

## À propos

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.

Le Jury des Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité **adresse aux dirigeantes et dirigeants des entreprises du SBF 120 – chaque année et ce depuis 15 ans – les 5 recommandations qui lui semblent les plus pertinentes pour la saison à venir des Assemblées Générales**, en matière : de stratégie, de gouvernance, de rémunération, de gestion des opportunités et des risques, ainsi que de responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Le Jury a co-construit les 5 recommandations suivantes, en s'inscrivant dans la continuité des années précédentes et en prenant en considération l'évolution des contextes économique, sociétal, environnemental et réglementaire.



**Le Jury 2020**, composé de 22 membres pluridisciplinaires et référents sur leurs sujets, est co-présidé par **Nicole Notat**, Présidente de Vigeo Eiris, aux côtés de **Gilles Schnepf**, Président de Legrand, et de **Benoît Potier**, Président-Directeur Général d'Air Liquide, Lauréats 2019 *ex aequo* du Grand Prix de l'AG du CAC 40. **Bertrand Dumazy**, Président-Directeur Général d'Edenred et Lauréat 2019 du Trophée du SBF 80, est le Grand Témoin du Jury 2020.

# Recommandations

## AG 2020

- 1.** Identifier et hiérarchiser les principales opportunités financières, sociales et environnementales de l'entreprise, ainsi que les risques associés
- 2.** En conséquence, présenter et expliciter leurs impacts sur la transformation du modèle d'affaires de la société ainsi que sur la conduite de son activité
- 3.** Mettre en exergue l'intégration des nouvelles responsabilités du Conseil d'Administration, en lien avec les réglementations 2019
- 4.** Mettre en perspective la politique et les critères de rémunération des dirigeantes et dirigeants avec la performance globale ; Présenter les choix méthodologiques des ratios d'équité
- 5.** Expliciter la répartition de la création de valeur ainsi que son évolution

## 1. Identifier et hiérarchiser les principales opportunités financières, sociales et environnementales de l'entreprise, ainsi que les risques associés

Le Jury invite les dirigeantes et dirigeants à faire preuve d'une pédagogie toute particulière dans la présentation en AG des opportunités et des risques – en particuliers environnementaux et sociaux – inhérents aux activités de l'entreprise, en les classant selon leur impact et niveau de priorité relatifs.

### Commentaire

Cette recommandation revêt une importance primordiale compte tenu des nouveaux territoires de risques auxquels les entreprises sont confrontées. Les administrateurs doivent désormais travailler de manière spécifique sur des thématiques nouvelles, dictées notamment par les réglementations récentes et la typologie des situations de crise (risques climatiques, *cyber*, de corruption, réputationnels, liés aux transitions technologique et numérique, à la protection des données, à la transformation des emplois, etc.).

### Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2019

**Legrand**, Lauréat *ex aequo* du Grand Prix du CAC 40 2019, a présenté longuement son dispositif de prévention et de gestion des risques, notamment à travers une vidéo faisant intervenir 3 *risk managers* du Groupe, sous forme d'*interview* journalistique. Le Groupe a également fait un « focus » sur les risques *cyber* et environnementaux.

## 2. En conséquence, présenter et expliciter leurs impacts sur la transformation du modèle d'affaires de la société ainsi que sur la conduite de son activité

Les Membres du Jury incitent les dirigeantes et dirigeants d'entreprises à décrire en AG la manière dont leur *business model* est stratégiquement adapté aux opportunités et aux risques ainsi identifiés, afin de réduire leurs effets indésirables et d'accroître leurs effets souhaitables. Ils les invitent également à présenter les conséquences de ces évolutions sur les activités de l'entreprise.

### Commentaire

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), appelée à remplacer le *reporting* RSE dit « Grenelle II » à partir de 2019, exige déjà des entreprises qu'elles présentent leur modèle d'affaires ou celui des sociétés pour lesquelles elles établissent des comptes consolidés, sans imposer cependant l'intégration de leurs risques et opportunités au *business model*.

### Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2019

**Air France-KLM**, nommé pour le Trophée du SBF 80 2019, a présenté une vidéo pédagogique sur le *business model* du Groupe intitulé « Notre plan de vol pour créer de la valeur », synthétisant ses activités, ses atouts, ses ambitions et priorités.

### 3. Mettre en exergue l'intégration des nouvelles responsabilités du Conseil d'Administration, en lien avec les réglementations 2019

Le Jury invite les entreprises à détailler en AG la manière dont leur Conseil d'Administration appréhende ses nouvelles responsabilités, liées notamment à la loi PACTE et à l'ordonnance sur le *Say on Pay*. Pour aller plus loin, il les invite à présenter les enseignements tirés par le Conseil des résultats obtenus.

#### Commentaire

La loi PACTE et l'ordonnance sur le *Say on Pay* imposent de nouvelles responsabilités au Conseil d'Administration :

- Intégration dans les décisions du Conseil de l'intérêt social de l'entreprise – qui prend en compte ses enjeux sociaux et environnementaux – et réflexion autour de sa raison d'être ;
- Renforcement du poids des administrateurs salariés et du dialogue avec les parties prenantes ;
- Recherche d'une représentation équilibrée entre hommes et femmes dans les fonctions exécutives ;
- Création et partage de la valeur, notamment à travers la mise en place de ratios d'équité et la mise en perspective des rémunérations avec les performances globales de l'entreprise.

#### Nouveauté 2020, pas de bonne pratique 2019

### 4. Mettre en perspective la politique et les critères de rémunération des dirigeantes et dirigeants avec la performance globale ; Présenter les choix méthodologiques des ratios d'équité

Le Jury invite les entreprises à détailler – lors de leur AG – la politique et les critères de rémunération de leurs dirigeantes et dirigeants, en les mettant en perspective avec les performances financières / extra-financières de l'entreprise. Il les invite, en outre, à présenter de manière claire et transparente la méthode de calcul retenue pour évaluer les ratios d'équité, leur périmètre, ainsi que leur évolution dans le temps.

#### Commentaire

L'ordonnance relative au *Say on Pay* exige que la politique de rémunération de tous les mandataires sociaux soit conforme à l'intérêt social de l'entreprise et intègre ses enjeux sociaux et environnementaux. Elle impose également de mettre en lumière l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés et des ratios d'équité sur une période d'au moins cinq ans.

La loi PACTE exige, en outre, la publication de deux ratios d'équité : l'un entre la rémunération du dirigeant et la rémunération moyenne, en équivalent temps plein, des salariés de la société hors mandataires sociaux ; l'autre avec la rémunération médiane des salariés. Les *guidelines* de l'Afep-Medef proposent une lecture commune des éléments à prendre en compte pour le calcul de ces ratios.

#### Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2019

**Air Liquide**, Lauréat *ex aequo* du Grand Prix du CAC 40 2019, a mis en perspective – sur 10 ans – la rémunération de son Président-Directeur Général avec celle des collaborateurs du Groupe.

## 5. Expliciter la répartition de la création de valeur ainsi que son évolution

Le Jury invite les entreprises à préciser – lors de leur AG – la nature de la valeur qu'ils créent, ainsi que sa répartition à l'égard de l'ensemble des parties prenantes. Cette valeur peut être économique (valeur ajoutée), mais également financière, commerciale, environnementale et sociale.

### Commentaire

La loi PACTE a posé plusieurs jalons de nature à encourager un meilleur partage de la valeur entre les entreprises et leurs parties prenantes :

- Introduction de ratios d'équité ;
- Mesures en faveur de l'actionnariat salarié ;
- Introduction d'un mécanisme de partage de la plus-value de cession des titres de sociétés avec les salariés, etc.

### Exemple de bonne pratique de la saison des AG 2019

**Edenred**, Lauréat du Trophée du SBF 80 2019, a fait preuve de transparence sur la répartition de sa valeur créée entre ses collaborateurs, ses investissements, ses actionnaires/prêteurs et la société civile. Le Groupe a également rappelé lors de l'AG la règle de calcul de sa valeur créée.

## À propos de l'ICR

L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) est un centre de recherche appliquée à l'entreprise, aux investisseurs, aux gestionnaires d'actifs, aux pouvoirs publics et aux parties prenantes, sur la pensée intégrée et responsable. Son objectif est de contribuer à l'édification d'un nouveau modèle de capitalisme qui prenne en considération les enjeux sociaux et environnementaux, en plus des enjeux financiers.

L'Institut conçoit pilote et anime des groupes de travail entre dirigeants d'entreprises et de fonds d'investissements, représentants de la société civile et experts de Place, afin d'embarquer le plus grand nombre d'acteurs économiques et financiers dans une démarche de capitalisme responsable.

## Contact presse

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

**Institut du Capitalisme Responsable**  
10 Boulevard Malesherbes  
75008 Paris

# Membres du Jury 2020



**Nicole Notat**  
Co-présidente du Jury  
Présidente  
Vigeo Eiris



**Gilles Schnepf**  
Co-président du Jury  
Président  
Legrand



**Benoit Potier**  
Co-président du Jury  
Président-Directeur  
Général  
Air Liquide



**Bertrand Dumazy**  
Grand Témoin du Jury  
Président-Directeur  
Général  
Edenred



**Viviane de Beaufort**  
Professeure  
ESSEC Business School



**Anthony Attia**  
Président-Directeur  
Général  
Euronext



**François Bouvard**  
Délégué Général  
Institut Français des  
Administrateurs (IFA)



**Gonzague de  
Blignières**  
Co-fondateur  
RAISE



**Arnaud de Bresson**  
Délégué Général  
Paris EUROPLACE



**Philippe Castagnac**  
Président du  
Département des  
entités d'intérêt public  
Compagnie Nationale  
des Commissaires  
aux Comptes (CNCC)



**Michael Herskovich**  
Président de la  
Commission  
Gouvernance  
d'Entreprise  
Association Française  
de la Gestion  
Financière (AFG)  
Head of Corporate  
Governance  
BNP Paribas AM



**Nicolas Huet**  
Secrétaire Général  
Eurazeo



**Anne-Marie Jourdan**  
Membre du Board  
International  
Corporate  
Governance Network  
(ICGN)  
Directrice Juridique et  
Communication  
Fonds de Réserve  
pour  
les Retraites (FRR)



**Caroline de La  
Marnière**  
Directrice Générale et  
Fondatrice  
Institut du Capitalisme  
Responsable (ICR)



**Cédric Lavérie**  
Directeur de la  
Recherche France  
Institutional  
Shareholder  
Services (ISS)



**Jean-Hervé Lorenzi**  
Fondateur  
Cercle des  
Économistes



**Marie-Pierre Peillon**  
Présidente de la  
Commission Analyse  
Extra-financière  
Société des Analystes  
Financiers (SAF)  
Directrice de la  
Recherche et de la  
Stratégie ESG  
Groupama AM



**Eric Pinon**  
Président  
Association Française  
de la Gestion  
Financière (AFG)



**Alain Pietrancosta**  
Professeur  
Paris I  
Panthéon-Sorbonne



**Eliane  
Rouyer-Chevalier**  
Administratrice de  
sociétés



**Muriel de Szilbereky**  
Délégué Générale  
Association Nationale des  
Sociétés par Actions  
(ANSA)



**Bruno de Laigue**  
Président  
Réseau des Dirigeants  
Financiers