 ou 3 ans. Ce n'est pas une bonne idée que cela soit fait tous les ans, car cela crée trop d'instabilité. Il faut que l'Assemblée Générale définisse une politique dans le cadre de laquelle le Conseil vient exercer ses compétences. Quand l'Assemblée Générale des actionnaires ne confirme pas la politique du Conseil sur un cas précis, c'est-à-dire l'équivalent du *Say on Pay*, il faut que cela ait une conséquence plus concrète. Il faut demander au Conseil de re-convoquer une Assemblée Générale pour resoumettre des décisions de rémunérations qui soient conformes à ce que l'Assemblée a voulu. Cela exerce une pression sur le Conseil pour s'assurer d'avoir un vote majoritaire à l'Assemblée Générale, car on le sait, c'est assez lourd et coûteux de convoquer une Assemblée Générale.

Je pense que si l'on a ces deux éléments, on donne vraiment une visibilité des garanties pour que les actionnaires puissent exprimer leur volonté, leur vision des choses, leur pouvoir, et rééquilibrer aussi le pouvoir au sein de l'entreprises entre les dirigeants et les actionnaires, ce qui est sain.

Caroline de La Marnierre : Sur un tout autre sujet, les investisseurs institutionnels internationaux semblent avoir pris la mesure de l'impact matériel des enjeux climatiques sur la performance économique et financière et attendent de plus en plus les entreprises sur ces sujets-là. Si les Conseils d'Exxon et de Chevron ont refusé de soutenir les résolutions qui ont été déposées sur ce thème à leurs Assemblées Générales, Total – au contraire – a produit un document « Intégrer le climat à notre stratégie », en réponse à une coalition d'investisseurs. J'ai envie de vous demander s'il est pertinent d'aborder les sujets climatiques en AG, et de manière plus générale, quel est le lien que vous établissez entre les performances environnementale, économique et financière ?

Emmanuel Macron : Je pense que c'est très pertinent et que Total a eu raison de préempter ce sujet, et d'avoir une communication financière active sur ce volet. Pour Total, c'est aussi le cœur même de sa stratégie, et la soutenabilité de celle-ci qui est en question. Plus largement je pense aujourd'hui que la responsabilité sociale et environnementale doit être au cœur de l'entreprise. Ce n'est pas seulement un document annexe, que l'on fait de manière formelle parce que on l'a demandé et que des textes l'on prévu.

C'est au cœur de l'entreprise pour plusieurs raisons. D'abord, parce que nous sommes dans une société des risques et les entreprises sont des acteurs majeurs de cette société. La société

des risques répond à la société des responsabilités. Toutes les externalités aux entreprises doivent progressivement réintégrer les grands déterminants de l'entreprise pour qu'elle puisse agir en conformité. Elles sont inscrites dans un écosystème. Ce n'est pas les gouvernements qui peuvent le régler seuls. Je pense que c'est véritablement dans leurs intérêts, pour le court et le long termes. Pour le court terme, on observe souvent que la performance économique n'est pas incompatible avec la performance sociale et environnementale, bien au contraire.
Lorsque des entreprises ont su préempter ces sujets, ont su valoriser des actions concrètes en matière sociale et environnementale, on travaille mieux, le cadre de travail est véritablement amélioré, le dialogue social et la responsabilité collective sur des grands sujets sont meilleurs, et le modèle productif change – et parfois même le modèle logistique. On est souvent plus productif, plus compétitif, et c'est aussi positif pour la performance économique. Il ne faut plus opposer ces deux concepts, il faut au contraire les articuler et montrer que c'est positif. À court terme, pour l'entreprise – en particulier pour les entreprises qui ont des clients finaux très sensibles à ces sujets – c'est un argument de différenciation. Beaucoup d'entreprises ont été exemplaires en la matière, de Danone à Schneider, en passant par d'autres, elles ont pu montrer qu'elles pouvaient différencier leur offre par l'intégration de ces questions.

C'est une bonne chose pour le long terme car c'est la viabilité même, la soutenabilité - en quelque sorte - de leur stratégie et de leur *business model*. Si on ne prend pas en compte des éléments de responsabilité sociale et environnementale, à un moment donné le cadre de régulation vient vous le rappeler : vous percutez l'intérêt collectif et cela ne dure jamais très longtemps.

Ces sujets sont aujourd'hui très sensibles, ils sont défendus par les gouvernement, au niveau européen et au niveau domestique par des ONG, des groupes de pression, des syndicats, on ne peut donc pas faire comme s'ils n'existaient pas. Si les entreprises n'intègrent pas ces sujets, elles ont bien souvent une stratégie qui n'est pas une stratégie de long terme. Ma vision, c'est que pour aider les entreprises à intégrer et à avoir des débats constructifs en Assemblée Générale, à avoir des stratégies plus robustes en la matière, il faut préciser le cadre normatif et lui donner une vraie stabilité. Ce qui a été fait par la loi de transition énergétique, c'est-à-dire de demander plus d'informations en matière de transition énergétique, de demander en même temps aux investisseurs comment ils intègrent ces critères, de créer de la transparence et de laisser un temps d'adaptation. C'est, je pense, vraiment la bonne méthode.

