

Le 20 juin 2017

Brexit, élection de Donald Trump aux États-Unis, bouleversement profond du paysage politique français, etc. : dans un contexte économique et politique inédit et particulièrement volatil, actionnaires et entreprises ont fait preuve de prudence lors de la saison des AG 2017. Ces dernières ont, en outre, dû s'adapter à un nouvel environnement réglementaire : mise en œuvre de l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (TEE), adoption de la loi sur le devoir de vigilance, et – surtout – introduction d'un vote *Say on Pay* contraignant à travers la loi Sapin II.

Au niveau européen, la transposition en cours de la Directive relative à la publication d'informations extra-financières et l'adoption par le Parlement de la Directive Droits des Actionnaires ont également animé la saison.

Dès lors, si le début de la saison a été particulièrement calme – voire marqué par une forme d'attentisme –, l'élection d'Emmanuel Macron semble avoir rassuré les entreprises et les investisseurs sur les perspectives économiques et sociales du pays. Le nouveau Gouvernement semble d'ailleurs enjoint à les soutenir, notamment à travers le lancement de la réforme du Code du travail.

Des investisseurs engagés ici et ailleurs !



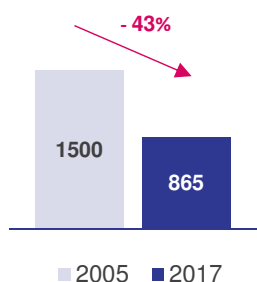
L'engagement du secteur privé, et en particulier de la communauté financière, en faveur de la transition écologique, s'est renforcé au cours des derniers mois. Signal fort, BlackRock a publié – pour la première fois cette année – les priorités de sa politique de gestion 2017-2018 : diversité des Conseils, stratégie à moyen/long terme, politique de rémunération favorisant le long terme, informations sur les risques liés au changement climatique et gestion du capital humain. Loin de la déclaration d'attention, cette position a favorisé l'adoption historique de résolutions externes en faveur du reporting climat aux États-Unis, comme chez Occidental Petroleum (67,3 %), ExxonMobil (62,1 %), et PPL (56,8 %). En Europe, à titre d'exemple, 4 résolutions ont été proposées lors de l'AG Allianz – mais non soumises au vote – afin d'obtenir davantage de transparence sur la politique environnementale du Groupe. Le retrait des États-Unis de l'Accord de Paris ne pourra pas freiner une dynamique qui semble désormais irréversible...

4 ENSEIGNEMENTS MAJEURS SE DÉGAGENT DU 12^{ÈME} BILAN ANNUEL DES AG CAPITALCOM

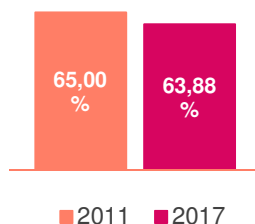


- LES ENTREPRISES FRANÇAISES FONT « LEUR RÉVOLUTION »
- L'*INTEGRATED THINKING* : PILOTER EN PÉRIODE D'INCERTITUDES
- VOTE SUR LES RÉMUNÉRATIONS : 1^{ER} ACTE POUR SAPIN II
- LES ADMINISTRATEURS « SUR LE TERRAIN »

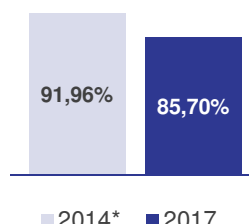
Nombre moyen d'actionnaires présents dans les AG du CAC 40



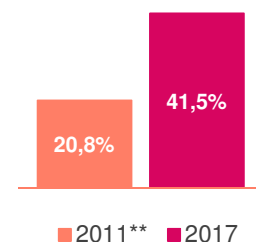
Quorum moyen dans les Conseils du CAC 40



Score moyen des résolutions Say on Pay ex post du CAC 40



Part moyenne des femmes dans les Conseils du CAC 40
(source : Ethics & Boards)



* Année d'introduction du *Say on Pay* dans le Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

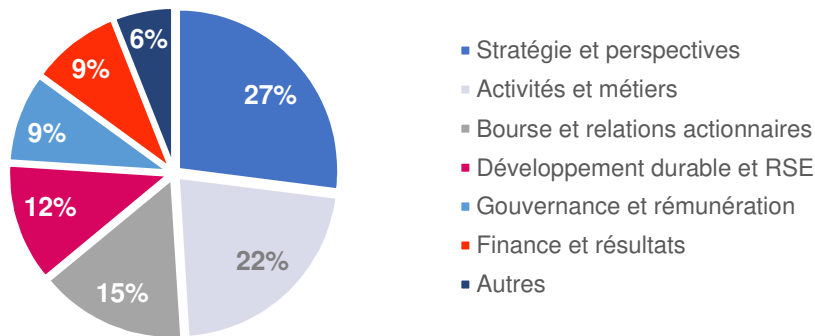
** Promulgation de la loi dite « Copé-Zimmermann » relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance le 27 janvier 2011

1. LES ENTREPRISES FRANÇAISES FONT « LEUR RÉVOLUTION »

Pour s'adapter à un monde post-crise qui bouge, **les entreprises ont dû profondément réviser leurs *business models* au cours des dernières années**. Au-delà de la transformation, c'est de véritable « révolution » qu'ont parlé les dirigeant·e·s du CAC 40 : révolution digitale chez **AccorHotels** ou **Sodexo**, révolution énergétique chez **ENGIE**, révolution de l'alimentation chez **Danone**, révolution de la mobilité chez **Valeo**, etc. Et pour faire leur révolution, les entreprises ont besoin de fédérer toutes les énergies : celles de leurs collaborateur·rice·s, de leurs actionnaires, mais aussi de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Près d'une entreprise sur deux (47 %) a ainsi consacré une partie de son AG à la présentation de sa politique d'attraction et de gestion des talents, à l'instar de **Michelin** où Jean-Dominique Sénard, le Président de la Gérance, a longuement évoqué le projet de responsabilisation des équipes. En effet, l'évolution très rapide – voire leur obsolescence programmée par la robotisation ou l'intelligence artificielle – des métiers et des compétences soulève de nombreuses questions sur la capacité des entreprises à recruter les meilleurs talents et à accompagner la transition de leurs collaborateur·rice·s actuel·le·s.

Répartition des questions en séance 2017 par thème



Les actionnaires cueillent cette année les fruits de leur fidélité aux entreprises, puisque **toutes les sociétés du CAC 40 verseront un dividende au titre de l'exercice 2016**, du jamais vu depuis 5 ans ! Les entreprises ont toutefois appelé à la vigilance pour les prochains mois – à commencer par **LVMH**, première AG de la saison, où Bernard Arnault a évoqué une « conjoncture trompeuse » – compte tenu d'un contexte encore très incertain, et demandé aux actionnaires de continuer à les soutenir pour mener à bien leurs projets de transformation à moyen/long terme. **27% des questions des actionnaires ont d'ailleurs porté sur la stratégie et les perspectives des entreprises** pour les prochaines années, contre 21 % en 2016.

Près de dix ans après la crise des *subprimes*, les entreprises du CAC 40 affichent ainsi un nouveau visage. Certaines ont même changé de dimension cette année grâce à des acquisitions ou des fusions – **Air Liquide** avec Airgas, **Essilor** et Luxottica, **Danone** et Whitewave ou encore, hors CAC 40, **SUEZ** avec GE Water –, d'autres ont profité de l'AG pour présenter leurs nouveaux plans stratégiques comme **Société Générale** ou **Atos**. Autant de nouveaux modèles qui témoignent d'une ouverture plus large des sociétés sur leur écosystème, renforçant ainsi leur agilité et assurant leur pérennité.

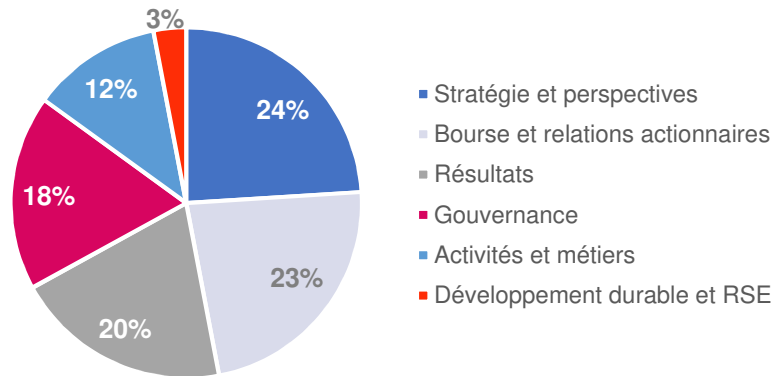
Paroles d'étudiant·e·s

« J'ai été agréablement surpris par la pédagogie et la clarté dont ont fait preuve les différents intervenant·e·s sur les sujets techniques, stratégiques et financiers. », **Vincent Texier**, étudiant à l'ESSEC Business School

2. L'INTEGRATED THINKING : PILOTER EN PÉRIODE D'INCERTITUDES

18 % des entreprises du CAC 40 ont remis ou présenté un rapport intégré lors de leur AG 2017, alors qu'elles n'étaient que 6 % en 2016 : **la montée en puissance de l'Integrated Thinking s'accélère**. Cette démarche se traduit naturellement dans le conducteur des AG, qui deviennent elles-mêmes de plus en plus intégrées. Ainsi, les dirigeant-e-s se sont efforcés de décrypter en AG le contexte économique et les principaux défis – *megatrends* – auxquels leurs entreprises seront confrontées dans les prochaines années. Par ailleurs, **plus d'un tiers des entreprises (35 %) a exposé sa politique d'anticipation et de gestion des risques cette année**. Ainsi, **Bouygues** a présenté la cartographie des risques auxquels l'entreprise est exposée, ainsi que son solide dispositif de gestion, adossé à un référentiel revu annuellement.

Répartition des conducteurs des AG 2017 par thème



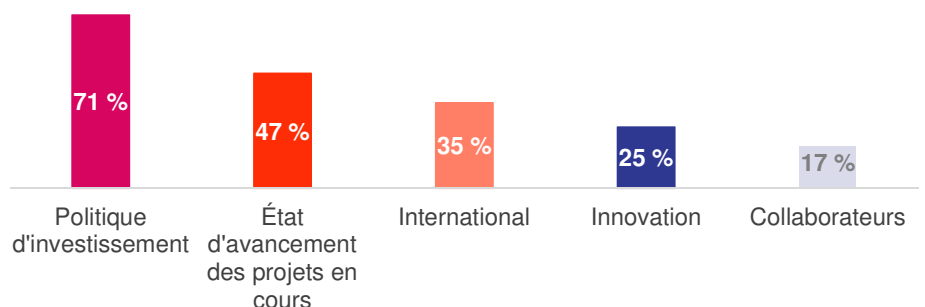
Le dialogue avec les parties prenantes a également pris une place majeure dans le conducteur des AG : **Legrand** a même structuré son AG autour du thème de la création de valeur pour ses parties prenantes. **24 % des entreprises ont mentionné leur analyse de matérialité en AG ou leur dispositif de dialogue** avec les parties prenantes (panels, consultations, etc.). Hors CAC 40, **Air France-KLM** a ainsi diffusé un clip vidéo présentant la perception des collaborateurs, clients, communauté financière et institutions publiques sur la réalisation de son plan stratégique et de ses ambitions. Les parties prenantes se sont également invitées lors des AG – comme le veut désormais la tradition – en particulier chez les bancaires. Avec plus de la moitié des questions de la session de débat de l'AG de **Crédit Agricole S.A.** portant sur la RSE, les ONG et salariés ont affirmé leurs préoccupations concernant la transition énergétique et le partage des richesses du Groupe avec l'ensemble des parties prenantes.

Un an et demi après la COP21 et l'adoption de l'Accord de Paris, les enjeux climatiques ont encore fait la une des AG cette année, en France comme à l'international (*cf. encart page 1*). **Plus de la moitié des entreprises du CAC 40 (55 %) a ainsi traité le sujet climat lors de son AG. Au-delà des aspects environnementaux, la thématique de la responsabilité sociale (RSE) a été très présente durant cette saison**. Ces sujets ont été portés par le PDG/ le Président du Conseil/du Directoire pour 82 % des AG et 12 % des questions des actionnaires ont porté sur ces thèmes – contre 10% en 2016. Ainsi, les entreprises ont pleinement pris conscience que leur révolution ne se fera pas sans la prise en compte des questions de responsabilité et l'écoute des parties prenantes.

Paroles d'étudiant-e-s

« *Le passage consacré à la stratégie RSE du Groupe m'a paru particulièrement intéressant. Les objectifs étaient concrets et chiffrés et la volonté de les atteindre était manifeste.* », **Céline Vauquier**, étudiante à l'ESSEC Business School

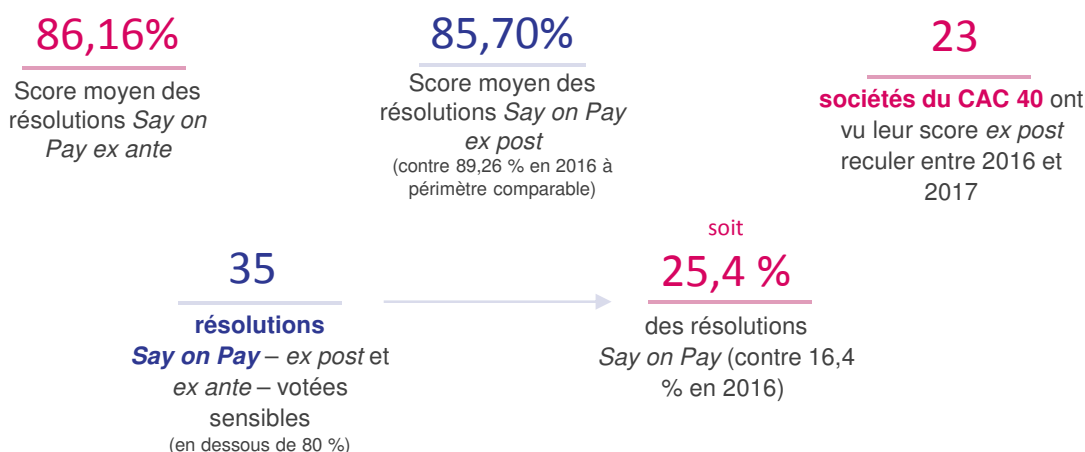
Top 5 des thèmes abordés au cours des débats



3. VOTE SUR LES RÉMUNÉRATIONS : 1^{ER} ACTE POUR SAPIN II

Les entreprises ont redoublé de pédagogie et de rigueur dans la présentation des rémunérations de leurs dirigeant·e·s pour s'adapter aux exigences de la loi Sapin 2. Pour autant, **25,4 % des résolutions Say on Pay – ex post et ex ante – ont été votées sensiblement** (en dessous de 80 %), contre 16,4 % en 2016. Les principaux points de crispation ont porté sur le manque d'alignement entre la performance de l'entreprise et les rémunérations attribuées au titre de 2016 ou le manque de lisibilité de la politique de rémunération. En témoignent les questions des actionnaires sur le sujet pendant les débats : « Pouvez-vous expliquer la rémunération des dirigeant·e·s du Groupe au regard des faibles *incentives* des collaborateurs ? », « Pouvez-vous nous préciser le ratio d'équité de l'entreprise et son évolution ? » ou encore « Comment justifiez-vous la part variable attribuée au dirigeant ? ».

La saison s'annonçait pourtant plus mouvementée encore lorsque – en mars 2017 – près de deux tiers des actionnaires du Groupe **Elior** s'étaient opposés à la rémunération de leur Président-Directeur général au titre de l'exercice 2015-2016. Au final, l'intégralité des résolutions *Say on Pay* de la saison ont été approuvées – bien que de justesse parfois (en moyenne 86,16 % pour les votes *ex ante* et 85,70 % pour les votes *ex post*). Les actionnaires semblent d'ailleurs avoir intégré le principe de Sapin II et ont parfaitement su faire la distinction entre le vote consultatif sur la politique de rémunération et celui impératif sur la rémunération due au titre de l'exercice écoulé – les résultats des deux votes ayant pu être dans certains cas très différents.



Et ailleurs ?

Au Canada : La hausse de la rémunération des dirigeant·e·s de Bombardier – allant jusqu'à 50 % pour le Directeur Général – alors même que le constructeur aéronautique et ferroviaire annonçait la suppression de milliers d'emplois à travers le monde, a provoqué la colère des actionnaires, poussant le Président du Conseil d'Administration à renoncer à la hausse de sa rémunération.

Au Royaume-Uni : Après l'opposition de près de 60 % des actionnaires de BP à la hausse du salaire de leur Directeur Général en 2016 alors que le Groupe enregistrait de fortes pertes, ces derniers ont approuvé à 97 % – le 17 mai dernier – une résolution proposant la baisse de 40 % de ses revenus.

4. LES ADMINISTRATEURS « SUR LE TERRAIN »

Au sujet des rémunérations des dirigeant·e·s, Emmanuel Macron, alors Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, affirmait à la Cérémonie du Grand Prix de l'Assemblée Générale 2016 : « *c'est à l'Assemblée Générale des actionnaires d'en fixer la politique* », pour déléguer ensuite son application au Conseil. La législation récente (loi Florange sur le droit de vote double, loi Sapin II sur les votes *Say on Pay*) se dirige en effet dans ce sens et renforce le rôle de l'actionnaire.

Face à cette tendance, les entreprises semblent avoir eu à cœur de rappeler en AG le rôle et les missions de leurs Conseils d'Administration. Ainsi, les membres du Conseil de **Capgemini** ont bénéficié d'une formation au *cloud* – qui est identifié comme l'un des principaux moteurs de croissance du Groupe pendant l'AG. De leur côté, les dirigeant·e·s de **Danone** ont souligné à leurs actionnaires la qualité de la relation entre le Conseil et le Comité Exécutif, ainsi que le rôle clé du Conseil dans l'acquisition très stratégique de Whitewave aux États-Unis. Enfin, le Conseil d'Administration de **Nexity** a soutenu le projet de publication d'un rapport intégré présentant l'évolution du business model à ses actionnaires.

Les administrateur·rice·s – et principalement le Président du Conseil – semblent également ouvert·e·s et investi·e·s dans un dialogue pré-AG avec les investisseurs et actionnaires individuels. Ainsi, 18 % des entreprises ont restitué en ouverture d'AG les résultats d'une enquête pré-AG. Les AG 2017 ont également été l'occasion pour les actionnaires de voir évoluer la composition de leurs Conseils d'Administration. Outre la question très attendue de la présence des femmes au Conseil (*cf. encart ci-dessous*), les compétences des administrateur·rice·s ont été sous le feu des projecteurs. Cette fois-ci encore, le lien avec la stratégie de l'entreprise a été souligné à de nombreuses reprises. Ainsi, **ENGIE** a présenté une cartographie des compétences de ses administrateur·rice·s, en distinguant les compétences générales de celles liées à son plan de transformation. De façon générale, un important focus a été fait sur les compétences digitales et internationales des administrateur·rice·s, qui sont clés dans la « révolution » des entreprises actuellement en cours.

46 nominations
de nouveaux/nouvelles
administrateur·rice·s
en 2017

Année 1 de la loi Copé-Zimmermann : objectifs atteints

Cette saison marque également l'année 1 de la loi Copé-Zimmermann – promulguée le 27 janvier 2011 et en vigueur à partir de janvier 2017 – qui oblige les sociétés cotées à compter au moins 40 % d'administrateur·rice·s de l'un ou l'autre des deux sexes.

Verdict : objectif atteint ! À la fin de la saison des AG, la totalité des entreprises de droit français constituant le CAC 40 respecte l'objectif fixé par la loi. La part moyenne de femmes dans les Conseils d'Administration atteint désormais 41,5 % des entreprises, contre 20,8 % en 2011.*

À ce titre, l'Indice Zimmermann, 1^{er} Indice de Mixité des entreprises, lancé le 30 janvier dernier par Ethics & Boards et l'ICR, a permis de récompenser les entreprises du SBF 120 championnes de la Mixité : **AXA, ENGIE, L'Oréal, Korian, Orange et Technicolor.**

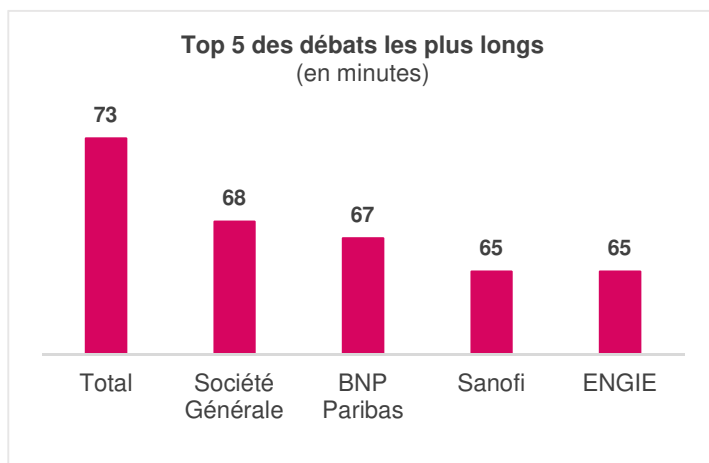
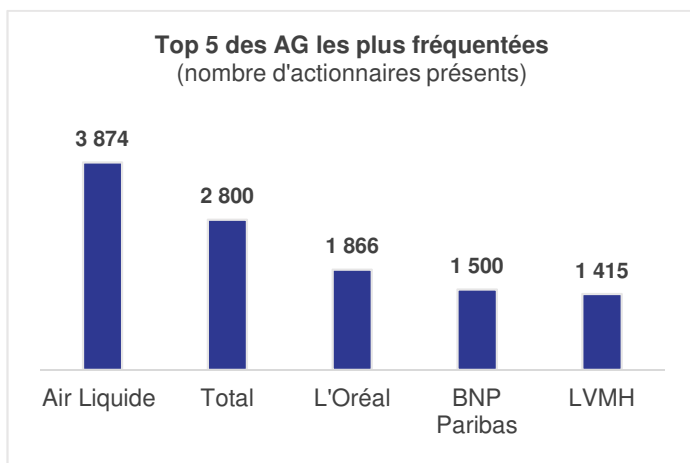
41,5%
de femmes aux
Conseils*

69,7%
des AG ont
abordé le sujet
Mixité

54,5%
des AG avec des
femmes à la
tribune

Prises de parole
de femmes dans
73% des
AG

* Sources : Ethics & Boards



À PROPOS DU « KIT AG » DE CAPITALCOM

Depuis 2005, l'équipe du « Kit AG » de CAPITALCOM assiste à plus d'une soixantaine d'Assemblées Générales de sociétés du SBF 120. Chaque Assemblée Générale est suivie par un binôme de consultant·e·s qui produit un compte rendu détaillé de l'événement dans les trois heures suivant sa clôture, l'Alerte AG. En parallèle, CAPITALCOM publie chaque semaine un Weekly Recap' des AG, visant à analyser qualitativement et quantitativement les Assemblées Générales de la semaine écoulée.

Contactez Guillaume Finger, Adélaïde Pichon et Ignace Beguin Billecocq pour en savoir plus sur le « Kit AG CAPITALCOM » à l'adresse suividesag@capitalcom.fr.

MÉTHODOLOGIE

Le Bilan CAPITALCOM des AG 2017 porte sur les Assemblées Générales des sociétés du CAC 40 dont l'AG s'est tenue en France avant le 16 juin 2017, soit l'ensemble des sociétés à l'exception d'Airbus Group, ArcelorMittal, LafargeHolcim, Nokia, Pernod Ricard, Solvay et TechnipFMC.

Publié pour la première fois en 2006, le Bilan annuel des AG vise à rendre compte des principales tendances en matière d'Assemblées Générales.

À PROPOS DE CAPITALCOM

Société de Conseil et de Communication sur la Performance Responsable, CAPITALCOM accompagne les entreprises dans ses 3 *core businesses* : la Gouvernance, l'*Integrated Thinking* et la Mixité, en adoptant une démarche sur mesure. CAPITALCOM est leader en France dans les domaines du rapport intégré et des Assemblées Générales.

Les Recommandations du Jury du Grand Prix de l'AG (GPAG) 2017



GRAND PRIX DE L'AG

Créé en 2005 par CAPITALCOM, le Grand Prix de l'AG, désormais piloté par l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR), récompense les meilleures pratiques en matière d'Assemblées Générales.

Son Jury, composé de 27 personnalités de Place, livre chaque année aux grandes entreprises des recommandations concrètes en amont des AG, afin de mieux connecter les entreprises aux attentes des actionnaires et de la société civile lors de ce RDV annuel.

Comme chaque année, les consultant·e·s de CAPITALCOM sont accompagné·e·s en AG d'une *task force* de 60 étudiant·e·s de La Sorbonne et de l'ESSEC Business School.

Les échanges en AG font résonance aux 5 recommandations du Jury :

1. Communiquer sur l'appréhension des principaux risques et opportunités impactant la stratégie et la performance de l'entreprise
2. Valoriser la complémentarité et la diversité des expériences/compétences des membres du Conseil d'Administration/de Surveillance pour faire face aux enjeux de l'entreprise
3. Mettre en perspective la politique de rémunération des dirigeant·e·s avec la performance financière/extra-financière et la politique interne de rémunération
4. Qualifier l'impact de la transition énergétique et écologique sur les activités de l'entreprise
5. Présenter – de façon détaillée – le dialogue avec les parties prenantes

Le Jury du Grand Prix est co-présidé par Nicole Notat, Présidente de Vigeo Eiris et par Benoît Potier, Président-Directeur Général d'Air Liquide (lauréat 2016). Philippe Marini, Président du Collège de Gérance de Gimar & Cie, en est le Président d'Honneur et Bertrand Dumazy, Président-Directeur Général de EDENRED, son Grand Témoin.

La Cérémonie du Grand Prix de l'AG 2017 aura lieu le mercredi 12 juillet prochain, de 8h45 à 12h30, au Pavillon d'Armenonville dans le cadre des Rencontres financières Internationales de Paris EUROPLACE.

À PROPOS DE L'INSTITUT DU CAPITALISME RESPONSABLE



L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) est un centre de recherche appliquée à l'Entreprise sur la pensée intégrée et responsable. Organisation indépendante et non génératrice de profit, l'Institut conçoit, pilote et anime des groupes de travail entre dirigeant·e·s d'entreprises, représentant·e·s de la société civile et expert·e·s de Place. Ceux-ci souhaitent faire avancer – ensemble – les entreprises, les investisseurs et plus globalement la communauté financière vers une pensée plus intégrée (*integrated thinking*) plus responsable et plus durable.

CONTACT PRESSE

Virginie de Capèle · Tél. : 06 07 06 74 82 · e-mail : vdecapеле@institutcr.com



@Capitalcom1



Capitalcom



Agence Capitalcom