



CAPITALCOM

Conseil en Communication Responsable (financière, extra-financière et mixité)

ÉDITO

Bonjour,

Il y a quelques jours, Anne Hidalgo a annoncé la création à Paris d'un *Civic Hall*, pensé comme un lieu d'innovation et de rencontres dédié aux *Civic Techs*, ces startups qui veulent réinventer la démocratie à l'heure du numérique en favorisant notamment l'*empowerment* des citoyens. Ainsi, une plateforme comme *change.org* – dont nous avons récemment reçu le Directeur Général France, Benjamin des Gachons, dans le cadre de l'un de nos *think and do tank* – a permis à la société civile d'interpeller les politiques au sujet de la loi travail par exemple, ou encore à travers l'Appel des 40 au CAC 40 visant à encadrer la rémunération des grands patrons en réaction à l'actualité récente.

Il est tentant d'observer – avec la montée en puissance de ces outils dans la sphère publique – une forme de réplique de ce que nous connaissons au sein des entreprises, depuis quelques années déjà : développement du dialogue avec les parties prenantes, co-construction de projets de différentes natures avec ces dernières, interpellation des entreprises sur des sujets de société, etc. De la « confrontation » des débuts, nous assistons peu à peu à la naissance d'un mode de relation plus ouvert, plus mûr, et donc plus respectueux – avec, bien sûr, encore des toussotements d'un côté comme de l'autre – en témoigne de manière très concrète l'évolution du dialogue en AG.

À cet égard, la saison 2016 a été particulièrement instructive avec la prise en compte croissante des intérêts des parties prenantes, d'une part et un débat public animé sur le sens de la démocratie actionnariale, d'autre part. Nous suivrons donc avec attention l'évolution de ce dialogue et la manière dont les citoyens continueront à se (ré)approprier une partie de leurs responsabilités, aux côtés des politiques, comme des entreprises.

Je vous souhaite une bonne lecture et vous invite à réagir, car c'est – ensemble – que nous pourrions faire bouger les lignes vers un capitalisme de plus en plus responsable.

Caroline de La Marnierre

INTERVIEW



Dans le cadre du Grand Prix de l'Assemblée Générale piloté par CAPITALCOM, près de 60 étudiants de l'ESSEC Business School et de la Sorbonne suivent des AG, coachés par les équipes de l'Agence. Retour sur cette expérience...

Qu'est ce qui a particulièrement retenu votre attention lors de cette saison des Assemblées Générales ?

Quentin Vreulx, étudiant en Droit à La Sorbonne : *J'ai été particulièrement – et positivement – surpris par le degré de connaissance des actionnaires des actualités des entreprises, de leurs activités et de leurs résultats. J'avais plutôt l'image d'actionnaires en retrait, peu intéressés par la vie de l'entreprise. Ce n'est pas le cas, bien au contraire !*

Suite p.2

DOSSIER

Quelques jours après la dernière AG 2016 d'une société du CAC 40 en France, trois mots restent en suspens dans l'esprit des consultants de CAPITALCOM, qui comme chaque année depuis plus de 10 ans ont assisté à plus de 60 AG : transmission, transition, mais aussi transgression...

Le sentiment d'une transgression, d'abord, avec cette désormais historique AG, au cours de laquelle les actionnaires ont rejeté – pour la 1^{ère} fois en France – la résolution dite *Say on Pay* avec seulement 45,88% de votes favorables. Bien que consultatif jusqu'en mai 2016, de nombreux observateurs, en particulier au sein des mondes politique et économique, ont eu le sentiment qu'en ne tenant pas compte de l'expression des actionnaires dans le cadre de ce vote, le Conseil d'Administration du Groupe ●●●

Suite p.4

INTERVIEW

●●● *J'ai quand même eu le sentiment que la pédagogie des dirigeants pouvait être améliorée, notamment pendant la présentation des résultats. J'aurais attendu d'eux qu'ils rappellent, par exemple, la définition des indicateurs financiers clés pour le Groupe. Sans cela, difficile de tout comprendre...*

L'Assemblée Générale m'a également paru être un lieu de revendications, pour les actionnaires mais pas seulement : plusieurs associations en ont profité pour interpeller le management sur des problématiques comme la RSE ou la mixité. C'est un point auquel je ne m'attendais pas et que j'ai trouvé très intéressant.

Nampoina Razafindratsita, étudiante à l'ESSEC Business School : *Je n'ai pas eu de surprise majeure, je m'attendais globalement à cela ! L'AG était plutôt conviviale – à l'exception de certaines tensions pendant les débats... Les dirigeants ont d'ailleurs fait preuve d'un véritable sang-froid et ont répondu aux questions de façon exhaustive et pertinente. Je m'attendais tout de même à un peu plus de dynamisme ! Selon moi, les Assemblées Générales pourraient être plus rythmées, notamment via la diffusion de clips vidéo comme le font certains, qui rendent*

l'exercice plus ludique et plus dynamique. Pourquoi ne pas se diriger vers un format plus court et plus accessible ? Lors d'une des Assemblées Générales que j'ai suivies, le dirigeant a par exemple fait l'effort de synthétiser régulièrement ce qui venait d'être dit, un effort que j'ai tout particulièrement apprécié et qui m'a permis de comprendre l'essentiel.

Les entreprises sont de plus en plus attendues en matière de RSE. À titre personnel, qu'en attendez-vous ? Êtes-vous satisfait-e de la présentation qui en a été faite en AG ?

Nampoina : *Parler de la RSE en AG me paraît indispensable ! C'est un sujet que j'attendais et qui est au cœur de l'actualité. L'entreprise devrait nécessairement l'aborder, voire l'intégrer à toutes les étapes de sa présentation ; d'autant que j'ai eu la sensation que les actionnaires présents dans la salle ont eux-mêmes mis le sujet sur la table s'il n'était pas abordé... C'est un sujet qui me tient en outre particulièrement à cœur et je sais que – si je décide à mon tour de devenir actionnaire – j'investirai en priorité dans une entreprise qui prend en compte et intègre pleinement la RSE à son activité. C'est un facteur déterminant pour moi.*

Quentin : *La RSE n'est pas une obligation réglementaire, les entreprises sont pourtant scrutées à la loupe par leurs parties*

prenantes et doivent donc obligatoirement s'engager si elles ne veulent pas qu'on le leur reproche par la suite... Cette notion de parties prenantes me paraît toutefois relativement floue : une entreprise peut-elle agir dans l'intérêt de chacune de ses parties prenantes – actionnaires et investisseurs compris ? C'est quelque chose de tout à fait nouveau pour moi !

Quel regard portez-vous sur la gouvernance des sociétés cotées ?

Quentin : *Difficile d'avoir un avis général sur le sujet car cela dépend vraiment de chaque société, mais dans l'ensemble, je suis plutôt positif. Concernant la rémunération, je suis pour un variable aligné à la performance de l'entreprise, je trouve que cela est justifié et que cela participe réellement à la performance des dirigeants, quand les montants sont raisonnables et explicités bien entendu... À ce titre, l'Assemblée Générale est un bon moyen de faire preuve de sincérité sur ce sujet. C'est également un moment de proximité avec les parties prenantes de l'entreprise, notamment les actionnaires. Mais il me semble que cette relation ne peut pas se résumer à l'Assemblée Générale... Cela prend du temps de construire une relation de confiance solide ! ►*

●●● **Nampoina** : La gouvernance est un sujet tout à fait nouveau pour moi. De ce que j'ai vu pendant les AG, les dirigeants insistent plutôt sur les nominations ou les renouvellements d'administrateurs. Cependant, j'aurais souhaité mieux comprendre ce en quoi telle ou telle personne peut effectivement participer à la performance du Groupe ! L'Assemblée Générale a lieu une fois dans l'année : je me dis que les dirigeants doivent saisir cette opportunité pour échanger avec leurs actionnaires individuels, qui sont clairement en demande si l'on en croit le nombre de questions durant les débats.

Aujourd'hui, quelle image avez-vous des actionnaires des grandes entreprises ? Seriez-vous prêt-e à devenir actionnaire vous-même ?

Quentin : C'est vrai que les actionnaires que j'ai rencontrés en Assemblées Générales ne donnent pas forcément une image très positive de l'actionnariat individuel... À titre personnel, je ne suis pas sûr de devenir actionnaire, mais plutôt pour des questions d'éthique, en tant que futur juriste. Je pense par ailleurs qu'il y a un frein culturel important en France pour que les jeunes s'intéressent à l'actionnariat, c'est dommage...

Nampoina : Ce qui est sûr, c'est qu'il faut que les entreprises trouvent un moyen d'attirer les

jeunes car ils ne vont pas venir d'eux-mêmes ! Peut-être peuvent-elles rendre plus lisibles leur activité, leurs métiers et leur performance ? Contribuer à des formations sur l'actionnariat et la Bourse de façon plus générale ? Je n'aurais personnellement pas eu l'idée de devenir actionnaire individuelle par moi-même... C'est quelque chose qui me paraît très abstrait ! J'ai eu la chance d'avoir un cours sur ce sujet en début d'année par un responsable Relations Actionnaires d'une société cotée et sa présentation m'a vraiment donné envie de me lancer – notamment pour la façon avec laquelle il nous a présenté la gouvernance responsable de son entreprise. Malheureusement, je ne pense pas que cette chance soit donnée à tous les jeunes.

Si vous aviez la possibilité d'adresser un message aux dirigeants de grandes entreprises, que leur diriez-vous ?

Quentin : Ils pourraient mieux valoriser le rôle et l'impact des grandes entreprises sur la société et profiter de l'AG pour faire passer des messages clés à la jeune génération, comme l'importance de l'investissement dans l'entreprise en France, tout en s'efforçant d'être très pédagogiques.

Nampoina : Les polémiques autour des rémunérations... Les dirigeants des grandes entreprises devraient peut-être instaurer un dialogue plus

régulier avec leurs parties prenantes et prendre en compte leurs actionnaires individuels en amont de l'Assemblée Générale pour désamorcer et éviter ce genre de polémiques ! ■

EN SAVOIR +

Lors de la **Cérémonie du Grand Prix de l'AG 2016, qui se tiendra le 5 juillet de 8h45 à 11h30**, retrouvez des témoignages vidéo d'étudiants sur leur expérience en Assemblée Générale.

Pour rappel, cinq Prix seront remis cette année : le Grand Prix de l'AG du CAC 40, le Trophée du SBF 80, le Prix de la Gouvernance, le Trophée de la RSE et le Prix Spécial du Jury, mention *Démocratie Actionnariale* !

Pour vous inscrire à la Cérémonie du Grand Prix de l'AG, rendez-vous sur www.grandprixdelag.fr



DOSSIER

Assemblée Générale : vraie ou fausse démocratie ?

●●● concerné avait dérogé aux règles tacites de la démocratie représentative qui est devenu explicite – depuis lundi dernier – avec le vote de la loi Sapin II. La transgression également à travers les interventions de plus en plus nombreuses d'ONG, d'associations ou d'investisseurs de long terme en Assemblée Générale des Actionnaires. Ces "hackers" bousculent progressivement les codes des AG, mais pas nécessairement de façon agressive car les entreprises ont beaucoup évolué dans le dialogue avec leurs parties prenantes. Ainsi, la coalition d'investisseurs « Aiming for A » a incité Total à publier un rapport spécifique – « Intégrer le climat à notre stratégie », remis à tous les actionnaires lors de l'AG – sur sa stratégie climat, et notamment la gestion des émissions de gaz à effet de serre. En outre, et à l'instar de 2 sociétés du CAC 40 sur 3 lors de la saison, le Groupe a présenté en détail son engagement au sein de la COP21 et sa stratégie de lutte contre le réchauffement climatique en séance. Les représentant-e-s du projet EWSDGE (European Women Shareholder Demand Gender Equality, cf. newsletter CAPITALCOM d'avril 2016) ont quant à eux contribué à introduire le sujet de l'équilibre

femmes / hommes dans les AG : à titre d'exemple, les dirigeants de Bouygues ont présenté leur politique mixité et l'avancement de 2 indicateurs clés (la part de femmes dans l'effectif monde et au sein des managers).

D'aucuns diront que l'approche de la dernière échéance de la loi Copé-Zimmermann aura également pesé dans cette évolution, en particulier au sein des entreprises qui n'ont pas encore atteint les 40% de femmes administratrices. En effet, sur le tiers de mandats renouvelés au sein du CAC 40 cette année, 6 nouveaux administrateurs sur 10 étaient des femmes. Au total, près de 34 nominations de femmes sont intervenues cette année, conduisant – entre autres – au rajeunissement des Conseils d'Administration, selon une étude Éric Salmon & Partners. Outre l'arrivée de cette nouvelle génération d'administratrices, la notion de transmission entre générations a fortement marqué la saison des AG 2016. Ainsi, la dissociation des fonctions chez ENGIE, le départ d'Henri de Castries d'AXA ou encore l'allocation de Claude Imauven, récemment nommé n°2 de Saint-Gobain aux côtés de Pierre-André de Chalendar, ont de manière très concrète, ou plus

symbolique, conduit à des réflexions sur le passage de témoin de capitaines d'industrie à des quadra-quinquas « maison ». Mais la transmission, c'est également des jeunes – *digital natives*, en quête de sens, habitués à un monde d'incertitudes et d'instabilités – qui insufflent leur culture – entrepreneuriale, ouverte, connectée et en demande d'éthique – à l'ensemble de l'entreprise. Quelques DRH sont d'ailleurs intervenus cette saison pour témoigner de cette transformation culturelle des organisations. C'est le cas notamment d'Arantxa Balson, Directrice Talents & Culture d'Accorhotels, qui a présenté les grands axes de cette mutation, avant de donner la parole à un membre du *shadow comex* du Groupe, l'alter ego jeune génération du COMEX.

Des jeunes certes, mais qui manquent peut-être encore dans les amphithéâtres d'AG, dont la participation s'est lentement effritée pour atteindre un palier en 2016 à 911 actionnaires présents. Soucieux de ce désengagement, de nombreux dirigeants – parfois mêmes inattendus – ont déclaré leur flamme aux actionnaires individuels et poursuivi leur logique d'événementialisation des AG, comme pour attirer de ●●●

●●● nouveaux profils. À titre d'exemple, les participants à l'AG d'Orange ont pu tester la réalité virtuelle, découvrir la dernière box du Groupe ou participer au décompte de l'Euro 2016, avant d'entendre des actionnaires partager – dans un clip vidéo – leur vision du Groupe et les raisons pour lesquelles ils y sont attachés.

Alors que la saison des AG s'achève, on est tenté de se demander si nous n'avons pas finalement vécu une saison charnière, susceptible d'évoluer vers de nouveaux formats : *l'AG est-elle LE lieu de rencontre entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes ? A-t-elle vocation à devenir un espace de dialogue économique/financier et sociétal ? Comment définir le juste équilibre des pouvoirs entre les actionnaires et le Conseil ? Comment la nouvelle génération de dirigeants appréhendera les prochaines AG ? ...* Rendez-vous en 2017 ! ■

[Lire le Bilan des AG 2016](#)

EN BREF

- Le **Mouvement pour un nouveau Pacte Social fondé sur la Confiance et la Performance** – porté par **Engie, L'Oréal, Orange, Renault** et **SUEZ** – s'est réuni en session plénière le 9 juin en présence de Thierry Pech, Directeur Général du **Think Tank Terra Nova**. La construction de nouvelles formes de relations entre les grandes entreprises et les acteurs de l'ESS, les ONG, les universitaires et académiques ... Est-elle cruciale pour prévenir les risques ?
- À l'occasion de l'Atelier des Jeunes Talents du Mouvement pour un nouveau Pacte Social, nous avons accueilli Benjamin des Gachons, Directeur France de **Change.org** et Jean-François Julliard, Directeur Général de **Greenpeace France**, pour un moment d'échanges autour de la thématique : « Contre-pouvoir et contre-feux ».
- Les **Groupes Partenaires Pionniers (Sodexo, Engie, Carrefour, Crédit Agricole SA, SUEZ)** et les membres du Comité d'Orientation de notre *think and do tank* "**l'Observatoire de l'Équilibre Hommes / Femmes**" se sont réunis le 15 juin autour de leur Parrain, Michel Landel, DG de Sodexo.
- Les **Groupes Partenaires Pionniers (Air Liquide, AXA, BNP Paribas, SUEZ, L'Oréal, Engie)** de l'"**Observatoire des Actionnaires d'Avenir**" se sont réunis aujourd'hui pour finaliser le *position paper* de notre *think and do tank*.
- Dans le cadre du **Grand Prix de l'Assemblée Générale 2016**, les consultants CAPITALCOM ont suivi et analysé près de 60 Assemblées Générales aux côtés d'avocats du cabinet DLA Piper, ainsi que d'une soixantaine d'étudiants de l'ESSEC Business School et de La Sorbonne !
- La newsletter hebdomadaire de l'**Institut Français des Administrateurs (IFA)** « **L'actu de la Gouvernance** » a diffusé pendant toute la durée de la saison des Assemblées Générales un encart « Spécial AG » en collaboration avec CAPITALCOM.

AGENDA

- | | |
|-------------------------|--|
| 5 juillet 2016 | Cérémonie du Grand Prix de l'AG 2016, Pavillon d'Armenonville |
| 5-6 juillet 2016 | Forum International de la Finance Paris EUROPLACE, Pavillon d'Armenonville |
| 5-7 sep. 2016 | 9 ^{ème} Forum Mondial Convergences |



RETOUR SUR...

La **conférence CAPITALCOM / Euronext**, organisée le 7 avril dernier sur le thème "AG 2016 : la société civile prend la parole" a été l'occasion de réunir des personnalités inédites partageant la volonté commune de faire bouger les lignes des pratiques des entreprises – avec elles et sans confrontation – dans la bienveillance et la sincérité.

Près de 150 participants, dont 67 représentants de grandes entreprises ont assisté à cette table ronde inédite animée par **Caroline de La Marnierre** aux côtés de **Philippe Peuch-Lestrade** (IIRC), **Viviane de Beaufort** (ESSEC Business School), **Denis Branche** (PhiTrust), **Nathalie Leroy** (EWSDGE), **Olivier Bonnet** (ERAFP), **Lucie Pinson** (Les Amis de la Terre), **Édouard Dubois** (BlackRock).

EN LIGNE

La 11^{ème} Édition du Grand Prix de l'Assemblée Générale aura le 5 juillet prochain au Pavillon d'Armenonville de 8h45 à 11h30, en présence notamment d'**Emmanuel Macron**, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique ; du Président d'Honneur du Jury, **Philippe Marini**, Président du Collège de Gérance de Gimar & Cie ; des co-Présidents du Jury 2016, **Nicole Notat**, Présidente de Vigeo Eiris, et **Thierry Pilenko**, PDG de Technip et du Grand Témoin du Jury 2016, **Jean-Louis Chaussade**, Directeur Général de SUEZ.

Suivez et participez à la Cérémonie en direct avec le hashtag #AG2016 ou sur Periscope.

[Cliquez ici pour rejoindre notre communauté LinkedIn](#)

REVUE DE PRESSE

Les Assemblées Générales, une caisse de résonance efficace pour la société civile

(Novethic, avril 2016)

Au travers d'une courte synthèse de la conférence CAPITALCOM / Euronext « AG 2016 : la société civile prend la parole », cet article revient sur un phénomène qui aura marqué la saison des AG 2016 : la multiplication des interpellations de la société civile en amont et pendant les Assemblées Générales.

[Lire l'article](#)

Étude sur la féminisation des Conseils d'administration

(Cabinet Éric Salmon & Partners, mai 2016)

Cette étude fait état de la présence des femmes dans les Conseils d'Administration des entreprises du SBF120. Seules 33% des 62 premières entreprises françaises respectaient le seuil de 40% de femmes au sein de leur Conseil d'Administration en 2015. 22% de ces entreprises sont en dessous de 30% de femmes – les industries lourdes en queue de peloton (LafargeHolcim, Safran, ArcelorMittal, Renault, etc.).

[En savoir plus](#)

La RSE, nouveau gisement de productivité industrielle

(Les Échos, mai 2016)

La responsabilité sociale des entreprises fait son entrée dans les stratégies de croissance – une nouvelle tendance qui fait de la RSE, autrefois regardée avec dédain, un véritable levier de croissance pour l'entreprise !

[Lire l'article](#)

AG : les rémunérations en débat

(La Lettre de l'Expansion, juin 2016)

La Lettre de l'Expansion revient sur le bilan des AG 2016 par CAPITALCOM : rémunération des dirigeants, impact sur le climat, implantation du digital, même s'ils ont été un peu moins nombreux à se déplacer qu'en 2015, les actionnaires sont restés très attentifs aux orientations prises par les entreprises.

[Lire l'article](#)