



CINQ RECOMMANDATIONS PHARES POUR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES 2023

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 des Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité (GPAGM) soumet aux dirigeantes et dirigeants des entreprises du SBF 120 – chaque année et ce depuis 18 ans – des recommandations valorisant les meilleures pratiques en matière d'Assemblées Générales : présentation transparente et lisible de la stratégie, des métiers, de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises, de la gouvernance, du partage de la valeur, de la raison d'être, de la démocratie actionnariale, de la mixité et de l'inclusion ou encore de la gestion des risques et des opportunités.

Le Jury, composé de 21 personnalités (voir liste en annexe), est présidé en 2023 par Nicole Notat, co-auteure du rapport de la mission « Entreprise, objet d'intérêt collectif ».

Il s'est réuni le 6 décembre 2022 puis le 10 janvier 2023 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, social, sociétal, environnemental et réglementaire. Voici les 5 recommandations du Jury pour 2023 :

- 1. Présenter de manière pédagogique la politique de distribution du dividende et la rémunération des dirigeants/mandataires sociaux au regard de la prise en compte de plusieurs indicateurs ESG ;**
- 2. Mettre en évidence l'appropriation de la raison d'être par le Conseil d'administration, et présenter la matérialisation de ces engagements dans les activités de l'entreprise ;**
- 3. Renforcer la démocratie actionnariale en Assemblée Générale en assurant notamment une égalité de traitement entre le présentiel et le distanciel, en particulier sur les modalités de dialogue ;**
- 4. Présenter les engagements, objectifs et résultats en matière de mixité et d'inclusion au sein de l'entreprise, dont ceux de la loi Rixain ;**
- 5. Présenter le plan de transition écologique de l'entreprise accompagné d'une évaluation de ses impacts sociaux/sociétaux.**



1. Présenter de manière pédagogique la politique de distribution du dividende et la rémunération des dirigeants/mandataires sociaux au regard de la prise en compte de plusieurs indicateurs ESG

Le Jury invite les dirigeantes et dirigeants – ainsi que les administratrices et administrateurs – à expliciter en Assemblée Générale la politique de distribution du partage de la valeur créée par l'entreprise. Par ailleurs, il les encourage à aligner leur rémunération sur un minimum de deux critères ESG, dans la droite ligne des recommandations du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (qui préconise un seul critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise).

Rappel des éléments de contexte

- En 2022, 15 Assemblées Générales ont abordé le partage de la valeur à travers la redistribution des flux financiers aux principales parties prenantes : salariés, fournisseurs, actionnaires, États, etc. Elles ne sont toutefois que 5 à avoir présenté une information complète et formalisée sur ce sujet.
- Les entreprises du CAC 40 ont alloué 80,2 Mds € à leurs actionnaires en 2022 (dividendes et rachats d'actions cumulés), soit +122.78 % par rapport à 2020 (36 Mds €, année marquée par la pandémie de Covid 19) et +15.56 % par rapport à 2021 (69,4 Mds) ¹.
- Les entreprises de l'indice MSCI Europe ont distribué 382 milliards d'euros à leurs actionnaires en 2022, en progression de 23 % par rapport à 2021 ².
- En 2022, 23,7 Mds € ont été alloués à des rachats d'actions, soit comme l'an passé 1,1% de la capitalisation boursière des entreprises ³.
- Parmi les sociétés du SBF 120 attribuant à leurs dirigeants une rémunération variable pluriannuelle ou différée, 80% d'entre elles ont précisé - en 2022 - des critères quantifiables et/ou qualitatifs permettant de déterminer ces rémunérations et comportant au moins un critère RSE. Cette proportion est de 95 % pour les sociétés du CAC 40 ⁴.
- L'Afep et le Medef ont publié en 2022 une version révisée de leur code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Il précise désormais que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux intègre, parmi les critères liés à la RSE, au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise.
- En 2022, seules 6 entreprises ont présenté leurs ratios d'équité lors de leurs Assemblées Générales.

¹ Lettre Vernimmen N°204, janvier 2023

² [Versement de dividendes : nouveau record en vue en 2023](#), Le Monde, janvier 2023

³ Lettre Vernimmen N°204, janvier 2023

⁴ [Baromètre 2022 sur l'impact des objectifs climat dans la rémunération des CEO du SBF120](#), IFA, Ethics & Boards, Chapter Zero France

- Pour rappel : l'article L.22-10-9 du Code de commerce impose de faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur les ratios de rémunération (dits ratios d'équité), permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants et celle des salariés de la société.
- En complément de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, le code Afep-Medef recommande dans son article 26.2 modifié en janvier 2020, que « les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L.233-16 II du Code de commerce. Selon le code, « 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre »⁵.
- Concernant le ratio d'équité, l'ICR note également que l'hétérogénéité dans l'application des règles et des modalités de calcul ainsi que le périmètre retenu – souvent celui de la holding – et la différence de prise en compte des rémunérations des dirigeants ne permettent pas à ce jour d'exploiter le ratio d'équité de manière opérationnelle. Une présentation claire des modalités de calcul permettrait de mieux exploiter cet indicateur⁶.

Exemples de bonnes pratiques de la saison des AG 2022

Legrand a présenté un visuel lisible de répartition de la valeur créée par le groupe : collaborateurs (environ 50 %), recherche et développement (environ 25 %), actionnaires et prêteurs (14 %) et États (11 %) sur la période 2010-2021.

Engie a présenté la répartition de sa création de valeur 2021 en valeur absolue entre actionnaires (dividende), collaborateurs (7,7 Mds€), entreprises (38,8 Mds€) et États et collectivités (3,2 Mds€).

Michelin, lauréat 2022 du Grand Prix du Partage de la Valeur, a présenté un schéma lisible de répartition de la valeur créée avec une présentation complète des politiques de rémunération et une présentation du ratio d'équité avec l'évolution – dans le temps – des ratios pour le président du Conseil de surveillance, le président de la gérance ainsi que le gérant non-commandité.

⁵ [Lignes directrices sur les multiples de rémunérations](#), Afep, 2021

⁶ [Le nouveau partage de la valeur](#), Institut du Capitalisme Responsable, 2021



2. Mettre en évidence l'appropriation de la raison d'être par le Conseil d'administration, et présenter la matérialisation de ces engagements dans les activités de l'entreprise

Les Membres du Jury invitent les dirigeantes et les dirigeants d'entreprises à citer des exemples concrets de l'appropriation de la raison d'être par le Conseil d'administration. Ces cas pratiques gagneraient à être présentés de façon explicite dans les activités de l'entreprise.

Rappel des éléments de contexte

- La loi PACTE a introduit à l'article 1835 du code civil - relatif à la gouvernance des sociétés - une disposition suivant laquelle : « les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».
- Plus largement, l'article 1833 du code civil est aussi complété par un nouvel alinéa précisant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».
- 80% des entreprises du CAC 40 sont maintenant dotées d'une raison d'être, pour la plupart déclarative. Seules 12% d'entre elles l'ont intégré dans leurs statuts ⁷.
- Lors des Assemblées Générales de 2022, 61,7 % des entreprises ont évoqué ou présenté leur raison d'être, qu'elle soit inscrite ou non dans les statuts, contre 47,2 % en 2021. La raison d'être semble désormais être véritablement entrée dans le vocabulaire de l'entreprise et de l'actionnaire.
- L'ICR a noté en 2022 certaines difficultés à formuler de manière concrète et opérationnelle la raison d'être lors des Assemblées Générales. Un quart des entreprises ayant évoqué leur raison d'être en Assemblée Générale n'ont pas présenté d'engagements concrets en découlant.

Exemples de bonnes pratiques de la saison des AG 2022

Au sein du SBF 120, **BIC** a présenté l'état d'avancement de son plan stratégique "Horizon" et son articulation avec sa raison d'être : "Créer des produits essentiels de haute qualité, sûrs, abordables et fiables pour tous".

L'Oréal, lauréat 2022 du Grand Prix de la Raison d'être et des Engagements ESG, a structuré une grande partie des présentations lors de son Assemblée Générale autour de sa raison d'être, avec une volonté appuyée de lier les orientations stratégiques à ces engagements.

⁷ [Raison d'être des entreprises : de l'intention à l'action ?](#) BCG Brightouse, mai 2022

3. Renforcer la démocratie actionnariale en Assemblée Générale en assurant notamment une égalité de traitement entre le présentiel et le distanciel, en particulier sur les modalités de dialogue

Les Membres du Jury invitent les entreprises à développer les modalités et dispositifs garantissant une égalité de traitement entre les actionnaires participant en présentiel et en distanciel sur les questions fondamentales du dialogue.

Rappel des éléments de contexte

- À périmètre comparable, les Assemblées Générales 2022 ont duré en moyenne 35 minutes de plus qu'en 2021 (2h 29 vs. 1 h 55), remontant à un niveau semblable d'avant la crise sanitaire (2h36 en moyenne en 2019).
- Le nombre moyen de questions adressées en séance a été multiplié par deux par rapport à 2021 (14 vs. 7), sans toutefois retrouver ses niveaux d'avant pandémie (18 questions en 2019 et 2018).
- Par ailleurs, la saison 2022 aura été moins mouvementée que la précédente avec 33 résolutions sensibles (votées à moins de 80%) au sein du SBF 120, contre 57 en 2021 à périmètre comparable. Signe d'un retour à une forme de normalité, un tiers des questions (33 %) ont porté en 2022 sur les fondamentaux de l'entreprise, ses marchés et ses activités, contre seulement 8 % en 2021. Au cours des années précédentes, les préoccupations portaient essentiellement sur des sujets ESG (64 % en 2021, 48 % en 2020), dans un contexte d'incertitudes majeures liées à la crise sanitaire.
- Enfin, les résolutions *Say on Pay* ex post ont enregistré leur meilleur score depuis leur introduction avec un taux d'approbation moyen de 93,4 %, contre une moyenne de 89,5 % entre 2014 et 2021.
- Le Haut Comité juridique de la place financière pour la gouvernance des sociétés (HCJP) s'est prononcé en 2022 pour une digitalisation de la communication avec les actionnaires en amont et pendant l'Assemblée Générale. Il propose notamment la mise en place d'une carte d'admission virtuelle normalisée pour la participation des actionnaires à distance. Le HCJP suggère également de rendre possible l'expression des actionnaires par chats en direct ⁸.
- L'AMF et le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance soutiennent la numérisation de la démocratie actionnariale, expérimentée depuis le début de la crise du Covid 19. En mai 2021, Amundi était la première société française cotée à permettre à ses actionnaires de participer de chez soi à une l'Assemblée Générale ⁹.

⁸ [Rapport sur l'adaptation de la gouvernance des sociétés en valorisant l'expérience de la crise sanitaire](#), HCJP 2022

⁹ « [Actionnariat individuel : de la démocratie en entreprise](#) », L'Opinion, janvier 2023



Les Grands Prix de
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
& DE LA MIXITÉ

Exemples de bonnes pratiques de la saison des AG 2022

Les actionnaires individuels ont fait l'objet de toute l'attention de l'Assemblée Générale d'**Air Liquide**, conçue pour répondre à leurs principales préoccupations identifiées lors d'une consultation préalable : l'essor de l'hydrogène, les perspectives 2022 ou encore la conjoncture économique et géopolitique.

Société Générale a publié une lettre aux actionnaires reprenant l'essentiel des messages de son Assemblée Générale, ainsi que les réponses aux principales questions posées en séance par les actionnaires.

Schneider Electric, lauréat 2022 du Grand Prix de la Démocratie Actionnariale, a intégré au fil conducteur une explication de la quasi-totalité des résolutions. Par ailleurs, le groupe a mis en valeur le comité actionnaire, présenté les détails du programme d'actionnariat salarié et explicité les fusions par absorption, le rachat d'action et l'augmentation du capital réservée aux salariés.