Caroline de La Marnierre : Une dernière question. Lorsque vous interpellez les dirigeants et que vous leur dites de privilégier l'investissement, l'emploi et la formation, au détriment du salaire et des dividendes, n'avez-vous pas le sentiment de les mettre en risque sur le court terme vis-à-vis de leurs actionnaires ou de leurs salariés dans un contexte ultra compétitif à l'échelle mondiale ?

Emmanuel Macron : Je ne crois pas. Je ne dis pas autre chose que la lettre adressée par le dirigeant de BlackRock aux dirigeants des plus grandes firmes européennes. Je vous invite à

lire ce texte, qui a été écrit il y a quelques mois, et qui justement privilégie l'investissement. Il dit qu'il faut avoir une approche de long terme, et qu'un bon investissement est un investissement sur le long terme, donc il faut parfois accepter, à court terme, de ne pas prendre les mesures que vos *stakeholders* vous imposent de prendre. Une entreprise, quand elle se développe, quand elle a une stratégie à long terme, doit parfois privilégier l'investissement en capital productif et en capital humain. Le compromis français s'est fait en faveur du salaire et des dividendes ces dernières années, pour une raison simple. Nous avons une base actionnariale en majorité anglo-saxonne et qui a été plus exigeante en matière de dividendes que certains actionnaires familiaux, qui ont renoncé aux dividendes plus fortement que d'autres au moment de la crise. Il ne s'agit pas de créer des alternatives factices, il faudra toujours rémunérer l'ensemble des facteurs de production.

Au fond, on a trois éléments qui doivent être servis par l'entreprise et qui constituent son intérêt social.

D'abord, rémunérer de manière juste et équitable les salariés qui font l'entreprise et qui permettent de développer son activité. C'est la dynamique salariale et il faut qu'elle soit corrélée à la productivité. Il faut un compromis salarial cohérent. Lorsqu'on a une productivité qui n'augmente plus ou qui stagne, ce n'est jamais bon à moyen et long termes. Il ne s'agit pas non plus de sous-payer les collaborateurs, ou quand l'entreprise à des vraies performances, de ne pas leur faire partager celles-ci. C'est à ce titre que je défends fortement l'intéressement et la participation qui sont très pertinent en la matière.

Le deuxième volet, c'est évidemment la rémunération des actionnaires, ce qui est une nécessité pour continuer à se développer et à attirer de nouveaux investisseurs pour vous accompagner dans votre croissance. Il faut que les actionnaires prennent en compte la stratégie à long terme de l'entreprise et n'aient pas qu'une approche de court terme de maximisation du dividende. Le dividende est nécessaire, il est légitime, c'est la rémunération du facteur capital, mais il ne faut pas qu'il devienne l'objectif premier.

Le troisième volet, c'est l'investissement. C'est l'investissement dans l'emploi, et donc réussir à faire progresser l'entreprise. L'investissement par la formation de vos salariés, pour accompagner les transformations en cours, l'investissement dans le capital productif – donc l'équipement, la modernisation, et en particulier aujourd'hui avec l'industrie du futur la transformation du capital productif de l'entreprise. Et puis, c'est aussi l'investissement sur le long terme en matière sociale et environnementale. Si vous oubliez ou si vous sacrifiez constamment ce troisième volet, vous ne construisez pas votre futur.

Une entreprise qui favorise uniquement les salaires et les dividendes ne fait peut-être pas les investissements qui lui permettront de traverser la prochaine crise, de se moderniser, d'être en situation de faire face à la concurrence de nouveaux entrants ou à des disruptions dans son marché. Une entreprise qui n'investit pas dans son capital humain a les mêmes risques qu'une

entreprise qui n'investit pas dans la transformation de son écosystème sur le plan social et environnemental. Elle prend le risque à un moment donné, immanquablement, d'avoir des régulations, qui seront pour elle intenables. Il faut que ces trois éléments de distribution soient équilibrés. C'est la condition à mes yeux d'une stratégie de long terme des entreprises. C'est pourquoi c'est aussi un bon débat dans les Assemblées Générales et dans les Conseils d'Administration.

Caroline de La Marnierre : On a deux lauréats cette année : Edenred et Air Liquide, qui, justement, investissent de façon équilibrée entre ces trois éléments. Est-ce que vous auriez envie de leur adresser un message particulier ?

Emmanuel Macron : D'abord un message de félicitations. Je pense que c'est extrêmement important de valoriser les bons exemples et de les mettre en avant, d'expliquer pourquoi. Je crois beaucoup en cette logique de valorisation des bonnes pratiques. Bravo aux deux lauréats de cette année ! Je trouve que c'est, en plus, un beau message d'avoir deux lauréats si différents : un groupe de service et un groupe industriel. Un nouveau venu, en quelque sorte, une émanation d'un groupe un peu plus ancien, avec Edenred, qui s'est formidablement développé, et qui était une pépite au sein de d'Accor il y a quelques années, et une grande entreprise industrielle qui fait partie du patrimoine français, et dont on connait la tradition actionnariale, et la forte base d'actionnariat français. Bravo à ces entreprises très différentes, mais qui montrent que l'on a un actionnariat et une démocratie actionnariale très vivace en France.

Les Lauréats du Grand Prix de l'AG 2016 et les membres du Jury

Philippe Marini, Président d'Honneur du Jury du Grand Prix de l'AG et Président du Collège de Gérance de Gimar & Cie
Nicole Notat, Co-présidente du Jury du Grand Prix de l'AG et Présidente de Vigeo-EIRIS
Thierry Pilenko, Co-président du Jury du Grand Prix de l'AG 2016 et Président-Directeur Général de Technip
Jean-Louis Chaussade, « Grand Témoin » du Jury du Grand Prix de l'AG 2016 et Directeur Général de SUEZ
Philippe Audouin, Président de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) et Directeur administratif et financier d'Eurazeo
Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC Business School
Jean-Baptiste Bellon, Président de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers)
Gonzague de Blignières, Président Fondateur de RAISE
Christian de Boissieu, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne
Arnaud de Bresson, Délégué Général de Paris EUROPLACE
Michel Chabanel, Président de l'AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance)
Muriel Goldberg-Darmon, Avocat Associée Cabinet DLA Piper
Jean-Pierre Hellebuyck, Vice-Président d'AXA IM
Chris Hollis, Président du CLIFF (Association française des professionnels de la communication financière)
Daniel Lebègue, Président de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises)
Marc Lefèvre, Ex-directeur Relations Émetteurs et Développement Commercial Europe Euronext
Jean-Hervé Lorenzi, Président du Cercle des Économistes
Virginie Morgon, Directeur Général d'Eurazeo
Yves Nicolas, Président du Département des Marchés Financiers de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes)
Alain Pietrancosta, Professeur des Universités à Paris I Panthéon-Sorbonne
Paul-Henri de la Porte du Theil, Président d'honneur de l'AFG (Association Française de Gestion Financière)
Éliane Rouyer-Chevalier, Vice-Présidente de l'OCF (Observatoire de la Communication Financière)
Laurent Saint Martin, Head of Listing France d'Euronext
Christian Schricke, Délégué Général de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions)
Frédéric Sicard, Bâtonnier du Barreau de Paris
Agnès Touraine, Présidente de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)

RAPPEL DU PROGRAMME

GRAND PRIX DE L'AG 2016
PROGRAMME
DE LA CÉRÉMONIE

OUVERTURE DES JOURNÉES PARIS EUROPLACE

9h00 **Gérard Mestrallet**, Président de Paris EUROPLACE
Jérôme Chartier, Vice-Président du Conseil régional d'Île-de-France
Muriel Pénicaud, Directrice Générale de Business France

INTRODUCTION DU GRAND PRIX DE L'AG

9h30 Introduction par **Caroline de La Marnierre**, Présidente et Fondatrice de CAPITALCOM

Présentation de l'Édition 2016 par **Nicole Notat**, co-Présidente du Jury du Grand Prix de l'AG et Présidente de Vigeo-EIRIS

REMISE DES PRIX

9h45 **Table ronde "Prix de la Gouvernance"**

Jean-Louis Chaussade, « Grand Témoin » du Grand Prix de l'AG 2016 et Directeur Général de SUEZ, **Philippe Marini**, Président d'honneur du Grand Prix de l'AG et Président du Collège de Gérance de Gimar & Cie, **Agnès Touraine**, Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), **Jean-Marc Guesné**, Directeur France d'Ashoka et le **Président Lauréat 2016**

10h15 **Remise du "Prix Spécial du Jury"**

Remis par **Arnaud de Bresson**, Délégué Général de Paris EUROPLACE et **Christian Schricke**, Délégué Général de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

10h25 **Table ronde "Trophée de la RSE"**

Nicole Notat, **Muriel Goldberg-Darmon**, Associée DLA Piper, **Laurent St Martin,** Head of Listing France d'Euronext, **Gilles Berhault**, Président du Comité 21 et le **Président Lauréat 2016**

10h45 **Table ronde "Trophée du SBF 80" et "Grand Prix de l'AG du CAC 40"**

Thierry Pilenko, co-Président du Jury du Grand Prix de l'AG 2016 et PDG de Technip, **Philippe Audouin**, Président de la DFCG et Directeur administratif et financier d'Eurazeo, **Jean-Hervé Lorenzi**, Président du Cercle des Économistes, **Claire Fehrenbach**, Directrice Générale d'Oxfam France et les deux **Présidents Lauréats 2016**

11H15 **Allocution du Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique**

Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique