



ÉDITO

Bonjour,

À l'ère du #nofilter et de l'open data, des lanceurs d'alertes et des fact checkers, l'effondrement des barrières semble désormais inévitable. C'est une question de temps. Ce qui, de facto, stimule les exigences de la société civile dans un contexte de défiance caractérisé par certaines affaires récentes. Pour autant, la transparence engendre-t-elle l'éthique ? Et si un "trop plein de données" conduisait à diluer – voire à camoufler – l'information la plus pertinente ?

Au-delà de la transparence, je crois que la société civile gagnerait à se concentrer sur la sincérité des entreprises, en ne leur demandant pas toujours "plus", ni toujours "mieux" – surtout dans le contexte actuel – mais en valorisant les démarches vertueuses et les pratiques exemplaires. Concrètement, il s'agit de demander aux entreprises de poser un regard sincère et bienveillant sur elles-mêmes : ce qui fonctionne, ce qui peut être amélioré, ce qui doit changer pour s'adapter à un monde en pleine transformation, ce qui est possible, etc...

Ainsi, la sincérité deviendrait l'un des premiers leviers du changement. En travaillant – notamment – depuis près de 10 ans sur l'integrated thinking, nous avons pu observer cette force motrice qui motive les équipes à réaffirmer leur vision, remettre en cause leurs perceptions et sélectionner les informations les plus pertinentes pour toutes les parties prenantes. In fine, les entreprises parviennent à piloter des démarches de plus en plus claires, de plus en plus concises et sans doute de plus en plus sincères, aussi. Des démarches qui font sens, tout simplement ...

Je vous souhaite une délicieuse lecture de cette newsletter, que nous avons écrit avec beaucoup de sincérité et de bienveillance !

Caroline de La Marnierre

INTERVIEW



Nathalie Leroy, Avocate
Présidente de l'Association
Française des Femmes Juristes
(AFFJ), Coordinatrice nationale
pour la France du projet EWSDGE
Les membres du projet
EWSDGE (*European Women
Shareholders Demand Gender*

Equality) sont intervenus l'an dernier dans 125 Assemblées Générales, réparties dans 11 pays européens. Pourquoi avoir choisi de vous exprimer pendant les AG ?

J'aimerais répondre à cette question par une autre : quels sont aujourd'hui les moyens d'action dont dispose la société civile pour interpeller les dirigeants des grandes entreprises ?

Suite p.2

DOSSIER

À quelques jours de l'ouverture de la saison des Assemblées Générales du CAC 40, émetteurs, investisseurs, mais aussi salariés, ONG ou journalistes se tiennent prêts. Dans un contexte de forte volatilité des marchés financiers, la saison des AG 2016 s'annonce comme un moment privilégié pour prendre le pouls de la relation entre les entreprises et leurs actionnaires... mais pas seulement.

Depuis quelques années en effet, ONG, journalistes, collaborateurs, fournisseurs, etc. profitent des Assemblées Générales pour interpeller sans intermédiaire le management des entreprises et – pour certains – sensibiliser l'opinion publique.

Suite p.4

INTERVIEW

●●● *Les femmes juristes ont trouvé la réponse dans le Code de Commerce et dans le Code Civil prévoyant que les actionnaires peuvent poser des questions, d'une part par écrit, avant l'Assemblée Générale et, d'autre part oralement, pendant l'Assemblée Générale. Dès lors, il nous appartenait d'acquérir une action et de recevoir la convocation à l'AG.*

Nous avons choisi d'élaborer un questionnaire adressé par écrit, en temps utile, au Président du Conseil d'Administration ou du Directoire des sociétés ciblées, puis de participer physiquement à leurs Assemblées Générales pour y prendre la parole. Puisque nous avions l'opportunité de montrer que les femmes actionnaires étaient bien présentes : nous devons saisir cette chance !

Le moment de l'AG s'est révélé être la meilleure opportunité pour interpeller directement – et sans le barrage des services RH – les dirigeants sur les questions qui nous préoccupent. Nous n'avons pas voulu nous contenter de questions écrites, et grand bien nous en a pris, car les réponses apportées furent souvent strictement formelles alors que l'intérêt de notre projet, au-delà du recensement de données, réside dans la sensibilisation des dirigeants, des actionnaires et de l'opinion publique, sur la prob-

lématique de la parité femme / homme aux niveaux décisionnels dans les grandes entreprises.

Nous comptons – en 2015 – sur l'effet de surprise, qui ne pouvait se jouer qu'en « live », et attendions les réactions les moins préparées possibles de la part des dirigeants. Nous avons vite compris qui jouait le jeu, qui simulait et qui était franchement agacé par ce sujet. Instructif... tant pour nous, que pour les actionnaires !

Pouvez-vous nous en dire plus sur ce projet, sa genèse et ses objectifs ?

Les femmes juristes allemandes ont expérimenté la participation aux AG durant 4 années. Elles ont remarqué que par leur présence et leur participation active aux Assemblées, elles avaient interpellé les dirigeants, intéressé ou intrigué les actionnaires, et – en tous les cas – ne les avaient pas laissés indifférents. Au fil des années, elles se sont fait une place dans ces événements où elles sont désormais attendues, même si l'accueil n'est pas toujours des plus chaleureux.

En mettant l'accent sur l'absence de parité dans les instances dirigeantes des grandes entreprises au moment de l'Assemblée Générale, c'est-à-dire au moment où la politique de l'entreprise est en pleine lumière, elles ont obligé les dirigeants à se positionner sur la question, non seulement devant les actionnaires,

mais également devant les médias, de plus en plus présents aux Assemblées Générales. Les journalistes se sont d'ailleurs montré particulièrement intéressés par la démarche qu'ils relayent chaque année dans la presse.

Fortes de cette expérience, les femmes juristes allemandes ont proposé à la Commission européenne de dupliquer cette opération dans 11 pays, dont la France. Nous sommes donc intervenues dans le cadre du projet EWSDGE à l'occasion de 19 Assemblées Générales des sociétés du CAC 40 lors de la saison 2015.

L'objectif de notre projet, au niveau français, est de porter un focus sur l'enjeu de la parité au niveau des Comité exécutif et Comité de Direction, puisque nous disposons déjà d'une législation basée sur les quotas dans les Conseils d'Administration. Nous avons donc décidé de mobiliser nos questions orales sur ce sujet.

Il n'est pas question pour nous de décerner des bons ou des mauvais points mais d'encourager les bonnes pratiques, d'attirer l'attention sur l'évidence de retrouver la moitié du genre humain, à due proportion, aux niveaux décisionnels stratégiques et exécutifs dans l'entreprise. Le projet EWSDGE n'est pas une action "poil à gratter" mais ►

●●● une opération de "sensibilisation" qui implique, avant tout, de **nous montrer positives et bienveillantes dans nos interventions**. Nous estimons en effet que l'Assemblée Générale est un moment suffisamment sensible pour ne pas "braquer" les dirigeants, mais au contraire, les inciter à apporter des réponses qui leur soient favorables et donc, aillent dans le sens d'une meilleure parité femme / homme. Précisions d'ailleurs que – selon la jurisprudence – le droit de poser des questions orales en AG ne doit pas être utilisé de façon abusive ou tendre à exercer des pressions sur les dirigeants dans un but étranger à l'intérêt social. Nous nous inscrivons pleinement dans cet état d'esprit.

Quel bilan tirez-vous des actions menées en 2015 en France et au niveau européen ? Quelles différences avez-vous pu observer entre les différents pays ?

Le bilan global au niveau des 11 pays est assez divers, d'autant que la méthodologie employée a dû s'adapter aux us et coutumes nationaux, ainsi qu'aux différentes législations.

En Allemagne par exemple, des communiqués de presse ont été envoyés avant chaque Assemblée et des contacts directs avec les entreprises ont été mis en place, ce qui favorise désormais et "officialise"

l'intervention des femmes juristes en AG. En Belgique, un travail en amont a été opéré avec les instances dirigeantes des entreprises et il a été convenu que seules les questions auxquelles il n'aurait pas été apporté de réponses seraient posées oralement, ainsi qu'une question d'ordre général. Cette façon de procéder a porté ses fruits.

Au Luxembourg, les questions ont été adressées préalablement et des échanges préparatoires ont eu lieu à en amont. Ainsi, lors de l'AG, les questions ont pu être posées et des réponses claires et préparées ont été apportées.

En Bulgarie ou en Hongrie, la parité n'est pas à l'ordre du jour et les questions sur le sujet, posées uniquement oralement en AG, sont apparues comme étant "discriminatoires" pour les hommes ou critiques envers la politique de l'entreprise et la plupart des réponses ont été stéréotypées.

En France, l'accueil a été assez variable et il a fallu, parfois, faire preuve de témérité et d'imagination pour pouvoir intervenir et faire cesser le brouhaha de la salle, irritée par le sujet. Il faut bien avouer que les fauteuils sont très largement occupés par des actionnaires masculins "seniors". Mais il nous est aussi arrivé de recevoir un accueil formidable. Nous avons remarqué – à quelques exceptions près – que les dirigeants se montraient ouverts sur le sujet.

Certaines réponses apportées ont témoigné d'un travail très en profondeur sur la question, bien qu'une poignée de dirigeants nous a laissé entrevoir une posture de façade.

Nous estimons toutefois que le pari est gagné pour cette année. Le bouche-à-oreille a bien fonctionné d'une Assemblée Générale à l'autre, tout au long de la saison. La place accordée à la présentation de la parité a évolué favorablement au fil des Assemblées, devenant un sujet mis progressivement en avant au moment de la présentation du bilan de l'année et à notre avis, nous n'y sommes pas étrangères... Il faudra donc compter sur nous, cette année encore... qu'on se le dise ! ■

EN SAVOIR +

Le projet EWSDGE (European Women Shareholder Demand Gender Equality) est né en 2013 avec pour objectif de réaliser un leadership qui respecte l'équilibre des genres dans les entreprises.

- 125 sociétés "visitées" par 105 activistes dans les 11 états membres du projet
- 63 communiqués de presse publiés dans toute l'Europe
- Globalement, la représentation des femmes dans les Conseils d'Administration des grandes sociétés cotées visitées varie entre 11,1% en Hongrie et Luxembourg et 32,8% en France



DOSSIER

AG 2016 : la société civile prend la parole

●●● Il faut dire que, depuis la saison 2014, les médias – y compris la télévision – s'intéressent particulièrement au monde des AG, où sont désormais votées en France les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, Élise Lucet est précisément intervenue lors de l'AG 2014 de Sanofi sur cette thématique pour son émission *Cash Investigation*. Le Petit Journal a, quant à lui, couvert l'AG 2015 de Société Générale, qui s'est tenue quelques jours après un nouveau rebondissement dans l'affaire Kerviel.

Les projecteurs braqués sur ce temps fort de la communication des entreprises, les revendications des parties prenantes disposent désormais d'une véritable caisse de résonance, accélérant une dynamique enclenchée il y a quelques années avec – notamment – les Amis de la Terre ou La Barbe. Ainsi, lors des débats des AG 2015 de sociétés du CAC 40 (hors questions écrites), 16% des questions ont été posées par des associations, des ONG ou des organisations syndicales, à l'instar de l'association *European Woman Shareholder Demand Gender Equality* (EWSGDGE, cf. interview de Nathalie Leroy), la fédération

européenne Better Finance ou OXFAM International, contre 10% en 2013 selon les données du Bilan CAPITALCOM des Assemblées Générales.

De nouveaux visages apparaissent donc en AG et avec eux, de nouveaux sujets. En effet, les entreprises anticipent de plus en plus ce type d'échange dans le cadre du dialogue pré-AG, qui n'est désormais plus réservé aux investisseurs institutionnels, analystes et autres *proxys* – qui peuvent partager par ailleurs certaines revendications d'autres parties prenantes, et ce de manière croissante – et adaptent leurs conducteurs en conséquence. À titre d'exemple, Jean-Marc Borello, Président du Directoire du Groupe SOS, est intervenu lors de l'AG AccorHotels 2015 – récompensée par le Trophée de la RSE dans le cadre du Grand Prix de l'AG 2015 – pour présenter son rôle de conseil auprès de la Fondation Solidarity AccorHotels. 14 sociétés du CAC 40 ont ainsi donné la parole à leurs parties prenantes sur scène ou dans des clips vidéo lors de la dernière saison des AG, qui a par ailleurs fait la part belle aux sujets RSE, et plus particulièrement RH, dans un contexte de transformation profonde et

rapide de notre environnement économique. En moyenne, 10% des conducteurs des Assemblées Générales portent désormais sur ces enjeux, de plus en plus intégrés en outre à la présentation de la stratégie ou des activités.

Les Assemblées Générales ne sont toutefois qu'une des dimensions d'un mouvement de fond vers une structuration croissante du dialogue entre les entreprises et leurs parties prenantes. En effet, le Baromètre CAPITALCOM 2015 sur la performance responsable au sein du CAC 40 relevait que 20 sociétés, contre 11 en 2013, organisent désormais ce dialogue à travers des dispositifs de type panels et / ou comités. Elles sont en outre 23 à publier une matrice de matérialité, contre seulement 3 en 2011 ! Ainsi, loin de subir l'évolution de ces relations, les entreprises l'anticipent donc et l'accompagnent avec, à la clé, une plus grande acceptabilité, une plus forte adhésion et *in fine* les ingrédients pour construire un projet performant et durable pour tous. ■

ÉVÉNEMENT

AG 2016 : la société civile prend la parole

Une semaine avant le lancement de la saison des Assemblées Générales du CAC 40 avec celle de LVMH, nous avons sollicité **des personnalités que l'on rencontre peu** – ou pas – dans les débats publics, tels que les **Amis de la Terre, PhiTrust, l'ERAPP** ou encore l'**EWSDGE**, mais également **des acteurs moteurs en faveur de l'allongement des capitaux** et incontournables, à l'instar de **BlackRock**, ainsi que des intervenants – enfin – experts sur des thématiques qui prennent de plus en plus d'espace dans les AG, que ce soit le *reporting* intégré avec Philippe Peuch-Lestrade ou les activistes, avec Viviane de Beaufort.

[En savoir plus](#)

EN BREF

- **Les équipes de CAPITALCOM s'agrandissent !** En février, nous avons accueilli **Marie-Agnès Gallais** en qualité de Directrice opérationnelle et de développement de l'Agence ;
- CAPITALCOM a participé – le 7 mars dernier – au **Forum de la Mixité** au Forum des images à Paris, où nous avons pu partager toutes ces belles énergies pour faire de la Mixité une réalité ;
- Le 9 mars, à l'occasion de l'**Atelier des Jeunes Talents du "Mouvement pour un nouveau Pacte Social"**, nous avons accueilli **Jean-Marc Guesné**, Directeur d'Ashoka France – 1^{er} réseau mondial d'entrepreneurs sociaux – et **Arnaud Poissonnier**, Président de Babyloan – 1^{ère} plateforme Internet de microcrédit solidaire en Europe – pour un moment d'échanges autour de la thématique : **"Réinventer un business model citoyenno-compatible"** ;
- Caroline de La Marnierre est intervenue le 18 mars lors du débat sur les **"Enjeux des Assemblées Générales 2016"** organisé par l'**Institut Français des Administrateurs (IFA)**, aux côtés de Agnès Touraine, Présidente de l'IFA, Dominique de la Garanderie, administrateur de Renault, Pascal Durand Barthez, Secrétaire général du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, Nicole Notat, Présidente de Vigeo Eiris et Mathieu Simon Blavier, Directeur général de Georgeson ;
- Les travaux de l'**Observatoire de l'Équilibre Hommes / Femmes** avancent ! Le 30 mars, représentants des Groupes Partenaires Pionniers – **Carrefour, Crédit Agricole, ENGIE, Sodexo et SUEZ** – et experts composant le Comité d'Orientation parrainé par Michel Landel, Directeur Général de Sodexo – dont Clara Gaymard (Women's Forum), Armelle Carminati (MEDEF), Agnès Touraine (IFA) ou encore Marc Lefèvre (Euronext), etc. – se sont réunis pour la **2^{ème} session plénière**.

AGENDA

- | | |
|-------------------------|--|
| 7 avril 2016 | Événement CAPITALCOM / Euronext « AG 2016 : La société civile prend la parole » |
| 14 avril 2016 | Ouverture de la saison des AG 2016 du CAC 40 avec l'AG LVMH |
| 14 juin 2016 | Colloque de l'ANSA « Actionnariat en France : agissons d'urgence pour la croissance », Palais Brongniart |
| 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 |



RETOUR SUR...

Le 10 mars, émetteurs, investisseurs et juristes se sont réunis lors de la 1^{ère} édition des « Heures Heureuses » de l'Observatoire des Actionnaires d'Avenir pour **partager** – en exclusivité – **les résultats de sa 3^{ème} enquête annuelle.**

Michel Bon (Fondact), **Sophie Bourlanges** (AXA), **Muriel Goldberg-Darmon** (DLA Piper), **Cédric Lavérie** (Amundi), **Pascal Pommier** (BNP Paribas), **Patrick Renard** (Air Liquide) et **Christian Schricke** (ANSA) nous ont fait part de **l'avancée des travaux** de l'Observatoire et nous avons échangé nos **visions de l'actionnaire d'avenir.**

REVUE DE PRESSE

Lettre de Larry Fink, PDG de BlackRock, adressée aux 500 plus grosses entreprises européennes et américaines

(février 2016)

Comme l'an dernier, cette lettre – dans laquelle Larry Fink dénonce la dictature du court-terme – a eu une très forte résonance médiatique. Il exhorte notamment les sociétés à davantage communiquer sur les perspectives de long terme – plutôt que sur leurs performances passées – et à intégrer les enjeux non-financiers qui peuvent avoir un « impact financier réel et quantifiable ».

[Lire l'article](#)

“Why Gender Balance Can't Wait”

(Harvard Business Review, mars 2016)

Michel Landel, Directeur Général de Sodexo et Parrain de notre Observatoire de l'Équilibre Hommes / Femmes, revient sur le *business case* du Groupe. Il y souligne l'aspect hautement économique de la Mixité – et son impact sur toutes les parties prenantes – et réaffirme l'ambition du Groupe d'avoir une représentation équilibrée dans toutes ses *business units* et son *senior management* d'ici 2025.

[Lire l'article](#)

Climat : Total, sous la pression des actionnaires

(Novethic, mars 2016)

Novethic revient sur une tendance globale selon laquelle les investisseurs poussent les entreprises vers plus de transparence et d'ambition sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le Conseil d'Administration de Total a ainsi décidé de fournir un rapport aux actionnaires sur sa gestion des risques liés au climat, conformément aux attentes de PhiTrust.

[Lire l'article](#)

EN LIGNE



Vous êtes nombreux à nous suivre sur Twitter, rejoignez-nous dès à présent sur notre page LinkedIn pour découvrir de plus près notre univers et suivre nos dernières actualités.

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