4. Présenter les engagements, objectifs et résultats en matière de mixité et d'inclusion au sein de l'entreprise, dont ceux de la loi Rixain

Le Jury invite les dirigeantes et dirigeants d'entreprise à expliciter les objectifs en matière de mixité et d'inclusion de l'entreprise et à détailler comment ils comptent les atteindre, en particulier concernant les objectifs de la loi Rixain.

Rappel des éléments de contexte

- Lors de la saison des Assemblées Générales 2022, seules 18 Assemblées Générales ont évoqué le sujet de la mixité, pour certaines seulement en mentionnant la part de femmes administratrices au sein de leur Conseil. Le plus souvent, cette thématique était traitée dans le cadre de la présentation de la politique diversité et inclusion des entreprises.
- La proportion des femmes au sein des Comités exécutifs ou Comités de direction parmi les sociétés du SBF 120 qui se réfèrent au code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Afep-Medef) a progressé et s'est établit en mai 2022 à 27,41 % (25,5 % en mai 2021). 5 sociétés du SBF 120 (dont 2 du CAC 40) n'ont toujours pas nommé de femme au sein de ces instances (contre 4 en 2021)¹⁰.
- 97 % des sociétés du SBF 120 ont mis en place des objectifs liés à la diversité des instances dirigeantes ou postes clés ; néanmoins, 3 sociétés du SBF 120 ne respectent pas cette recommandation du code Afep-Medef¹¹.
- La loi Rixain a instauré des quotas dans les postes de direction des grandes entreprises. Les entreprises de plus de 1 000 salariés devront publier chaque année sur leur site internet les écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi leurs cadres dirigeants et les membres de leurs instances. L'objectif est d'imposer des quotas de 30% de femmes cadres-dirigeantes et de 30% de femmes membres des instances dirigeantes en 2027, puis d'atteindre des quotas de 40% en 2030. Les entreprises auront deux ans maximum, à partir de 2027 puis de 2030, pour se mettre en conformité avec ces quotas, sous peine de pénalité financière.
- Le Parlement européen a approuvé, le 22 novembre dernier, la Directive « Women on Boards », qui impose la féminisation des Conseils d'administration des grandes entreprises cotées en bourse. Celles-ci auront jusqu'à juillet 2026 pour s'assurer que 40% des postes d'administrateurs non exécutifs soient occupés par des femmes, ou 33% de tous les postes d'administrateurs.

¹⁰ [Rapport HCGE 2022](#)

¹¹ Ibid.



Les Grands Prix de
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
& DE LA MIXITÉ

Exemples de bonnes pratiques de la saison des AG 2022

La mixité est l'une des priorités RSE du groupe **Thales**, qui a dès lors présenté de manière très concrète son plan d'actions en la matière : plan de formation / sensibilisation, prise en compte dans les processus de recrutement et de promotion, etc.

Au sein du SBF 120, **Edenred** a présenté une matrice des compétences des administrateurs en soulignant la complémentarité de leurs expertises.

La **FDJ**, lauréat du Grand Prix de la Mixité et de la Diversité 2022, a évoqué les politiques internes de rémunération pour les femmes et les hommes ainsi que pour les promotions et augmentations et les congés parentaux. Par ailleurs, le groupe a évoqué l'Index Pénicaud, présenté son réseau interne pour la mixité et explicité les initiatives développées sur le recrutement, la formation, l'organisation du travail, etc.

5. Présenter le plan de transition écologique de l'entreprise accompagné d'une évaluation de ses impacts sociaux/sociétaux

Les Membres du Jury invitent les entreprises à présenter un plan de transition écologique accompagné d'une évaluation de ses impacts sociaux et sociétaux. Les engagements et objectifs devront être accompagnés d'une présentation des risques et opportunités servant à définir une stratégie. Le pilotage de cette transition devra être explicité, notamment à travers la présentation d'une feuille de route.

Rappel des éléments de contexte

- Lors de la saison 2022 des Assemblées Générales, 17% des présentations étaient consacrées uniquement aux enjeux ESG. L'ensemble des entreprises du CAC 40 ont présenté leur ambition pour le climat, et plus particulièrement leur trajectoire vers la neutralité carbone.
- La campagne de questions écrites ESG du FIR lors des Assemblées Générales du CAC 40, menée en 2022 pour la troisième année consécutive, a permis de démontrer une amélioration de la majorité des entreprises sur la transparence de la présentation de leurs enjeux ESG en Assemblées Générales. De manière général, le FIR note d'importantes marges de progression sur la mise en place de salaires décents sur toute la chaîne de valeur, ainsi que sur la responsabilité fiscale et sociale de l'entreprise.
- En 2022, le climat a été un sujet majeur lors des Assemblées Générales des grands groupes cotés français. Trois entreprises, TotalEnergies, Engie et Carrefour ont présenté une résolution *Say on Climate*. Calquées sur le modèle du *Say on Pay*, ces résolutions consistent à faire approuver les plans des entreprises pour lutter contre le changement climatique par les actionnaires. Elles ont été approuvées en moyenne à 91 % (83,4 % chez Carrefour, 88,9 % chez TotalEnergies et 96,7 % chez Engie), vs. 95,7 % en 2021.

Exemples de bonnes pratiques de la saison des AG 2022

L'Oréal a présenté en 2022 ses engagements environnementaux de manière pédagogique en mettant l'accent sur leur intégration dans la stratégie de long terme de l'entreprise. Les engagements étaient appuyés sur des objectifs précis établis pour l'horizon 2030 ou 2050 sur des thématiques telles que : le climat, l'eau, la biodiversité et les ressources humaines.

Legrand a présenté en 2022 des engagements ESG à horizon 2030, tant pour la neutralité carbone que pour la diversité au travail, l'éthique des affaires... ; ces engagements étaient accompagnés d'exemples concrets et de réalisations du groupe.

Edenred a présenté en 2022 ses progrès majeurs détaillés par des critères et des KPI's précis dans trois catégories : *People* (Proportion de femmes dans les positions exécutives, % d'employés formés RSE, jours consacrés au volontariat) ; *Planet* (réduction en intensité GES, nombre d'éco services pour la mobilité durable et l'anti-gaspillage, solutions éco-conçues) ; *Progress* (commerçants et utilisateurs sensibilisés, approbation de la charte éthique, protection des données, certification ISO 9001).



Les Grands Prix de
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
& DE LA MIXITÉ

LE JURY DES GRANDS PRIX DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET DE LA MIXITÉ 2023

Présidente du Jury :

Nicole Notat, coauteure du rapport de la mission « L'Entreprise, objet d'intérêt collectif »

Les Membres du Jury des Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité 2023 :

Delphine d'Amarzit, Présidente Directrice Générale d'Euronext Paris • **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 de Mazars • **Catherine Delhaye**, Directrice de l'éthique et de la conformité de Valeo et Présidente du Cercle de la Compliance • **Karine Dognin-Sauze**, Déléguée Générale de l'Institut Français des Administrateurs • **Léa Dunand-Chatellet**, Gérante et Directrice de l'Investissement Responsable de DNCA Finance • **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**, ancien membre du board de l'ICGN et chargée de mission à la direction juridique de la CDC • **Caroline de La Marnierre**, Présidente et Fondatrice de l'ICR (Institut du Capitalisme Responsable) • **Cédric Lavérie**, Directeur de la Recherche France de ISS (Institutional Shareholder Services) • **Olivier Lenel**, Directeur Général et Président du Directoire de Mazars • **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 • **Philippe Setbon**, Président de l'AFG (Association Française de la Gestion Financière) • **Xavier Prin**, Directeur du Marketing et du portail de Boursorama • **Éliane Rouyer-Chevalier**, Administratrice indépendante de sociétés • **Muriel de Szilbereky**, Déléguée Générale de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions)