



GRAND PRIX DE L'AG 2014

## LES 5 RECOMMANDATIONS DU JURY POUR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES 2014

Depuis l'Édition 2010 du Grand Prix de l'Assemblée Générale, les membres du Jury publient chaque année leurs recommandations – spécifiquement adressées aux émetteurs – pour la saison des AG à venir, en se fondant sur le contexte réglementaire, les attentes des investisseurs et les tendances observées lors des exercices précédents. Pour chacune des cinq recommandations, le Jury a motivé son choix, rappelé les pratiques des sociétés du SBF 120 en 2013 et identifié les groupes moteurs.

### Les cinq recommandations du Jury pour 2014 :

- 1. Présenter les grands enjeux économiques/financiers, technologiques, sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels est confrontée l'entreprise**
- 2. Mettre en exergue les mutations stratégiques et la politique d'innovation de l'entreprise au regard de ses grands enjeux**
- 3. Expliciter l'adéquation de la gouvernance, de la rémunération des dirigeants et de la politique sociale avec ces mutations stratégiques**
- 4. Présenter le mode de financement des axes stratégiques de l'entreprise sur le moyen terme**
- 5. Développer l'information sur l'évolution et le partage de la valeur ajoutée avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise**

---

### Le Jury du Grand Prix de l'Assemblée Générale 2014

#### Présidents :

**Philippe MARINI**, Président de la Commission des Finances du Sénat, Sénateur-Maire de Compiègne

**Jean-Dominique SENARD**, Président de la Gérance de Michelin (société lauréate en 2013)

#### Membres du Jury :

**Philippe AUDOUIN**, Vice-président Exécutif de la DFCG (Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) • **Viviane de BEAUFORT**, Professeure à l'ESSEC Business School • **Gonzague de BLIGNIÈRES**, Président du Comité de Surveillance d'Equistone Partners Europe • **Christian de BOISSIEU**, Professeur des Universités, Paris 1 Panthéon-Sorbonne • **Christiane FÉRAL-SCHUHL**, Bâtonnier du Barreau de Paris • **Michel FRIEH**, Associé DLA Piper • **Louis GODRON**, Président de l'AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance) • **Jean-Pierre HELLEBUYCK**, Vice-président d'AXA IM et membre du collège de l'AMF • **Gilles HENGOAT**, Président du Département des Marchés financiers de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) • **Daniel LEBÈGUE**, Président de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) et de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) • **Marc LEFÈVRE**, Directeur Listings Europe, Euronext • **Jean-Hervé LORENZI**, Président du Cercle des Économistes • **Véronique MORALI**, Présidente du Women's Forum • **Virginie MORGON**, Membre du Directoire d'Eurazeo • **Nicole NOTAT**, Présidente de Vigeo • **Bernard OPPETIT**, Président de Centaurus Capital • **Marie-Pierre PEILLON**, Présidente de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) • **Alain PIETRANCOSTA**, Professeur des Universités, Paris 1 Panthéon-Sorbonne • **Alain PITHON**, Secrétaire Général de Paris EUROPLACE • **Paul Henri de la PORTE du THEIL**, Président de l'AFG (Association Française de la Gestion financière) • **Eliane ROUYER-CHEVALIER**, Présidente du CLIFF (Association Française des Investor Relations) et de l'OCF (Observatoire de la Communication Financière) • **Christian SCHRICKE**, Délégué général de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions)

---

## 1. Présenter les grands enjeux économiques/financiers, technologiques, sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels est confrontée l'entreprise

### POSITION DU JURY

Dans un environnement en **profonde mutation**, marqué notamment par **les ruptures technologiques** et **la persistance d'incertitudes politiques et économiques**, les actionnaires souhaitent des informations concrètes sur les défis auxquels sont confrontées les entreprises, afin de pouvoir **s'engager** à leurs côtés, sur le long terme. Les membres du Jury partagent l'opinion selon laquelle il est nécessaire – pour les dirigeants d'entreprise – de **présenter aux actionnaires leur compréhension et leur vision du marché, de façon particulièrement pédagogique**. Ils attendent également des entreprises qu'elles présentent **leurs initiatives visant à répondre aux grands défis sociaux et sociétaux**, tels que l'urbanisation, le vieillissement des populations, l'emploi, etc.

### PRATIQUES DES GROUPES DU SBF 120 EN 2013

En 2013, les dirigeants ont ainsi mis l'accent sur **les bouleversements spectaculaires que connaît leur environnement de marché** – aux premiers rangs desquels figurent la bipolarisation de la croissance entre économies matures et émergentes, ainsi que la révolution numérique. Plus d'un tiers des entreprises se sont appuyées sur des **données macroéconomiques** – évolution démographique, perspectives de croissance, transformation des modes de consommation, etc. – afin de relativiser leurs performances 2012 ou démontrer la pérennité de leurs *business models* à moyen-long terme.

### Exemples de meilleures pratiques

- Chez **Capgemini**, Pierre-Yves Cros, directeur du développement du Groupe, est intervenu pour présenter la « nouvelle révolution industrielle » que constitue la transformation numérique des entreprises.
- Lors de l'AG **LVMH**, un clip vidéo a été proposé aux actionnaires faisant intervenir Nicolas Baverez, économiste, puis Maud Fontenoy, navigatrice, sur le rôle de l'innovation dans le contexte de crise actuel.
- Trois experts – Dominique Moïsi, Conseiller spécial à l'Institut Français des Relations Internationales, Vincent Ayral, analyste à la Société Générale et Jean-Pierre Favennec, Directeur du Centre d'économie et de gestion à l'Institut français du pétrole – ont commenté les évolutions du secteur de l'énergie lors d'un clip vidéo à l'AG **GDF SUEZ**.
- L'AG 2013 de **Lafarge** s'est inscrit dans un contexte particulier : le changement de signature, moins d'un mois auparavant ; ce changement d'identité et la stratégie qui en découle ont été mis au regard de l'urbanisation exponentielle dans les pays émergents, données chiffrées à l'appui.
- Emmanuel Faber, Directeur général délégué, a justifié le positionnement de **Danone** sur la nutrition médicale en projetant une estimation de la pyramide des âges en 2030 et mis en perspective la stratégie d'investissement du Groupe sur le marché européen au regard de la démographie et de la situation de l'emploi.

## 2. Mettre en exergue les mutations stratégiques et la politique d'innovation de l'entreprise au regard de ses grands enjeux

### POSITION DU JURY

Dans un contexte où la **compétitivité des entreprises françaises** constitue un sujet d'inquiétude pour le grand public, les membres du Jury du Grand Prix de l'AG invitent les entreprises à **présenter de façon lisible et accessible les relais de croissance identifiés** pour répondre aux grands enjeux auxquels elles sont confrontées, et **plus particulièrement l'évolution de leur stratégie et de leur politique d'innovation**. Cette démarche est d'autant plus légitime qu'avec la crise financière, les actionnaires individuels ont pleinement intégré leur rôle de **partenaires stratégiques des entreprises sur le long terme** et attendent de la part des entreprises de la transparence sur ces sujets.

### PRATIQUES DES GROUPES DU SBF 120 EN 2013

En 2013, face à un environnement en pleine mutation, les dirigeants ont cherché à valoriser **les avantages concurrentiels et l'identité** de leurs entreprises au sein de la compétition internationale. La majorité des groupes ont ainsi mis l'accent sur **leur stratégie de différenciation** en apportant notamment un éclairage particulier – dans 2 AG sur 3 – sur **la politique d'innovation**, qui constitue un axe majeur de cette stratégie.

### Exemples de meilleures pratiques

- Jean-Pascal Tricoire, Président-Directeur général de **Schneider Electric**, Lauréat du Trophée de la RSE en 2013, s'est efforcé d'apporter des preuves lors de son Assemblée Générale (démonstration de produits, témoignages, cas pratiques...) sur l'adaptation de l'offre de solutions du Groupe pour faire face aux enjeux de la transition énergétique.
- **Michelin** a proposé à ses actionnaires un éclairage métier par deux directeurs opérationnels – Eric de Cromières, Directeur de la performance commerciale et Philippe Miret, Directeur de Michelin Global Solutions – lors d'une table ronde consacrée à Michelin Solutions, nouvelle pierre angulaire de la croissance du Groupe.
- Chez **Accor**, deux clips vidéo ont été consacrés à la refonte des marques du Groupe au cours des 18 mois précédant l'AG et au volet digital dans la relation avec les clients, essentielles pour conquérir de nouvelles parts de marchés et attirer de nouveaux clients, partenaires et franchisés.
- Jean-Michel Billig, Directeur des Ingénieries et de la Qualité Groupe, est intervenu lors de l'AG **Renault** pour préciser la philosophie du Groupe en matière d'innovation et présenter les *rankings* du Groupe au plan international dans ce domaine, particulièrement prestigieux.

### 3. Expliciter l'adéquation de la gouvernance, de la rémunération des dirigeants et de la politique sociale avec ces mutations stratégiques

#### POSITION DU JURY

La publication de la **nouvelle version du code Afep-Medef en juin 2013**, qui a notamment instauré le principe d'un vote consultatif des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux, dit vote *Say on Pay*, et **l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi**, qui encadre la représentation des salariés aux Conseils, ont donné un nouveau coup de projecteur sur la question de la gouvernance des sociétés cotées en France. Les membres du Jury du Grand Prix de l'AG ont donc souhaité inciter les entreprises à faire **davantage preuve de pédagogie sur leurs choix en matière de gouvernance, et notamment de rémunérations**. Très concrètement, il s'agit – pour elles – de **justifier leurs choix dans la composition et le fonctionnement du Conseil, ainsi que leur politique globale de rémunération au regard de la stratégie menée**, et plus largement, du projet économique et social de l'entreprise.

#### PRATIQUES DES GROUPES DU SBF 120 EN 2013

L'année 2013 avait été marquée par un changement dans le discours des émetteurs sur la **présentation du Conseil d'Administration, désormais présenté comme un « organe vivant »**, dont l'objet est d'accompagner et soutenir la stratégie de l'entreprise. Plus d'un tiers des sociétés du CAC 40 ont présenté des évaluations concrètes et sincères du fonctionnement de leurs Conseils. Les entreprises ont par ailleurs démontré une volonté de faire **corrélér les politiques de rémunérations des mandataires sociaux avec leur performance sociale et financière**.

#### Exemples de meilleures pratiques

- Avec 7 résolutions portant sur la nomination ou le renouvellement d'administrateurs en 2013, **Bouygues**, Lauréat du Prix de la Gouvernance en 2013, a consacré une large part de son AG aux évolutions récentes en matière de gouvernance, notamment à travers l'intervention vidéo de Jean Peyrelevade, Président du Comité de sélection des administrateurs.
- Les administrateurs soumis à nomination au Conseil d'Administration d'**AXA**, Lauréat du Prix Spécial du Jury du Grand Prix de l'AG en 2013, ont présenté leurs parcours, leurs motivations et la valeur ajoutée qu'ils pouvaient apporter au Conseil au regard des grands défis auxquels le Groupe est confronté, en particulier l'internationalisation et la digitalisation.
- Yves-Thibault de Silguy, vice-président administrateur référent de **VINCI**, a longuement présenté le rôle du Conseil d'Administration qui vise à « optimiser la création de valeur pour le Groupe et l'ensemble de ses parties prenantes ». Il a également rappelé les critères retenus dans le processus de recrutement de nouveaux administrateurs.
- Bruno Bich, Président non-exécutif de **BIC**, Lauréat du Trophée du SBF 80 en 2013, a longuement détaillé le processus de sélection du nouvel administrateur, en l'occurrence Elizabeth Bastoni, sélectionnée pour son expertise en matière de ressources humaines.
- Comme en 2012, les actionnaires d'**Air Liquide** ont pu observer l'évolution des rémunérations moyennes des mandataires sociaux du Groupe comparée à celle des salariés en France sur cinq ans.
- Chez **Essilor**, l'évolution de la rémunération des mandataires sociaux sur 5 ans a été comparée à celles du chiffre d'affaires du Groupe et de sa capitalisation boursière.

---

## 4. Présenter le mode de financement des axes stratégiques de l'entreprise sur le moyen terme

---

### POSITION DU JURY

La question du financement des entreprises est plus que jamais à l'ordre du jour du politique et du privé dans **un contexte de renforcement des règles prudentielles européennes** (Solvency II, Bâle III) et de **contraction de l'investissement privé**. Alors que les entreprises ont toutes engagé des **dynamiques de transformation au cours des dernières années**, notamment pour faire face à la mutation de leur environnement socio-économique, les membres du Jury souhaitent les inciter à **communiquer davantage sur les moyens dont elles disposent** – et qu'elles comptent solliciter – **pour financer leur stratégie à moyen terme** : financement par le marché actions à travers des augmentations de capital, financement obligataire, dette, etc.

### PRATIQUES DES GROUPES DU SBF 120 EN 2013

Depuis deux ans, le Jury du Grand Prix de l'Assemblée Générale a constaté une évolution marquante dans la nature des discours financiers, qui sont passés d'**une approche bilanciale des résultats financiers à une approche plus prospective**. Les **stratégies de financement et de désendettement** ont ainsi constitué le cœur des discours d'un grand nombre d'entreprises lors de cet exercice, pour la plus grande satisfaction des actionnaires présents qui se sont largement interrogés sur le sujet.

### Exemples de meilleures pratiques

- Lors de l'AG **Vallourec**, Olivier Mallet, Directeur Financier et Juridique, est revenu sur la situation financière du Groupe à fin 2012, et plus particulièrement sur la diversité de ses sources de financement.
- Jean-Laurent Bonnafé, Directeur général de **BNP Paribas**, a rappelé les trois principaux enjeux de l'adaptation du Groupe au nouvel environnement économique et réglementaire, parmi lesquels la liquidité et le refinancement.
- Lors de l'AG **Edenred**, Loïc Jenouvrier, Directeur général Finances et Juridique, a rappelé les grands principes de la politique financière du Groupe appliqués depuis 2010 et a plus particulièrement mis l'accent sur l'objectif de répartition équilibrée du cash flow entre distribution des dividendes, remboursement de la dette brute et acquisitions ciblées.

## 5. Développer l'information sur l'évolution et le partage de la valeur ajoutée avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise

**POSITION DU JURY**

Après avoir recommandé aux entreprises de **présenter le partage de la valeur entre les différentes parties prenantes en 2013**, anticipant la mise en place du décret d'application de l'article 225 du Grenelle 2, et au regard d'un contexte économique et social encore sensible, le Jury invite les entreprises à **motiver les arbitrages réalisés – et prévus – en matière de répartition de la valeur ajoutée** : dividendes, investissements, réserves, mais aussi emploi, formation, etc. L'objectif est de valoriser **la contribution de l'entreprise à son écosystème et la qualité de ses relations avec les parties prenantes**, notamment **les actionnaires individuels et salariés**, dans une perspective de long terme.

**PRATIQUES DES GROUPES DU SBF 120 EN 2013**

Dans un contexte social dégradé en Europe et plus particulièrement en France, **les entreprises ont largement préempté la thématique du social en 2013**, avec des focus sur la gestion des ressources humaines ou la performance sociale. Plus largement, **plus du tiers des entreprises a fait intervenir une ou plusieurs de leurs parties prenantes pendant l'AG**, notamment par souci de rassurer les actionnaires sur l'acceptabilité de leurs activités. Une poignée d'entreprises a également présenté et **quantifié la répartition du partage de leur valeur ajoutée** entre leurs différentes parties prenantes.

### Exemples de meilleures pratiques

- En 2013, **Technip** a structuré son AG autour d'un thème unique : celui du partage de la valeur et de la contribution pour ses parties prenantes. Comme en 2012, Thierry Parmentier, Directeur des Ressources Humaines du Groupe, est intervenu sur les thèmes de la sociologie du personnel et de l'intergénérationnel.
- **Total** a réalisé un focus particulier sur son ancrage territorial et sur ses enjeux d'acceptabilité, évoquant sa présence en Birmanie avec une intervention vidéo d'Aung San Suu Kyi, et ses partenariats associatifs à travers la présentation de Florence Gilbert, Directrice générale de Voiture & Co.
- A l'occasion de la présentation de ses nouveaux engagements en matière de développement durable, **EDF** a invité à la tribune le Président du Panel Développement Durable du Groupe, Claude Fussler, mettant ainsi en exergue le dialogue entre EDF et ses différentes parties prenantes.
- **Safran** a présenté en détail sa politique d'attractivité et de fidélisation des talents, deux enjeux clés pour la compétitivité du Groupe à moyen-long terme.
- **SUEZ ENVIRONNEMENT** a projeté deux *slides* dédiées au partage de la valeur, avec une partie consacrée aux clients du Groupe à travers l'exemple du contrat pour la santé de l'eau et les enjeux liés à la gouvernance, l'innovation, et l'économie vertueuse.

### LE GRAND PRIX DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Grand Prix de l'Assemblée Générale, piloté par Capitalcom en partenariat avec 11 institutions de Place (DLA Piper, Paris EUROPLACE, AFG, Cliff, CNCC, DFCG, ESSEC, IFA, EURONEXT, SFAF et Vigeo), récompense les entreprises dont l'Assemblée Générale correspond aux meilleures pratiques de Place, au vu d'une grille d'une centaine de critères définis par un Jury co-présidé par Philippe Marini, Sénateur-Maire de Compiègne et Président de la Commission des Finances du Sénat, et - cette année – Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance de Michelin, société Lauréate du Grand Prix du CAC 40 en 2013.