



**HAL**  
open science

# Gouvernance d'entreprise à l'aune des AG 2021 : démocratie actionnariale, politique financière et diversité des conseils – Trois questions majeures

Viviane de Beaufort

## ► To cite this version:

Viviane de Beaufort. Gouvernance d'entreprise à l'aune des AG 2021 : démocratie actionnariale, politique financière et diversité des conseils – Trois questions majeures. 2021. hal-03521910

**HAL Id: hal-03521910**

**<https://essec.hal.science/hal-03521910>**

Preprint submitted on 11 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

Enlighten. Lead. Change.

## Gouvernance d'entreprise à l'aune des AG 2021 : démocratie actionnariale, politique financière et diversité des conseils – Trois questions majeures

---

Viviane de Beaufort

Avec la participation de Hichâm BEN CHAÏB (ESSEC BS)

**ESSEC RESEARCH CENTER**

WORKING PAPER 2105

DECEMBER 7, 2021



## Gouvernance d'entreprise à l'aune des AG 2021 : démocratie actionnariale, politique financière et diversité des conseils – Trois questions majeures

### Résumé

**La crise sanitaire de la Covid-19 a durement frappé les entreprises qui ont dû s'adapter, réagir, adapter de nouvelles pratiques tout en maintenant leurs objectifs de court et long terme. Lors des Assemblées générales, tout particulièrement puisque celles-ci se sont très largement tenues à huis-clos, le défi de la bonne tenue des échanges et d'un niveau de démocratie actionnariale acceptable sinon parfait a constitué un défi majeur prioritaire qui nous a semblé devoir attirer notre attention car le défi que n'a pas été relevé de la même manière, certaines faisant preuve de davantage d'efforts que d'autres. Au-delà des conditions formelles, les sujets abordés en AG eux même ont été impactés par cette situation exceptionnelle et pour certains durablement.**

**On relèvera entre autres la montée d'un impératif éthique à l'aune de la conjoncture économique, et de la crise sanitaire qui ont amené les directions à indexer leurs politiques de dividendes et de rémunérations des dirigeants. Le champ de la gouvernance elle-même a été impacté interrogeant la composition des instances de gouvernement des sociétés cotées mais aussi la qualité de leur fonctionnement : l'équipe dirigeante devait réagir à une situation d'exception, à des risques nouveaux et d'autres aggravés et tous ont bien saisi que le retour au business as usual n'était pas une option.**

**C'est dans ce cadre que nous avons cherché à analyser en mode les réponses d'entreprises à trois questions majeures en 2020 et 2021. A l'aide de diverses sources académiques, d'éléments statistiques mais aussi dans ce domaine qui demeure pratique les rapports d'entreprise, leurs déclarations et le visionnage des AG 2020 et 2021, ont été mises en évidence des tendances sur ces trois problématiques: les conditions de la démocratie actionnariale, l'évolution des décisions de gouvernance financière dont les critères ESG, enfin la diversité et la qualité du fonctionnement des conseils.**

**Le périmètre correspond à douze sociétés cotées du CAC40.**

**Ce document de recherches s'inscrit dans le programme de recherches académique du CEDE « Gouvernance publique et d'entreprise »<sup>1</sup>, poursuivi depuis une dizaine d'années et touchant aux nombreux sujets dits de gouvernance.**

Mots clé :

Assemblée Générale, AG, démocratie actionnariale, dialogue actionnarial, politique financière, diversité des conseils d'administration, mixité des conseils, instances de gouvernement, gouvernance d'entreprise, gouvernance pérenne, *Say on Pay*, rémunérations, ratio d'équité, critères ESG, RSE.

Abstract

The Covid-19 health crisis has roughly hit companies, which have had to adapt, react, and adapt new practices while maintaining their short and long-term goals. During Annual General Assemblies, especially since these were largely held behind closed doors, the challenge of maintaining good exchanges and an acceptable level of shareholder democracy, if not perfect, was a major task that seemed to us have to draw our attention. The challenge that was not met in the same way, there is a gap between some of them who made efforts and others. Beyond the formal conditions, items discussed in GA were impacted by this exceptional situation: the arise of ethical imperative and the current economic situation evolves, such as the health environment, drove boards of directors to index their dividend and earnings strategies on these new demands. Moreover, these requirements switched on governance itself, mainly on claims about more diversity on boards as executive or non-executive. For many items, Covid has been a revealer or an accelerator and questions are still there.

It is within this framework that we sought to analyze answers of companies to three major questions: the conditions of shareholder democracy, the evolution of financial governance decisions and ESG criteria and the diversity and quality of the functioning of boards. Using various academic sources, statistical elements but also company reports, their declarations, viewing of the GA.

The scope corresponds to twelve companies listed on the CAC40.

**This Research document is part of a wider academical work the ECLE's academic research program "Public and Corporate Governance", since ten years we are trying to study a large number of governance subjects,.**

---

<sup>1</sup> Par exemple : <https://knowledge.essec.edu/fr/sustainability/democratie-actionnariale-dans-les-grandes-societes.html> ou

Key words:

Annual General Meeting, AGM, Shareholders Democracy, Shareholders' dialogue, Financial strategy, Diversity in Board of Directors, Women access to Board of Directors, Governance, Corporate governance, Sustainable governance, Say on Pay, Earnings, Equity ratio, Environmental, Social, and Corporate Governance, Corporate social responsibility (CSR).

## Introduction :

**Au cours de ces deux dernières années, la pandémie de la Covid 19 a durement affecté le fonctionnement et les résultats des entreprises. Les grands groupes cotés au CAC 40 se sont alors vus particulièrement interpellés sur leurs pratiques de gouvernance. Paradoxalement, alors que le contexte pouvait laisser supposer une certaine paralysie des sujets moins opérationnels, la mobilisation accrue des actionnaires activistes a débouché sur une interrogation des pratiques de gouvernance et du maintien des activités.**

**Profitant d'un contexte imprégné d'une société civile en plein questionnement – sur des questions aussi variées que le climat, l'éthique des entreprises, et autres thèmes actuels – tout comme d'un cadre légal nouvellement créé par la loi PACTE<sup>2</sup> – à l'instar du *Say on Pay* revisité à partir de la directive « Droit des actionnaires »<sup>3</sup>, du ratio d'équité, de la raison d'être des entreprises, ou encore de l'émergence d'une réflexion sur la décence des rémunérations des mandataires sociaux – mais sans doute aussi de débats liés à la Loi sur l'Égalité économique, dite PPL Rixains<sup>4</sup>, sur la mixité des instances de directions, etc.**

**Les contraintes de huis-clos imposées aux entreprises, puis parfois choisies par elles, pour la réalisation des assemblées générales ont permis à quelques-unes d'innover et de s'adapter de manière satisfaisante, tandis que d'autres faisaient figure de cancre et l'objet de protestations des actionnaires, notamment minoritaires, car ces derniers s'estimaient privés de leurs droits fondamentaux de questionnement.**

**C'est bien la question du dialogue actionnarial dans les entreprises cotées qui a tenu le haut du pavé à partir de mars 2020 lorsque les pouvoirs publics, acculés par la crise, ont imposé des restrictions de présence et des jauges pour réguler la tenue des réunions. Alors qu'une AG, grande messe annuelle symbolique, doit habituellement garantir des échanges entre les actionnaires et la direction, le huis-clos a imposé au mieux une retransmission à distance avec des possibilités de participation en amont, au pire des AG de durée très réduite,**

---

<sup>2</sup> Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) vise à lever les obstacles à la croissance des entreprises, à toutes les étapes de leur développement : de leur création jusqu'à leur transmission, en passant par leur financement. La loi PACTE a également pour objectif de mieux partager la valeur créée par les entreprises avec les salariés. Elle permet aussi aux entreprises de mieux prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie. La loi PACTE a été promulguée le 22 mai 2019 (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, 11/09/2019 : [La loi PACTE : pour la croissance et la transformation des entreprises | economie.gouv.fr](#)).

<sup>3</sup> « La directive 2007/36/CE du Parlement européen et du Conseil fixe des exigences concernant l'exercice de certains droits des actionnaires, attachés à des actions avec droit de vote, dans le cadre des assemblées générales des sociétés qui ont leur siège social dans un État membre et dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé établi ou opérant dans un État membre » (Considérant 1, Directive UE 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires : [EUR-Lex - 32017L0828 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)).

<sup>4</sup> La proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle. Afin d'accélérer la participation des femmes au système économique et professionnel, la proposition de loi prévoit diverses mesures : instauration de quotas dans les instances dirigeantes des entreprises, index de l'égalité dans l'enseignement supérieur, places réservées en crèches pour les familles monoparentales... La proposition de loi a été adoptée en première lecture avec modifications par l'Assemblée nationale le 12 mai 2021. Elle avait été déposée le 23 mars 2021 par la députée Marie-Pierre Rixain et cosignée par plusieurs de ses collègues.

exercice a minima, sans questionnement possible, à l'exception des questions écrites sauvées par le gong du droit. Les associations d'actionnaires minoritaires<sup>5</sup> n'ont pas hésité à évoquer une défaillance de démocratie en rappelant la difficulté avec laquelle les actionnaires individuels se font entendre tout au long de l'année<sup>6</sup>, au contraire des actionnaires plus institutionnels.

Les grands groupes ont également dû faire face à la crise en conservant leurs objectifs, quoique amendés, en matière de gouvernance financière. S'est développée, au cours des AG et sous la houlette de quelques actionnaires activistes comme Phitrust<sup>7</sup> ou Blackrock<sup>8</sup>, une conscience de plus en plus aigüe de l'impératif de responsabilité des entreprises dans un monde rempli de défis qui sont autant de risques pour l'entreprise. Les critères ESG, extra-financiers mais nécessaires à la cohésion sociale, sont mis en équation avec les exigences de rentabilité que toute entreprise pérenne doit prendre en compte. Que ce soient en matière de politique de versement de dividendes ou de rémunération, les attentes et revendications ont évolué, comment en témoignent les questions pointues du FIR<sup>9</sup>, quelques résolutions inédites<sup>10</sup> et certains résultats de votes inattendus<sup>11</sup>.

La prise en compte de nouveaux critères dans la bonne marche d'une entreprise implique désormais de redéfinir les expertises utiles aux instances de direction et de gouvernement des entreprises, eu égard aux nouveaux enjeux globaux. La question de la mixité posée depuis 10 ans s'étend au questionnement sur la promotion des femmes à des postes de responsabilité et entraîne plus largement celle de la promotion de la diversité, à savoir la recherche d'une plus grande hétérogénéité en termes de parcours scolaire, d'origine géographique et de milieu social, pour contrecarrer ce « *faisceau de ressemblances évidentes* » entre les personnalités dirigeantes actuelles que soulignait Hichâm Ben Chaïb lors d'une intervention<sup>12</sup> à la Banque de France le 8 juillet 2021.

La bonne marche de l'entreprise de demain, qu'elle soit grande ou petite, nécessitera au mieux d'apporter des réponses à ces questions, au moins d'en proposer des pistes de résolution effective. Quels que soient son ambition et son engagement dans ces sujets, il demeure évident que les trois problématiques de démocratie actionnariale, de politique financière et de diversité des instances, parmi un grand nombre d'autres questions, seront à l'avenir centrales et donc prioritaires.

---

<sup>5</sup> <https://www.forbes.fr/business/assemblees-generales-a-huis-clos-et-droits-des-actionnaires/?amp>

<sup>6</sup> <https://www.f2ic.fr/ffci-portal/cms/7211-8073/cas-pratique-comment-participer-a-une-assemblee-generale.dhtml>

<sup>7</sup> [Phitrust - Investir pour agir](#)

<sup>8</sup> <https://www.blackrock.com/fr/particuliers/a-propos-de-blackrock/engagement-actionnarial>

<sup>9</sup> <https://www.frenchsif.org/isr-esg/wp-content/uploads/Questions-ESG-FIR-Campagne-2021.pdf>

<sup>10</sup> A l'instar de la résolution sur la stratégie environnementale de Vinci.

<sup>11</sup> Accor – la résolution sur le bonus du PDG, Sébastien Bazin, a obtenu près de 24% d'opposition.

<sup>12</sup> <https://youtu.be/X3fbCQVaccs>

## L'étude : thèmes et méthode

*Dans l'idée de former concrètement les acteurs économiques de demain à ces problématiques, une analyse spécifique de gouvernance d'entreprise a été déployée, comme à l'accoutumée, dans le cours de « Droit des groupes et gouvernance d'entreprise » dispensé à l'ESSEC Business School - programme Grande Ecole .*

*Entre avril et juillet 2021, une classe d'étudiants a mené des travaux sur ces trois dimensions prioritaires, après que le cadre conceptuel ait été exposé par la professeure et des séries de documents à étudier proposés. Les équipes ont mené une réflexion personnelle sur les trois thèmes précédemment exposés : les conditions de démocratie actionnariale ; les choix en matière de gouvernance financière, notamment sur l'incursion des critères ESG dans les rémunérations et la pratique du Say on Pay ; les améliorations en matière de diversité et de mixité au sein des instances de gouvernement d'entreprise.*

*Mener une étude approfondie sur l'ensemble des sociétés du SBF 120 étant impossible à faire vu la taille du groupe et le temps imparti (3 mois), le raisonnement quantitatif a été complété par une démarche qualitative, comme antérieurement pour d'autres travaux du CEDE menés entre 2017 et 2020 avec un focus sur quatre grandes entreprises*

### Note de méthodologie :

Les étudiants disposaient d'éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs :

- Sur les entreprises du CAC40 et 20 des entreprises du Next 80. Des statistiques ont été mises à disposition par l'Institut du Capitalisme Responsable pour le Grand Prix des Assemblées Générales<sup>13</sup> qu'ils organisent. Sur les entreprises du SBF120, des statistiques proviennent d'autres organismes spécialisés tels que *Ethics and boards*<sup>14</sup>, l'Hebdo des AG<sup>15</sup> ou encore le suivi hebdomadaire réalisé par l'IFA<sup>16</sup>.
- Des travaux du Centre Européen de Droit et d'Économie (CEDE) menés depuis plusieurs années, notamment l'analyse des AG de 60 sociétés depuis 1991 et quelques publications sur l'activisme<sup>17</sup>, ont constitué un échantillon suffisamment solide pour entamer une analyse spécifique sur 12 Assemblées Générales d'entreprises du CAC40 en 2021 sous le prisme des trois problématiques susmentionnées.

---

<sup>13</sup> [Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité - \(capitalisme-responsable.com\)](https://www.capitalisme-responsable.com/)

<sup>14</sup> [Ethics & Boards \(ethicsandboards.com\)](https://ethicsandboards.com/)

<sup>15</sup> <https://www.bing.com/search?q=%27hebdo+des+ag&cvid=8e14e87b3f00431a80376aba8f4b4e63&aqs=edge.0.0l2.2681j0j4&FORM=ANAB01&PC=HCTS>

<sup>16</sup> <https://www.ifa-asso.com/>

<sup>17</sup> [Centre Européen de Droit et d'Économie \(CEDE\) \(essec.edu\)](https://www.essec.edu/)

Les douze entreprises du CAC40 retenues: BNP PARIBAS, CAPGEMINI, CARREFOUR, DANONE, ENGIE, RENAULT, HERMÈS, KERING, LVMH, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, TOTAL, VINCI.

Les étudiants, répartis en équipes:

- Démocratie actionnariale : PRÉVOST Domitille, RIVIERE Thomas, ROISMAN David, SILVESTRE Alexandre.
- Gouvernance financière : CRAMPE Victoire, DAHA Habib, GICK Augustin, LALLEMANT Maëlle, SOAVE Lucas, VERNAY Joséphine, VIOLET Virgil, WILHELM Clara.
- Diversité, mixité et bon fonctionnement des instances de gouvernement : BEN CHAÏB Hichâm, BOTTACCI Victor, BOUTHIER Victor, COUSSE Simon.

Leur travail a consisté en une analyse approfondie des AG à partir de documents préparatoires, du suivi à distance des AG, des compte-rendu ultérieurs, des questions écrites posées et des réponses faites par la direction, du vote des résolutions, de la lecture des commentaires de la presse spécialisée et des prises de position d'acteurs institutionnels de la place de Paris (AMF, HCGE) mais aussi de fonds et agences de conseil en vote engagés (Proxinvest, ISS, Phitrust, SonjConseil, etc.)

## **DÉMOCRATIE ACTIONNAIRE & CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19<sup>18</sup>.**

Les entreprises se sont globalement bien adaptées à la crise sanitaire dans leurs pratiques, cependant certaines disparités demeurent.

Toutes les entreprises ont mis en œuvre des processus similaires et plutôt adaptés à la situation exceptionnelle. Les AG se sont tenues en vision conférence et leur retransmission à distance a été assurée. De cette manière, la démocratie actionnariale a été maintenue dans son principe malgré les événements extraordinaires. Le visionnement à distance a également la particularité de permettre aux actionnaires de revoir plusieurs fois les moments de l'AG où sont traités les sujets qui les intéressent le plus, en fonction de leurs propres attentes. Si les places sont limitées pour respecter les jauges de présence, les principaux membres de direction étaient quasiment toujours présents.

Pour le vote, toutes ont eu recours à une plateforme de vote en ligne ou à un formulaire. Néanmoins, des disparités demeurent entre les entreprises.

- Le temps consacré aux AG diffère et oscille entre 1h (LVMH) et 2h30 (Renault).

---

<sup>18</sup> Voir données de l'annexe 1.

- Certains actionnaires ont subi des difficultés pour se connecter sur leur plateforme de vote en ligne.
- En ce qui concerne les échanges entre actionnaires et membres de direction, là aussi de fortes disparités: certains actionnaires ont pu poser des questions en ligne voire se filmer (Vinci, Capgemini, BNP) tandis que d'autres n'ont même pas eu la possibilité de poser des questions (LVMH, Hermès). Certaines entreprises n'ont pas répondu aux questions pour privilégier les réponses écrites déjà publiées (Hermès, Carrefour), tandis que d'autres ont pris le temps d'y répondre et parfois longuement (Vinci, Renault).

L'interaction actionnariale n'est donc vraiment pas la même

Les actionnaires ont manifesté leur volonté de prendre davantage part à la décision, sans doute responsabilisés par les conditions exceptionnelles de crise.

Les questions posées par les actionnaires portent sur de nombreux sujets, mais on peut y trouver une homogénéité : l'environnement, la gouvernance, les enjeux sociaux et sociétaux sont à l'honneur.

Les enjeux environnementaux ne concernent plus que les entreprises dont l'activité est directement touchée par ces enjeux (Danone, Carrefour), mais aussi d'autres que l'on penserait habituellement éloignées de ce type de problématiques (BNP). La question de la crise sanitaire liée au Covid-19 a évidemment été abordée dans la quasi-totalité des entreprises. Certaines en ont fait un fil conducteur d'AG, d'autres un point précis (Vinci, Kering) ; il s'agissait de justifier les mesures et dispositifs mis en place et de resituer ces points dans la détermination de la stratégie de l'entreprise pour les prochaines années.

Les actionnaires ont en moyenne davantage participé aux votes de résolution en 2021 eu égard aux années précédentes. Pour n'en citer que quelques-unes, Capgemini est passée de 63% en 2018 à 75% en 2021, tandis qu'Engie passe de 62% en 2019 à 69% en 2021 et que Danone connaît en 2021 un taux d'abstention de 35,91% contre 40,2% en 2019. Ces bons chiffres en moyenne témoignent d'une certaine vitalité de la démocratie actionnariale. Certaines entreprises n'ont toutefois pas bénéficié de ce rebond démocratique, à l'instar de Total qui perd 2,1 points entre 2019 et 2021.

Concernant le quorum de présence, aucune analyse probante sur les 12 entreprises ne peut être dégagée. Pour certaines, il a progressé car encouragé par les modalités à distance, pour d'autres stagné et pour d'autres un peu diminué. Dans certaines entreprises, le quorum a été bien plus important que dans les périodes pré-Covid (Capgemini +12%, Hermès +2%, Danone + 4,3%, LVMH +7,7%). A l'inverse, certaines entreprises ont vu le quorum diminuer (Renault -1,29%).

En ce qui concerne les résultats des votes de résolutions, certaines entreprises ont connu une augmentation de leur taux de positivité, comme Carrefour qui

connaissait une tranche de positivité en 2019 s'étendant de 64,38% à 99,81% et qui en connaît une en 2021 de 60,09% à 99,99%. Pour Capgemini, le taux de positivité en 2019 avoisinait les 85% contre 98% en 2021, le président de l'AG de Capgemini n'hésitant pas à évoquer des « scores nord-coréens ». Pour d'autres, les résultats du vote ont peu changé entre les années pré et post-Covid (BNP, Hermès), enfin quelques-unes ont connu des baisses d'adhésion comme Danone qui est passée d'une moyenne de 95% à 90%. Mais on connaît la situation un peu exceptionnelle de l'entreprise en 2021.

Les résultats dépendent donc largement de la composition de l'actionnariat, et notamment la part d'institutionnels, tout comme son niveau de dilution, et doivent être mis en exergue en fonction des caractéristiques propres de chaque entreprise.

Il nous a paru intéressant de nous interroger sur l'accessibilité des documents et la communication d'éléments relatifs à l'AG afin d'espérer en tirer un enseignement.

Il est possible de relever des spécificités d'adaptation plus ou moins réussies pour chaque entreprise.

Pour la totalité des entreprises, l'AG s'est déroulée à huis-clos, sans la présence physique des actionnaires mais en présence de certains membres de la direction. Dans ce contexte, la diffusion et la rediffusion des AG étaient essentielles pour assurer la pérennité démocratique.

Les votes se sont déroulés par voie électronique, via la plateforme VotAccess dans 90% des cas. S'il n'y a pas eu de problèmes techniques notables similaires à ceux qu'on a pu avoir en 2019, Danone a toutefois été interpellée pour des difficultés de vote. En effet, les textes de résolutions n'étaient pas toujours accessibles.

Il reste difficile de parler de démocratie actionnariale quand certains actionnaires doivent se prononcer sur des textes dont ils n'ont pas pu prendre connaissance. Certains ont exigé une meilleure présentation des résolutions pour les prochaines années.

Parallèlement, des questions écrites ont pu être communiquées auprès de la direction grâce à un système de message à distance. Ainsi, pour certaines AG, les questions écrites, en l'absence des actionnaires, ont été nombreuses. On retiendra par exemple la BNP (36 questions), Carrefour (32) et Danone (26). La mise à disposition d'un tchat a permis de favoriser une conversation en temps réel entre actionnaires et direction. Certains intervenants ont même pu s'exprimer jusqu'à 13 reprises.

Au-delà de ce constat global, il est possible de mettre en exergue quelques spécificités de certaines AG : Capgemini a réussi à renforcer son exercice de démocratie actionnariale malgré le huis-clos. La qualité de la retransmission a en effet

permis une consultation plus simple des actionnaires, même si les échanges entre membres de direction et actionnaires ont été moins conséquents qu'à l'accoutumée. Via la plateforme *VotAccess*, des questions écrites ont pu être posées facilement en raison du caractère très intuitif de la présentation. Bémol, le créneau pour poser les questions restait court et les actionnaires ne pouvaient pas réagir en direct.

**Surprise : l'interactivité digitale des assemblées « à huis clos » a disparu en même temps que ce régime d'exception, clôturé le 30 septembre 2021. Pour l'instant, aucune des assemblées programmées ne propose le vote en direct, pourtant expérimenté avec succès chez AMUNDI ce printemps. Et seul PERNOD RICARD prévoit de retransmettre l'assemblée. Les choses ont encore le temps d'évoluer**

## **POLITIQUES DE DIVIDENDES ET DE RÉMUNÉRATION & CRITÈRES ESG<sup>19</sup>.**

Malgré la crise sanitaire, 2021 atteste d'un retour à une politique de distribution élevée de dividendes.

Les entreprises du panel ont pu assurer une distribution de dividendes à leurs actionnaires en raison du soutien des pouvoirs publics par divers mécanismes d'urgence liés à la crise sanitaire, mais aussi parce que le contexte de croissance mondiale des dernières années a permis de sortir du cash sans affecter la trésorerie. Les taux de versement ont été importants par exemple pour Carrefour (61,1%) ou LVMH (64%). Cette politique a été bien accueillie par les actionnaires. Sur la base des résultats dont on dispose, l'approbation la plus faible d'une résolution sur les dividendes a été celle de Total et s'élevait à 99% de votes favorables.

Néanmoins, certaines sociétés dont les banques, ont dû limiter leur distribution de dividendes pour satisfaire les exigences du régulateur européen. Ainsi, la BNP justifie son ratio de distribution de dividendes (31%) par la recommandation de la BCE<sup>20</sup> de limiter la distribution de dividendes jusqu'en septembre 2021.

Enfin, certaines sociétés ne sont pas particulièrement portées sur l'explication de leur politique de versement de dividendes et cela nous a interrogé en termes de. Ainsi, si le ratio de distribution de LVMH s'élève à 64% en 2021, il était de 47% en 2018 et 34% en 2019. LVMH n'a donné aucune explication sur cette augmentation.

**Le *Say on Pay* : un enjeu particulièrement important en 2021.**

---

<sup>19</sup> Voir données de l'annexe 2.

<sup>20</sup> Recommendation of the European Central Bank of 15 December 2020 on dividend distributions during the COVID-19 pandemic and repealing Recommendation ECB/2020/35 ([ECB/2020/62](#)).

En ce qui concerne le niveau de détail des différents éléments constituant la rémunération des dirigeants, cette dernière continue de focaliser l'attention sur les modalités d'attribution de la part variable et la juste cohérence entre les résultats de l'entreprise et le salaire de ses dirigeants.

Ainsi, la part fixe du Directeur général de Renault ne représente que 29% de sa rémunération totale, le reste étant réparti entre divers mécanismes. Cependant, il est à noter que la part variable ne représente que 19% de la rémunération totale, autrement dit près de 52% de la rémunération de M. de Meo se fondent sur une rétribution à la performance, notamment en actions de performance.

Dans un contexte global dégradé, de nombreuses multinationales ont expérimenté des frondes d'actionnaires portant précisément sur le sujet de la rémunération (IBM, Starbucks, General Electric). De fait, certains comités de rémunération ont tenté de profiter d'une disposition de la Loi PACTE sur les modalités de révision exceptionnelle de la politique de rémunération, hors consultation de l'Assemblée générale, notamment pour préserver les parts variables<sup>21</sup>.

Si la décomposition des éléments de rémunération est assez précise, indiquant des pourcentages de rémunérations variables indexés sur tel ou tel critère, leur évaluation peut parfois laisser à désirer. A titre d'exemple, la rémunération du PDG de la BNP est composée pour 15% de « Critères qualitatifs » rassemblant « *la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Banque, notamment de son plan de transformation* » ou encore de 10% de critères liés à la performance RSE, évoquant des « *évaluations multicritères des actions entreprises par le Groupe sur le plan environnemental, sociétal et social* ». A titre de contre-exemple, Total affiche des objectifs chiffrés bien plus précis et détaillés. Les critères de détermination de la rémunération du PDG comportent notamment un critère quantifiable relatif à l'évolution des émissions de GES (Scopes 1 & 2) sur les installations oil & gas opérées. Ce critère a complété ceux introduits dès 2016 pour mieux prendre en compte l'atteinte des objectifs de responsabilité sociétale d'entreprise (CSE) et HSE du Groupe.

Certaines entreprises apparaissent donc comme de « bons élèves », comme Danone qui dispose une politique de rémunération conforme à l'intérêt social de l'entreprise, notamment en intégrant les éléments de performance d'une stratégie de long terme avec les critères ESG pertinents correspondant aux objectifs sociaux et environnementaux que s'est fixé l'entreprise. La part variable de rémunération est donc soumise à des objectifs appréciés sur le long terme et prend comme critères d'évaluation des indicateurs aussi bien économiques et financiers qu'environnementaux et sociaux. De cette manière, toutes proportions gardées, la marge opérationnelle courante et la réalisation des ambitions de Danone en matière de lutte contre le changement climatique et de diversification des produits vers une plus grande qualité nutritionnelle sont mises sur le même plan dans la détermination de la rémunération variable de la direction.

Le vote sur les rémunérations demeure pour l'actionnaire un moyen d'exprimer son opinion sur un dirigeant en particulier et le cas échéant de le sanctionner. Chez

---

<sup>21</sup> « Rémunération des patrons : comment les groupes du CAC 40 gèrent-ils en temps de crise ? », *Le Figaro*, 29 mars 2021.

Carrefour et Engie en particulier, les taux d'approbation des résolutions liées aux rémunérations ont atteint des niveaux remarquablement bas (respectivement 64% et 76%). Dans le cas d'Alexandre Bompard, sa rémunération fait débat depuis son arrivée chez Carrefour, *a fortiori* dans une période économique instable (+4% de progression en 2020). Sa rémunération cumule un salaire fixe de 1,5M€, une part variable de 2,5M€ ainsi que l'attribution d'actions de performance pour presque 4M€ (à échéance 2023, conditionnées à l'atteinte des objectifs). Dans un contexte social tendu, la défiance des actionnaires s'explique également par la structuration remarquable d'une association rassemblant actionnaires et salariés de Carrefour (ARASC). Pour Engie, Isabelle Kocher a essuyé des critiques virulentes, mais liées également à sa confrontation avec son propre conseil d'administration, notamment en la personne de Jean-Pierre Clamadieu. Ainsi, le *Say on Pay*, au-delà d'être un simple instrument de contrôle indirect de la rémunération des dirigeants, consiste également en un moyen de sanctionner les choix réalisés par les conseils d'administration, voire d'arbitrer les litiges qui pourraient émerger en leur sein.

Il reste difficile de distinguer ce qui relève de « l'affichage environnemental » et les avancées réelles en matière de promotion des critères ESG.

Certaines entreprises affichent des ambitions en matière d'environnement, de social et de gouvernance pour, finalement, n'en faire qu'un argument marketing et politique, au détriment de celles qui entreprennent d'authentiques changements dans leurs méthodes et pratiques de production.

Cette réalité concerne tout particulièrement le critère environnemental. Il est donc regrettable que le devoir de vigilance, qui s'apparente à une obligation de moyens, soit inégalement évoqué parmi les entreprises étudiées. Il est particulièrement intéressant d'étudier les efforts réalisés en la matière par Total, puisque ce groupe a été assigné en justice en 2020 pour manquement à son devoir de vigilance. La publication d'un « plan de vigilance » dans le document d'enregistrement universel 2020 y répond partiellement. La cartographie de ce plan met en évidence deux principaux points de vigilance : 1/ sécurité/santé/environnement ; 2/ les droits humains.

Les travaux en cours de la Commission européenne sur le devoir de diligence et sur une directive ayant vocation à clarifier et nommer explicitement les critères ESG sont donc bienvenus pour éviter l'affichage de ces critères, quand pourtant leur pleine mise en œuvre effective est si essentielle dans nos sociétés actuelles.

## **DIVERSITÉ, MIXITÉ ET BON FONCTIONNEMENT DES INSTANCES DE GOUVERNEMENT<sup>22</sup>.**

La codification des pratiques de gouvernance et de direction impose des exigences toujours plus aigües en matière d'élaboration de normes et de fixation d'objectifs.

Les pratiques de gouvernement et de direction des sociétés sont contrôlées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et codifiées par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep-Medef.

Le Code joue un rôle clé dans l'évolution des pratiques de bonne gouvernance et de son application résulte une régulation professionnelle concertée qui a su faire ses preuves ces dernières années comme système performant. Malgré ses révisions régulières, l'objectif pérenne du Code est de constituer un référentiel de nature à favoriser l'amélioration de la gouvernance des sociétés cotées et la diffusion des meilleures pratiques dans une optique de démultiplication de la création de valeur, pour l'entreprise certes, mais aussi pour la société tout entière, comme peuvent en témoigner les récentes évolutions réglementaires et législatives.

Le Code de l'Afep-Medef reconnaît une pluralité de modèles dans l'administration des sociétés cotées. Cependant, malgré cette diversité, les injonctions de probité et de rejet des intérêts privés sont communes à toutes les structures, en raison de la primauté conférée à l'intérêt de l'entreprise, renforcée par l'exigence d'éthique imposée aux membres de ces instances. Les comités (audit, rémunérations, etc.) sont eux aussi soumis à des exigences éthiques pour garantir le bon fonctionnement des instances de gouvernance. Que ce soit en matière d'attribution, de fonctionnement ou de composition, ces comités garantissent la bonne marche de l'entreprise. La promotion de la mixité et de la diversité participe de cette dernière.

Les instances de gouvernance et de direction sont réglementées afin de contraindre les directions à adopter des pratiques éthiques et *de facto* favoriser la bonne marche de l'entreprise. De surcroît, ces diverses réglementations et les normes qui en découlent sur le bon fonctionnement des instances de gouvernance et de direction ont partie liée avec les questions de mixité, de diversité et de RSE pour parfaire complètement les exigences éthiques affichées. Evidemment, ces contraintes, loin d'être superfétatoires, servent à stimuler la création de valeur pour l'entreprise, mais aussi pour la société dans son ensemble. Les attentes de la société et des parties prenantes des entreprises ont évolué ces dernières années du fait de l'élargissement et de la diversification de leurs exigences et de leurs intérêts. Ces changements se ressentent jusqu'au sein des instances de gouvernement.

Avancées de codification mais des enjeux peinent à émerger voire sont purement occultés.

---

<sup>22</sup> Voir données de l'annexe 3.

Les attentes de la société et des parties prenantes des entreprises ont évolué ces dernières années du fait de l'élargissement et de la diversification de leurs exigences et de leurs intérêts. Ces changements se ressentent jusqu'au sein des instances de gouvernement. Les conseils sont appelés par les diverses parties prenantes à être plus transparents et ambitieux sur la communication d'indicateurs de durabilité, par exemple sur les normes de *reporting* environnementales, pour lesquels ils seront à l'avenir tenus comptables.

Pour dépasser les discours « attentistes » en matière de promotion de la mixité et de la diversité, qui consistent à quémander du temps pour constituer les viviers et construire des politiques de ressources humaines d'accompagnement jusqu'aux postes de direction, d'aucuns revendiquent désormais la légitimité des quotas pour enclencher les changements, sous couvert d'une certaine forme d'activisme actionnarial.

La représentativité des instances de gouvernement semble complètement occulter la présence des jeunes générations dans les entreprises et la société. Les instances de gouvernement ne concèdent aucune place aux jeunes générations, comme si elles étaient inaptes à apporter un surplus d'expertise voire d'expérience, alors même qu'elles sont parfois plus au fait des nouveaux enjeux contemporains que leurs aînés. Pourtant, certaines instances de gouvernance et de direction ont un âge maximal de présence pour leurs dirigeants. Malgré cela, l'âge moyen de départ obligatoire à la retraite n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Sur les 73% de conseils d'administration du S&P 500 qui ont un âge obligatoire de départ à la retraite, près de 97% d'entre eux l'ont fixé à 72 ans.

De nombreux progrès restent à réaliser, tant pour des raisons éthiques qu'économiques.

La France fait partie des pays de l'OCDE les plus exemplaires en matière de parité dans les conseils d'administration. En effet, très tôt, le code Afep-Medef a préconisé une proportion de 40% de femmes au sein des CA, recommandation confirmée par la loi Copé-Zimmermann qui a élargi ce taux à tout comité comprenant plus de huit administrateurs à partir de 2027. Cependant, on constate toujours que plus une entreprise est importante et plus la part de femmes dirigeants est faible. Sur les 12 entreprises étudiées, avant les AG de 2021, Danone et Hermès ont autant de femmes que d'hommes au conseil d'administration. Sur les 10 autres, seules deux ont un taux de féminisation du conseil d'administration supérieur à 50% : BNP (53,8%) et Kering (64,3%). La BNP a d'ailleurs été récompensée au cours du Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise de l'AGEFI pour la composition de son conseil d'administration<sup>23</sup>.

Cependant, ces résultats se sont dégradés après les AG 2021. En matière de taux de femmes dans les instances de gouvernement, la majorité (environ  $\frac{3}{4}$ ) des entreprises sont restées au même niveau. Seules deux entreprises ont progressé mais

---

<sup>23</sup> [Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise : toutes les infos - L'AGEFI](#)

restent en-dessous des 50% : Capgemini passe de 40% à 42,9% et Engie connaît la plus grosse progression en passant de 30,8% à 42,9%. Enfin, ¼ des entreprises étudiées ont connu une baisse du taux de présence féminine : Renault perd 2,2 points, Total 3,3 points et la Société générale 6,2 points. Même la BNP, pourtant l'une des deux seules à avoir un taux supérieur à 50% est en baisse puisqu'elle perd 0,5 point.

Le calcul et l'exploitation de l'Index Pénicaud sur l'égalité hommes-femmes montrent une amélioration encourageante du traitement de la mixité au sein de ces entreprises. Il est notable de souligner l'excellent score d'Hermès qui obtient 98/100 en 2021 après 99 en 2020. Seules la BNP, Danone et la Société générale ont un score en-dessous de 90.

La question de la diversité au sein des conseils est traitée par le code Afep-Medef et concerne principalement les questions de variété d'origine géographique, d'âge et de compétences. Ce code intime aux conseils de rendre *« publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé »*.

Si la représentation étrangère au sein des CA des entreprises cotées sur le SBF 120 fait bonne figure vis-à-vis d'autres pays tels que l'Allemagne (26%), les Etats Unis (15%) ou l'Espagne (25% en 2018), on note néanmoins une tendance allant vers une surreprésentation des administrateurs de même nationalité que la société pour laquelle ils exercent leur mandat. Ainsi, en 2020, 70% des administrateurs du SBF 120 étaient de nationalité française, portant la part d'administrateurs européens à 87% du total des membres.

La tendance actuelle est plutôt à la stagnation. Pour les 12 entreprises étudiées, seule Total a gagné une nationalité supplémentaire dans son conseil à l'issue de l'AG 2021, passant de 4 à 5. La Société générale détient le record de nationalités (9) tandis que Hermès et Carrefour ont le plus petit score (3). En matière d'internationalisation du CA, sur les 12 entreprises, 5 ont conservé le même taux d'internationalisation de leurs CA : Kering (42,9%), LVMH (23,5%), Vinci (40%), Carrefour (18,8%) et Hermès (42%). La plus forte progression est celle de Capgemini qui passe de 16,7% à 42,9%. Seules Renault (25% à 23,5%), Engie (23,1% à 21,1%), Danone (33,3% à 30,8%) et BNP (38,5% à 33,3%) connaissent une baisse. Le taux le plus élevé est celui de la Société générale, avec 46,67% tandis que le plus faible est celui de Carrefour avec 18,8%, en raison, sans doute, de business model particulièrement différents.

Outre l'aspect éthique ou moral d'une meilleure représentation de la population au sein des organes dirigeants des entreprises, il semblerait que favoriser la mixité et la diversité soit un enjeu économique pour les groupes, les sociétés faisant preuve de variété dans leur composition affichant des performances supérieures à celles où ce n'est pas le cas. L'hétérogénéité de l'équipe dirigeante en termes démographiques

(âge, nationalité, genre) aurait un impact positif sur l'innovation et « influence les types d'idées et d'innovation générées dans l'entreprise »<sup>24</sup>.

Une étude menée en 2018<sup>25</sup> a également démontré que l'effet de l'expérience dû à l'âge était contrebalancé par une moins grande motivation à l'exercice des fonctions : les administrateurs les plus âgés sont ainsi, en moyenne, moins présents aux réunions du conseil et exercent moins de fonctions en son sein. Cette étude va même plus loin en démontrant que les entreprises qui possèdent le plus d'administrateurs indépendants âgés, ont « *un reporting financier de moins bonne qualité, une rentabilité d'acquisition plus faible, et des politiques de rémunération moins généreuses* ». Cette étude constate en outre que « *la performance de l'entreprise, mesurée soit par le rendement des actifs, soit par le Q de Tobin, est significativement plus faible lorsque les entreprises ont une plus grande fraction d'administrateurs indépendants âgés dans leur conseil* ». Tout ceci soutenant selon ses auteurs que les administrateurs indépendants âgés « *nuisent à l'efficacité du conseil d'administration dans la supervision de la gestion* ».

Si la diversité au sens large n'a pas que des impacts positifs, ses effets négatifs sont si minimes vis-à-vis de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise en termes d'innovation, de compréhension du marché et de la société, mais aussi de résolution des conflits, que chaque entreprise devrait travailler ce sujet en son sein, si ce n'est pour des raisons éthiques évidentes, du moins pour les raisons économiques qui les affectent.

---

<sup>24</sup> Galia, Fabrice, et Emmanuel Zenou. « La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation », *Management & Avenir*, vol. 66, no. 8, 2013, pp. 152-181.

<sup>25</sup> Masulis, Ronald W. and Wang, Cong and Xie, Fei and Zhang, Shuran, *Directors: Older and Wiser, or Too Old to Govern?* (June 1, 2020). European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 584/2018.

# ANNEXES

## Annexe 1: Démocratie actionnariale. - Analyse du format de l'AG.

Entreprise	Retransmission en direct	Retransmission en différé	Manière dont les actionnaires peuvent voter	Manière dont les actionnaires peuvent voter / poser leurs questions	Personnes présentes	Durée de l'AG
VINCI	Oui, retransmis sur le site internet.	Oui	Formulaires papiers et votes électroniques.	Par écrit et par tchat. Toutes les questions par écrit sont accessibles sur le site et le PDG l'a rappelé pour inciter les actionnaires à le regarder. Les questions sont en direct, ce qui permet de reproduire la manière dont les questions sont traitées en présentiel.	Directeur général : Xavier HUILLARD. Directeur Financier et Juridique. Scrutateurs des FCPE et Amundi.	2h
LVMH	Oui	Oui. Saut vers les parties les plus intéressantes. Commence par une longue pub.	Via VotAccess. Très mal guidé pour comprendre comment s'y connecter.	Par courrier du 24 mars au 14 avril. Les questions sont ensuite choisies et lues pendant l'AG. Ou par courriel en avance.	Directeur général délégué, directeur financier et directeur juridique. Scrutateurs : représentants de Christian Dior et Agache.	1h02
KERING	Oui retransmis en direct sur leur site internet	Disponible en rediffusion sur leur site internet et facile d'accès	Les actionnaires ont donc été invités à exercer leur droit de vote selon l'une des modalités suivantes : par correspondance à l'aide du formulaire de vote ; par Internet sur la plateforme de vote sécurisée VotAccess ; ou en	Afin de maintenir un dialogue continu et ouvert, la Société a offert la possibilité aux actionnaires de soumettre par écrit leurs questions en direct depuis la plateforme de retransmission.	François-Henri Pinault PDG), Eric Sandrin (directeur juridique), Jean-Francois Palus (DG délégué), Héloïse Temple-Boyer (représentante d'Artémis)	1h37

			donnant pouvoir au Président de l'Assemblée générale ou à toute autre personne.		et Arnaud Félix (avocat)	
GROUPE RENAULT	Oui retransmis en direct sur leur site internet	Disponible en rediffusion sur leur site internet et facile d'accès	Les actionnaires ont donc été invités à exercer leur droit de vote selon l'une des modalités suivantes : par correspondance à l'aide du formulaire de vote ; par Internet sur la plateforme de vote sécurisée VotAccess ; ou en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée générale ou à toute autre personne.	Afin de favoriser la participation lors de l'assemblée générale, les actionnaires ont eu la possibilité, en complément du dispositif légal des « questions écrites », de poser leurs questions dans l'espace dédié sur le site Internet de la Société ( <a href="https://group.renault.com/finance/assemblee-generale">https://group.renault.com/finance/assemblee-generale</a> ) selon les deux formats suivants : par écrit, à partir du lundi 19 avril 2021 et ce jusqu'au vendredi 23 avril 2021, y compris pendant l'Assemblée générale ; par oral en se filmant dans une courte vidéo à déposer sur le site Internet à partir du lundi 19 avril 2021 et ce jusqu'au jeudi 22 avril 2021 à 22 heures. Les vidéos ont été diffusées durant l'Assemblée générale.	Présence du PDG, DG, directeur financier et directeur juridique + les membres du conseil d'administration	2h42

DANONE	Oui, retransmise en direct sur le site internet de Danone, dans la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale 2021.	Oui, et facilement accessible et archivé	<p>Les actionnaires pourront exprimer leur vote en amont de l'AG, 1/ par correspondance via le formulaire de vote ou, sur Internet via la plateforme sécurisée <i>VotAccess</i> ; 2/ en donnant pouvoir à toute personne physique ou morale qui votera avant l'AG ; 3/ en donnant pouvoir au Président.</p> <p>Une question adressée par M. De Solages fait notamment état des difficultés rencontrées pour voter via <i>VotAccess</i>.</p> <p>Plusieurs actionnaires (environ 0,7% du capital) ont adressé à la société par courrier électronique avec lettres AR une demande d'inscription d'un point particulier à l'ordre du jour de l'AG sans que ce point soit assorti d'une résolution soumise au vote des actionnaires. Ce point a fait l'objet d'un adendum, avis de convocation publié sur le site de Danone.</p>	<p>Questions écrites : Chaque actionnaire a eu la faculté d'adresser à la Société les questions écrites de son choix.</p> <p>Par ailleurs, il n'est pas possible de poser des questions ni de proposer des résolutions nouvelles pendant l'Assemblée Générale.</p>	<p>L'Assemblée Générale était présidée par M. Gilles Schnepf, Président du Conseil d'Administration.</p> <p>Mme Corinne Ferriere, représentant Amundi, et M. Cyril Blanc, représentant le FCPE Danone, également présents à l'Assemblée, étaient scrutateurs. M. Laurent Sacchi, Secrétaire du Conseil d'Administration, a été désigné en qualité de Secrétaire de séance de cette Assemblée.</p> <p>Ainsi, Danone précise « qu'aucune carte d'admission ne sera délivrée pour cette Assemblée Générale »</p>	2h.
--------	---	--	---	--	---	-----

HERMES	Oui retransmis en direct sur leur site internet	Disponible en rediffusion sur leur site internet mais n'est pas disponible facilement car elle n'apparaît pas directement suite aux recherches internet ou sur le site du groupe	Les actionnaires ont donc été invités à exercer leur droit de vote selon l'une des modalités suivantes : par correspondance à l'aide du formulaire de vote ; par Internet sur la plateforme de vote sécurisée Votaccess ; ou en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée générale ou à toute autre personne.	<p>Dans le cas de cette assemblée générale, la démocratie actionnariale est atteinte car il n'est pas possible de poser des questions ni de proposer des résolutions nouvelles en séance.</p> <p>Les actionnaires ont pu adresser avant la séance leurs questions écrites en justifiant de leur qualité d'actionnaire. Au moment des questions, les dirigeants d'Hermès ont éludé l'exercice, en invitant les actionnaires à consulter leurs réponses directement sur le site financier du groupe.</p>	4 personnes : Eric de Seyne (Président du conseil de surveillance, Axel Dumas (héritier gérant) Henri-Louis Bauer (Directeur) et Éric du Halgouet (directeur financier)	1h22
--------	---	--	---	--	---	------

BNP PARIBAS	Oui, retransmise en direct sur le site internet de BNP.	Comme celle de 2020, l'assemblée générale de BNP Paribas 2021 est disponible sur le site internet de l'entreprise dans la rubrique « documents de l'AG du 18 mai 2021 ». Il n'était en revanche pas possible d'accéder à une rediffusion pour les années précédentes. Contrairement à d'autres entreprises, la vidéo paraît difficile d'accès puisqu'elle n'apparaît pas comme telle mais est incluse dans les fichiers, la rendant difficilement identifiable.	<p>- Soit utiliser la plate-forme de vote par Internet si leur teneur de compte est connecté au site Votaccess</p> <p>- Soit se rapprocher de leur teneur de compte afin de se faire adresser la brochure de convocation et le formulaire de vote par correspondance</p> <p>Les modalités d'exercice semblaient faciles d'utilisation puisqu'il suffisait de cliquer sur le lien « je pose ma question ». Ainsi, même si BNP Paribas rappelle qu'il n'a été répondu qu'à une majorité d'entre elles les modalités semblaient moins difficiles que pour Danone par exemple.</p>	<p>Les actionnaires ont pu adresser avant la séance leurs questions écrites en justifiant de leur qualité d'actionnaire.</p> <p>Des modalités différentes de Danone ont été mises en place pour faciliter l'échange et l'exercice de la démocratie actionnariale avec les dirigeants mandataires sociaux. Le Président énonce également que pour faciliter le dialogue même à huis clos, un dispositif de tchat a été mis en place avec la possibilité pour chacun des actionnaires de poser des questions. Le président a remercié les auteurs de ces questions, énonçant qu'il était important en dépit du huis clos de maintenir autant que possible la capacité de dialoguer. En effet, trois jours avant l'assemblée jusqu'au moment de celle-ci, une plateforme a été mise à disposition pour l'exercice de questions par écrit, qui pouvaient donc être posées aussi bien avant l'assemblée qu'en direct (la possibilité de poser une question en direct n'étant notamment pas possible avec Danone pour qui les questions devaient être « reçues au plus tard le second jour ouvré précédent l'AG »).</p>	<p>Monsieur Jean Lemierre, président et administrateur préside l'assemblée. La direction générale est présente (Jean-Laurent Bonnafé, Philippe Bordenave et Laurence Pessey). Yann Gérardin et Thierry Laborde, nommés directeurs généraux délégués du groupe sont présents.</p> <p>Il y a également deux scrutateurs désignés : Monsieur Axel Joly (membre du conseil de surveillance) et Monsieur Pascal Lisin (président de la société fédérale de participation et d'investissement).</p> <p>Une secrétaire et les commissaires aux comptes sont présents.</p>	Elle dure environ 2h14 et est disponible en excellente qualité.
-------------	---	---	--	---	--	---

SOCIETE GENERALE	Oui, retransmission en direct sur le site de la BNP et par téléphone	Retransmission sur le site internet facilement accessible	Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou sur la plateforme VotAccess s'ils s'y sont inscrit au préalable	Les actionnaires ont pu transmettre leurs questions écrites en s'inscrivant sur la plateforme VotAccess pour justifier de leur qualité d'actionnaires entre le 14 avril et le 17 mai	Président du conseil d'administration ; Directeur général adjoint ; Directeur général ; Président du comité des rémunérations ; Secrétaire du Conseil d'administration.	2H
CAPGEMINI	Oui, ouverte à tous	Oui, et facilement accessible et archivé	Via la plateforme VotAccess avant l'AG, ou en live.	Les actionnaires ont pu poser leur question du lundi 17 au jeudi 19, veille de l'AG, sur le site internet, grâce à la plateforme VotAccess. Très peu de questions posées.	Directeur financier. Président du conseil d'administration.  Directeur général. Secrétaire du conseil. Le président de l'AG, et des représentants des actionnaires majoritaires en tant que scrutateurs : Amundi, les FCPE	2h.
ENGIE	Oui, retransmission en direct sur le site d'Engie	Retransmission en différé sur le site internet d'Engie facilement accessible	Vote par correspondance ou par procuration	Les actionnaires ont pu soumettre leurs questions en amont via le site internet d'Engie et aussi pendant la séance grâce à une plateforme dédiée	Président du conseil d'administration, Directrice générale, Directrice générale adjointe en charge du Secrétariat Général, de la Stratégie, de la Recherche & Innovation et de la Communication, Directrice générale adjointe en charge des Finances, de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et des Achats	2H40

CARREFOUR	Oui, ouverte à tous	Oui, et facilement accessible et archivé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la plateforme Votaccess (ouverte jusqu'à la veille de l'AG)</li> <li>- ou le formulaire unique (Les formulaires de vote par correspondance doivent être réceptionnés au plus tard 3 jours avant l'AG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions écrites : Les actionnaires ont pu adresser leur question par écrit au CA par voie électronique à ou par voie postale (au plus tard avant la fin du deuxième jour ouvré précédant la date de l'AG)</li> <li>- Dispositif ad hoc dans le cadre de l'Assemblée générale 2021 : l'équivalent des questions habituellement posées oralement en séance (par mail au plus tard jusqu'à 2 jours avant)</li> </ul>	<p>M. Alexandre Bompard, PDG du Groupe, préside l'AG.</p> <p>Il y a aussi : M. Laurent Vallée, secrétaire général du Groupe (fonction de secrétaire dans l'assemblée), Monsieur Matthieu Malige, Directeur Exécutif Finances et Gestion.</p> <p>La société Galfa, représentée par M. Philippe Houzé, également Vice-Président du Conseil d'administration, et M. Stéphane Israël, actionnaire et Administrateur référent, ont été désignés comme scrutateurs.</p> <p>Mme Caroline Bruno-Diaz de la société KPMG au nom du collège des commissaires aux comptes.</p>	1h04.
TOTAL	Oui, retransmission en direct sur le site internet de total	Rediffusion facilement accessible sur le site de total	Vote par procuration ou par correspondance	Pas de questions orales, possibilité de poser des questions sur la plateforme de retransmission de l'assemblée générale jusqu'à 4 jours avant la tenue de cette dernière	Président directeur général, Administrateur Référent,	2H40

## Annexe 2: Qualité générale de l'AG.

Entreprise	Temps alloué pour les questions	Sujets abordés lors des questions	Temps alloué au covid	Résultat du vote (comparer 2019)	Taux de participation au vote (comparer 2019)	Nombre de questions traitées
VINCI	30 minutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rémunération des actions</li> <li>-Participation à la lutte contre le covid.</li> <li>-Avez-vous construit des stades au Qatar ?</li> <li>-Série de questions sur le changement climatique : prévoir une réduction du trafic ?</li> <li>-pourquoi soumettre une résolution sur la stratégie environnementale ?</li> <li>-Conséquence de l'arrêt de notre dame des Landes ? Est-ce que Vinci va se désengager de l'aéroportuaire après 2019 ?</li> <li>-Stratégie de Vinci aux Etats-Unis ?</li> <li>-Dissociation président et directeur général ?</li> </ul>	Le thème de l'AG est le covid. Plus de 20 minutes de vidéo sont dédiées à comment l'entreprise a réagi au covid : on voit qu'elle a été fortement impactée.	Largement favorable à toutes les résolutions, tout est passé au-dessus de 95%	Quorum de 65,5%	8 ou 9
LVMH	Moins de 10 minutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gel tardif sur les spiritueux.</li> <li>-Acquisition de Tiffany</li> <li>-Fermeture des boutiques et impact du covid</li> <li>-Renoncer à l'utilisation de la fourrure et</li> </ul>	Évoqué tout du long de l'année, thème principal de l'AG (sert notamment à expliquer la baisse des ventes de 17%). Justifie l'action du groupe pour soutenir les collaborateurs et lutter contre la pandémie. Tous les thèmes abordés	Mitigé, toujours au-dessus de 80%, un peu moins bon qu'en 2019.	Quorum de 83,7% contre 76% en 2019	4

		des peaux exotiques.	ont été liés au covid de manière très concrète.			
KERING	22 minutes assez long avec les réponses aux questions écrites en amont	Questions principalement liées à la gouvernance et la stratégie (digitale) de l'entreprise	Une quinzaine de minutes	Pourcentages non précisés mais les résolutions sont adoptées	Quorum de 87% équivalent à 2019	13 questions en amont + 3 questions en direct
GROUPE RENAULT	42 minutes	Questions principalement de stratégie et d'environnement	Évoqué à de nombreuses reprises notamment sur les événements marquants d'exercice où dans l'adaptation de la stratégie de l'entreprise	Entre 89 et 91% de votes pour	Le quorum a été de 60,71%. (62 en 2019)	9 questions : en amont de l'AG ou en direct
DANONE	Réponses durant l'assemblée à 4 questions écrites. Durée : 9 minutes. Réponses aux questions écrites publiées sur le site internet dès le soir de l'assemblée.	- Environnement - Social - Gouvernance	Abordé durant l'AG lors de la présentation des événements marquants de l'activité de Danone en 2020 et des perspectives. Précisions sur l'impact de la crise du Covid-19 sur l'activité des pôles de Danone. Le positionnement de Danone pour renouer avec la croissance après la crise du Covid-19 a également été abordé lors d'une vidéo.	En 2021 : pourcentage de votes va de 81,71% à 99,99% et reste majoritairement autour de 90%. En 2019 : de 74,57% à 99,85% avec une grande majorité des résolutions >96%.	En 2021, le taux d'abstention représente donc 35,91% que ce soit pour l'AG ordinaire et l'AG extraordinaire. On remarque également que la très grande majorité des actionnaires a préféré voter par correspondance plutôt que de donner mandat au président ou à un mandataire. En 2019, le taux d'abstention était plus	Les actionnaires ont également pu poser des questions écrites à Danone à partir de la date de convocation de l'Assemblée par lettre recommandée avec accusé réception ou par e-mail, celles-ci devant être reçues au plus tard le second jour ouvré précédent l'AG. Toutes les

					élevé puisqu'il était de 40,2%.	questions écrites et réponses sont par ailleurs disponibles sur le site de Danone. Danone a notamment reçu 26 questions écrites de la part des actionnaires.
HERMÈS	1 min : les réponses sont disponibles sur le site et ne sont pas traitées pendant l'AG	Gérance Environnement	Une dizaine de minutes notamment quand les engagements d'Hermès avec les hôpitaux ont été évoqués	Entre 90% et 99% d'approbation, similaire à 2019	Quorum de 72% contre 70% en 2019	Non répondues en direct de l'AG mais traitées sur le site internet de Hermès
BNP PARIBAS	Toutes les questions n'ont donc pas été reprises en détail durant l'assemblée.  Durant l'assemblée, le temps alloué à la réponse aux questions a été d'environ 26	Le président a énoncé que le Groupe BNP a reçu trois séries de questions écrites :  - Monsieur Delpech ayant posé des questions sur divers thèmes  - M. Allal sur le développement à long terme de la banque  - Reclaim Finance sur des questions relatives aux problématiques environnementales, de changement climatique, de projet en matière énergétique.	Abordé durant l'AG pour justifier la mise en place de dispositifs spécifiques.	En 2021 : pourcentage de votes va de 85,93% à 99,98% et reste majoritairement autour de 95%.  En 2019 : Pourcentage de votes va de 85,46% à 99,91% et reste sauf pour 3 résolutions sur 18	Les actionnaires représentés et les actionnaires ayant voté par correspondance possèdent 846 631 886 soit 67,80% des actions participant au vote. Le quorum est donc supérieur à ce qui est requis par la loi. Le taux d'abstention représente donc 32,20% et est plus faible que pour Danone. On remarque	36 questions écrites (hors tchat).

<p>minutes et cinq questions ont été posées, avec des réponses souvent précises (notamment celles sur l'affectation du dividende).</p> <p>Même si les questions traitées tant à l'écrit que par le tchat recouvre une diversité importante de thématiques, on peut reprocher un manque d'interactivité puisqu'il est impossible de rebondir sur une observation (malgré, on peut le souligner, la possibilité d'avoir accès à un tchat pour poser des questions).</p>			<p>autour de 97/98%.</p> <p>Faible changement des résultats du vote entre les années pré et post-covid.</p>	<p>également que, comme Danone et comme la majorité des entreprises, la très grande majorité des actionnaires a préféré voter par correspondance plutôt que de donner mandat au président ou à un mandataire.</p> <p>Pour l'année 2020, le taux de participation était de 69,44%, c'est-à-dire légèrement supérieur à celui de cette année.</p> <p>En comparaison avec l'année 2019 où le taux de participation était de 63,92% on observe donc une participation plus importante en 2020 et 2021 malgré le fait que l'assemblée générale se tienne à huis clos. La possibilité d'exercer son droit de vote n'apparaît donc pas entraver par la</p>	
---	--	--	---	---	--

	De la même façon que pour les autres entreprises, les réponses aux questions écrites ont été par la suite publiées sur le site internet de l'entreprise pour celles qui ont été préparées en amont par le Conseil d'administration, les autres étant disponibles via la rediffusion de l'assemblée générale.				pandémie quand on observe BNP Paribas.	
SOCIETE GENERALE	un peu de moins de 20 minutes	<p>-Quelle est la politique du Groupe en matière de charbon et d'hydrocarbures.</p> <p>-Ne pensez-vous pas qu'il aurait été plus pertinent de prendre des décisions plus radicales beaucoup plus tôt, afin de dynamiser les résultats et d'effacer les difficultés qu'a connues le Groupe durant</p>	Une dizaine de minutes, notamment sur le bilan de l'année 2020 dans un contexte difficile	2021 : Largement favorable à la plupart des résolutions qui sont pour la plupart passées avec plus de 95% de votes favorables.	Quorum de 58,556% contre 54,51% en 2019	4 questions traitées en live alors que 7 questions étaient annoncées.

		<p>ces 10 dernières années ?</p> <p>-Comment le Groupe gère-t-il les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ?</p> <p>-Comment comptez-vous accompagner les clients dans le cadre du rapprochement des réseaux Crédit du Nord et Société Générale ?</p>		<p>Certaines résolutions (principalement l'élection des représentants du personnel actionnaires) ne sont pas passées.</p> <p>2019 : Largement favorable à la plupart des résolutions, avec certaines résolutions ou le bilan est plus mitigé (autour de 70% de votes favorables). Toutes les résolutions sont passées.</p>		
CAPGEMINI	20 minutes	<p>Santé des collaborateurs en Inde.</p> <p>Perception de l'évolution du télétravail ?</p> <p>Implication du CA et des autres parties prenantes sur les sujets éthiques, sociétaux, environnementaux ? Évolution du salaire des collaborateurs ?</p> <p>Impact de l'acquisition d'Altran ?</p> <p>Protection des salariés et sous-traitants avec le covid ? Réponse aux attaques cyber ?</p>	1/3 du temps au moins. Abordé durant tout l'AG.	<p>En 2019 : pourcentage de votes "pour" tourne autour de 85%. En 2021, 98%. Le président de l'AG a terminé l'AG en se demandant "avec des résultats que l'on pourrait qualifier de Nord-coréens, il serait tentant de conserver le format</p>	<p>Quorum : 75% en 2021, contre 63% en 2018</p>	7

				digital pour les AG.” Puis il conclut que le fait d’être enregistré à canal plus est triste et qu’il a hâte des AG en présentiel.		
ENGIE	40 minutes	<p>27 questions écrites de la part de 6 actionnaires dont les réponses ont été mises en ligne en amont sur le site d’Engie et de nombreuses questions posées par les actionnaires au cours du live.</p> <p>Les thèmes abordés sont très variés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les critères ESG</li> <li>-L’actionnariat salarié</li> <li>-La R&amp;D</li> <li>-Les investissements</li> <li>-La ligne stratégique d’Engie</li> </ul>	30 minutes, pendant le retour sur les faits marquants de 2020 et mentionné tout au long de la présentation	<p>2021 : Toutes les mesures ont été adoptées avec plus de 90% de votes favorables pour la plupart des résolutions. C’est encore la nomination du représentant des salariés actionnaires qui a davantage divisé.</p> <p>2019 :</p> <p>Adoption de toutes les résolutions avec plus de 90% de votes favorables pour chacune d’entre elles</p>	Quorum a 68,899 % en 2021 contre 61,559% en 2019.	27

CARREFOUR	<p>Aucune question distincte des questions écrites n'est parvenue.</p> <p>Concernant les questions écrites 7 catégories de questions portant sur la responsabilité sociale et la gouvernance principalement. Les réponses sont publiées sur le site internet de la société.</p> <p>Finalement, la rubrique questions/ réponses a duré à peine 2 minutes.</p>	<p>Les questions écrites sont très diverses et couvrent un spectre large de thèmes abordés (environnement, social, gouvernance).</p>	<p>Abordé durant l'AG avant les présentations par le PDG ainsi qu'avec une vidéo pendant une dizaine de minutes.</p> <p>Celui-ci y explique notamment les grands défis relevés par le groupe durant cette année, et les perspectives s'y ouvrant.</p> <p>Abordé également dans les réponses aux questions écrites.</p>	<p>En 2019 : de 64,38% à 99,81% avec des votes généralement supérieurs à 90%.</p> <p>En 2021 : de 60,09% à 99,99% avec des votes largement adoptés pour une grande majorité (&gt;95%) avec toutefois quelques taux plutôt faibles (5 votes inférieurs à 70% - plus faible qu'en 2019).</p>	<p>Quorum : 64,152 % en 2021 contre 64,361% en 2019 - situation identique pré et post covid</p>	<p>7 acteurs différents ont posé des questions écrites, avec 32 questions au total.</p>
TOTAL	<p>1 heure</p>	<p>Énormément de questions dont les réponses ont été données à l'oral lors de l'assemblée et retranscrites sur le site de total.</p> <p>Plusieurs thématiques abordées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'environnement</li> <li>-La gouvernance</li> </ul>	<p>Abordé à l'ouverture de la séance avec une vidéo présentant les mesures prises par Total.</p> <p>Également abordé par la suite tout au long de la présentation et dans les réponses aux questions.</p>	<p>2021 : toutes les propositions ont été acceptées, avec une très large majorité pour la plupart des résolutions.</p> <p>2019 : Toutes les propositions ont été</p>	<p>62,5 % de quorum en 2021 contre 64,6% en 2019</p>	<p>Plus de 350 questions posées, dont les réponses sont disponibles à l'écrit sur le site de total.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-la transparence</li> <li>-les contraintes propres à Total</li> <li>-Des questions sur les différents projets de Total (notamment en Ouganda et en Tanzanie)</li> </ul>		<p>acceptées, également avec une très large majorité de votes favorables</p>		
--	--	--	--	--	--	--

### Annexe 3: Le traitement de la question du changement climatique.

Entreprise	Temps passé sur le sujet du changement climatique	Réponse directe aux questions	Accessibilité sur leur site web des questions / réponses du FIR	Actions concrètes prises ?
VINCI	Vidéo spéciale de 5 minutes sur le sujet	<p>Oui, réponse très directe mais disent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-que l'aviation va se décarboner (avion à propulsion hydrogène)</li> <li>-qu'il ne faut pas réduire le trafic routier</li> <li>-Compensation carbone</li> <li>-l'avion va désenclaver l'Amazonie sans route</li> </ul>	Questions et réponses (mais réponses à côté)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Appel à projet pour les collaborateurs en faveur du développement durable.</li> <li>-Réduction des émissions de 40%. Mesure des émissions indirectes en 2020 pour la première fois. Va se concentrer sur le béton.</li> <li>-bornes de recharges électriques</li> <li>-Economie circulaire. Solutions alternatives aux matériaux vierges.</li> <li>-Valorisation des déchets (54% du taux de valorisation). Engagement sur 0 déchets mis en décharges.</li> <li>2020 est l'année de déploiement des solutions environnementales. Journée de l'environnement Vinci.</li> </ul>
LVMH	Se concentre sur d'autres sujets, sociétaux et	Aucune question à part la question de la fourrure.	Accessible mais non mis en valeur. Les	40% d'Energie renouvelable dans le mix énergétique de LVMH. 30% de réduction de consommation d'énergie des boutiques.

	<p>sociaux. (parité, black life maters, LGBT). Slide présentée par Antoine Arnault. Programme Life 360. Dure 4 minutes.</p>		<p>questions sont par ailleurs contournées et éludées.</p>	
KERING	<p>2 minutes par Marie-Claire Daveu (directrice du développement durable)</p>	<p>Pas de questions sur ce sujet durant les Q/A</p>	<p>Questions et réponses facilement accessibles sur le site internet.</p>	<p>N/A</p>
GROUPE RENAULT	<p>A été abordé lors des questions réponses suite à la question d'un collaborateur</p>	<p>La question de la stratégie RSE a été abordée pendant près de 35 minutes et le changement climatique a été évoqué</p>	<p>Très facilement accessible sur le site internet</p>	<p>-30% de réduction de l'empreinte carbone d'ici 2030 avec une tarification interne du CO2 =&gt; neutralité carbone</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recyclage de métaux stratégiques, notamment les batteries</li> <li>- Décarbonation de l'électro-Northpole à l'horizon 2025</li> </ul>
DANONE	<p>Abordé durant les questions/réponses écrites.</p> <p>M. Jean-Michel SEVERINO, Administrateur Référent et Président du Comité Gouvernance a évoqué la stratégie de Danone et ses engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance.</p> <p>Puis, plus précisément M. Pascal LAMY a présenté aux actionnaires, via une</p>	<p>Un préambule énonce que la majeure partie des réponses a été apportée avec les présentations réalisées durant l'assemblée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % du CA certifié Bicorp : avancement de la date de 2025 à 2030 pour être Bicorp, fin 2020 près de 50% à 55% à fin avril 2021</li> <li>- sur la limitation de l'impact de la biodiversité sur les revenus futurs : proposition d'un large portefeuille d'alternatives d'origines végétales. Actions concrètes comme le développement de l'agriculture</li> </ul>	<p>Questions et réponses facilement accessibles sur le site internet.</p> <p>Questions du FIR : quel CAPEX à l'horizon 2025 pour s'aligner sur l'accord de Paris ? Comment répartir le CAPEX sur l'ensemble de la chaîne de valeur et géographiquement ? Comment limiter l'impact de la biodiversité ? Quelle anticipation à l'égard</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- engagement à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050</li> <li>- investissements récents : pôle Nutrition Spécialisée a investi 40 millions de dollars néozélandais dans l'usine de Balclutha en Nouvelle-Zélande</li> <li>- usine belge de Rotselaar a remporté le prix "Factory of The Future"2021: site de production qui place le développement durable au cœur des processus de production, avec une démarche zéro déchet, zéro eau et de neutralité carbone</li> <li>- déblocage d'un soutien financier significatif pour ses partenaires (facilités de trésorerie pour octroyer des délais de paiement étendus et des facilités de trésorerie aux agriculteurs, fournisseurs et clients de plus petite taille dans le monde entier.) Danone n'a procédé à aucun report de charges sociales ou fiscales pendant cette période.</li> </ul>

	vidéo préenregistrée, le premier rapport du Comité de Mission. Il est notamment revenu sur le processus, mené par le Comité de Mission avec la direction de Danone et l'organisme tiers indépendant, d'identification des premiers indicateurs de performance (une douzaine) permettant d'évaluer et de mesurer la progression vers les objectifs de Danone en matière de santé, d'environnement ou de social.	régénératrice, restauration de la biodiversité, diversification du portefeuille de produits en développant des variétés locales contribuant à améliorer la biodiversité (Blédina qui a lancé l'opération "sauvez William"). Contribution à des projets avec les 26 entreprises de la coalition Oneplanet Business for biodiversity.	de la raréfaction des ressources naturelles ? Solidarité économique entre les entreprises abordée. Gestion du télétravail. Définition du salaire décent. Prise en compte des critères environnementaux dans l'intéressement. Fonds de l'épargne salariale bénéficiant d'un label responsable. Paramètres pris en compte pour les ratios d'équité.	
HERMES	7 minutes lors de la présentation sur le développement responsable et durable	Pas de réponses en direct aux questions des actionnaires.	Questions et réponses difficiles à trouver sur le site internet mais disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exigence d'approvisionnements responsables renforcée avec les fournisseurs</li> <li>-Durabilité des objets et gestion des invendus (recyclage et réparations ++)</li> <li>- Réduction des émissions de CO2 de 50% d'ici 2030</li> <li>-Stratégie de biodiversité avec Act4Nature International</li> </ul>
BNP PARIBAS	Questions sur l'augmentation des financements aux énergies fossiles, sur l'opportunité de la création de services autour de la transformation écologique	<p>Pas de réponse orale sur le changement climatique.</p> <p>Réponses sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- meilleure gestion de la cybersécurité/capacité de résilience -</li> </ul>	Questions/Réponses facilement accessibles. Pas de questions du FIR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun financement de projet de centrale électrique au charbon ou de mine de charbon dans le monde depuis 2017</li> <li>- renforcement des engagements en 2020 et demande désormais à ses clients actifs dans la chaîne de valeur du charbon thermique (mines de charbon, centrales électriques au charbon et infrastructures liées au charbon) d'avoir un plan de sortie du charbon d'ici 2030 dans les pays de l'Union Européenne et de l'OCDE, et d'ici 2040 dans le reste du</li> </ul>

	<p>des entreprises.</p> <p>Reclaim finance a également posé des questions autour de 8 thèmes écologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la politique charbon</li> <li>- sur la cession de tout soutien au développement des hydrocarbures</li> <li>- sur la sortie d'ici 2030 des secteurs pétroles et gaz les plus risqués</li> <li>- sur la sanctuarisation de l'arctique</li> <li>- sur l'opportunité d'un vote contre le plan climaticide de total</li> <li>- le retrait des développements gaziers au Mozambique</li> <li>- le renforcement de la politique d'exclusion sur la déforestation liée au soja importée</li> <li>- la cession de tout soutien aux forages pétroliers en Amazonie</li> </ul>	<p>formations des employés, organismes de gestion de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur le cours de l'action (volonté d'une levée européenne des suspensions des distributions de dividendes)</li> </ul>		<p>monde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En 2020, sortie de relation avec ses clients qui continuent de développer des capacités additionnelles de charbon ou qui n'ont pas l'intention de sortir de cette énergie, soit environ la moitié de son portefeuille de clients producteurs d'électricité (perte de revenus annuels de plus de 50 millions).</li> <li>- adoption dès 2017 une politique ambitieuse pour restreindre ses financements et investissements dans les secteurs du pétrole et du gaz non conventionnels.</li> </ul>
SOCIETE	Évoqué pendant la	Pas de réponse orale sur la question	Question/réponses	-Objectif 0 carbone d'ici 2050

<p>GENERALE</p>	<p>présentation des initiatives stratégiques, avec notamment l'engagement de la banque dans une stratégie visant à accompagner ses clients dans la transition : le groupe souhaite réduire son exposition aux énergies fossiles et enrichir son soutien au développement des énergies renouvelables -&gt; baisse d'exposition au secteur du charbon et prise de participation dans une alliance visant à développer des produits financiers zéro carbone.</p> <p>Le sujet a aussi été évoqué dans les réponses aux questions</p>	<p>climatique mais des réponses assez claires dans le document qui répond aux questions écrites des actionnaires qui reprennent les initiatives environnementales décrites dans la présentation.</p>	<p>facilement accessibles sur le site.</p>	<p>-Désengagement progressif du secteur du charbon -&gt; objectif 0 exposition d'ici 2030</p> <p>-Réduction du portefeuille lié à l'extraction du pétrole et du gaz</p> <p>-Engagement dans des projets de finance responsable</p>
<p>CAPGEMINI</p>	<p>Une vidéo de 10 minutes sur le sujet.</p> <p>Réduction de 30% des émissions par collaborateur. 0 émissions nettes en 2030. A</p>	<p>Le conseil de stratégie est chargé de la CSR. Les rémunérations sont aussi liées au CSR. Aucune question liée au changement climatique.</p>	<p>Très accessible</p>	<p>Quelques-unes citées.</p>

<p>ENGIE</p>	<p>Largement abordé pendant la présentation et pendant les questions/réponses :</p> <p>-focus sur la production d'une électricité décarbonée et le développement d'infrastructures énergétiques décentralisées bas carbone</p>	<p>Réponse orale à plusieurs questions d'actionnaires sur le changement climatique.</p> <p>D'avantage d'éléments de réponse dans les réponses aux questions écrites disponibles sur le site</p>	<p>Facilement accessibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de sortie de la production d'électricité au charbon</li> <li>-Objectif zéro carbone d'ici 2045 sur toutes les émissions directes et indirectes</li> <li>-Construction d'un site de production d'énergie hydrogène et plus généralement constructions d'infrastructures low carbon</li> </ul>
<p>CARREFOUR</p>	<p>Abordé par écrit durant les questions/réponses disponibles sur le site internet principalement.</p> <p>Mention des enjeux environnementaux et de quelques initiatives de l'entreprise par le PDG et pendant la vidéo.</p>	<p>Pas de réponses directes aux questions.</p>	<p>Questions et réponses facilement accessibles sur le site internet.</p> <p>Questions du FIR identiques à celles de Danone : quel CAPEX à l'horizon 2025 pour s'aligner sur l'accord de Paris ? Comment répartir le CAPEX sur l'ensemble de la chaîne de valeur et géographiquement ? Comment limiter l'impact de la biodiversité ? Quelle anticipation à l'égard de la raréfaction des ressources naturelles ? Solidarité économique entre les entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construction d'un réseau de distribution complet sur le segment Bio</li> <li>- amélioration de l'efficacité énergétique des magasins (éclairage LED, Fermeture meuble froid)</li> <li>- remplacement des fluides frigorigènes dans les centrales de production de froid</li> <li>- En France, Carrefour s'est fixé pour objectif d'accompagner 3 000 agriculteurs dans leur développement d'ici 2022, incluant leur conversion.</li> <li>- De plus, Carrefour développe ses Filières Qualité Carrefour, laboratoires d'agroécologie du Groupe, avec pour objectif d'atteindre 10 % de pénétration de celles-ci dans les produits frais d'ici 2025</li> <li>- politique zéro déforestation</li> <li>- politique et des règles d'achat pour les produits issus de la mer et de l'aquaculture (objectif d'atteindre 50 % des poissons issus de la pêche responsable d'ici 2025).</li> </ul>

			abordée. Gestion du télétravail. Définition du salaire décent. Prise en compte des critères environnementaux dans l'intéressement. Fonds de l'épargne salariale bénéficiant d'un label responsable. Paramètres pris en compte pour les ratios d'équité.	
TOTAL	Largement évoqué pendant la présentation et les réponses aux questions.	Plusieurs réponses directes aux questions d'actionnaires sur le climat, énormément de réponses dans les réponses aux questions écrites.	Questions et réponses facilement accessibles sur le site de Total.	Pas vraiment d'actions concrètes, ce qui est évoqué est surtout le vote d'une résolution visant à la prise de mesure, mais pas vraiment de mesures concrètes.

#### Annexe 4: Gouvernance financière - Politique de dividende et de rémunération des actionnaires.

	BNP	CAP	CAR	DAN	ENG	HER	KER	LVMH	REN	SOG	TOT	VIN
Montant du dividende (m€)	1 387		392	1 363	622	490	1 000	3 029	-	469	6872	400
Montant du dividende versé en 2020 (m€)	-		186	1	2 522	487	1 000	2 799	-	-	6756	1700

	256 <sup>26</sup>										
Montant du résultat net part du groupe en 2021	4 404	641	1 956	-1 536	1 385	2 150	4 702	- 8008	-258	- 7336	1242
Résultat du vote en % sur le dividende	99.9	99.9	99.3	99.9	99.9	ND	99.8	99.8	98.7	99	98.6
Nombre de questions d'actionnaires pendant l'AG	13	32	30	27	/	13	15	15	15	60	19
Justification de la politique de dividende par un indicateur opérationnel (Note de 1 à 10)	9/10	8/10	8/10	9/10	8/10	5/10	6/10	5/10	7/10	8/10	7/10

<sup>26</sup> Diminution cependant du DPS (1.94€ en 2021, 2.10€ en 2020)

## Annexe 5: Exigences de *reporting* en matière de rémunération des dirigeants.

	BNP	CAP	CAR	DAN	ENG	H E R	K E R	LVMH	REN	S O G	TOT	VIN
Présentation précise des rémunérations individuelles des dirigeants (part fixe, part variable)	6/10		9/10	9/10	8/10	7 / 1 0	4 / 1 0	7/10	7/10	8 / 1 0	7/10	9/10
Justification de la politique générale de rémunération des dirigeants (critères objectifs)	8/10		7/10	8/10	7/10	7 / 1 0	4 / 1 0	3/10	4/10	8 / 1 0	8/10	8/10
Evolution en % de la rémunération des dirigeants vs 2020 (N/A si non précisé)	-3%		+4%	-25%	/	0 %	/	-3%	/	- 3 4 %	-36%	+1 %
Critères extra-financiers dans la rémunération des dirigeants	9/10		7/10	7/10	9/10	6 / 1 0	4 / 1 0	/	7/10	5 / 1 0	8/10	7/10

Ratio d'équité (moyenne/médiane)	-/66	42/76	/	28/	3 3 7 7 / / 5 4	26/	/	3 6 / (201 4 9) 8	43/ 69	
Nombre de résolutions déposées sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	19	3	7	7	6 4	7	7	1 1	4	4
Résultat des votes (le cas échéant) en % de oui	87-99	64-70	92-99	76 <sup>27</sup>	9 7 9 28 9	78-84 <sup>29</sup>	90	~ 8 5	60-99	96-98

## Annexe 5 : Grille d'évaluation ESG.

BNP    CA    CA    DA    EN    HE    KE    LVM    RE    SO    TO    VIN  
           P    R    N    G    R    R    H    N    G    T

<sup>27</sup> Rémunération d'I. Kocher

<sup>28</sup> Uniquement des rémunérations de mandataires sociaux

<sup>29</sup> 78% pour la politique de rémunération, 84% pour la rémunération

Intégration de la RSE dans l'AG (nombre de minutes)	16		5		3	19	10	6	34	5		6
Précision des indicateurs clefs de RSE	7/10	7/10	8.5/10	6/10	3/10	7/10	7/10	7/10	7/10	5/10		0
Nombre de résolutions liées à la RSE (N/A si abs)	0	3	0	/	0	/	3	/	/	/	1	15
Nombre de questions sur la RSE	1	5	15	5	0	2	4	12	/	/	13	7/10
Précision des résolutions / réponses aux questions liées à la RSE	6/10	8/10	7/10	7/10	/	6/10	8/10	7/10	/	8/10	8/10	/
Impact du Green Deal sur stratégie de l'entreprise	/	7/10	/	/	/	/	7/10	/	/	/	7/10	/
Présentation précise des risques liés à la responsabilité sociale (notamment dans	/	7/10	8/10	8/10	0/10	4/10	7/10	6/10	7/10	8/10	6/10	7/10

la chaîne de valeur)												
Présentation précise des risques liés à la responsabilité environnementale (notamment dans la chaîne de valeur)	7/10	7/10	8/10	8/10	0/10	4/10	7/10	6/10	7/10	6/10	6/10	7/10

## **Annexe 6: Diversité, Mixité et Bon fonctionnement des instances de gouvernement.**

### **GROUPE RENAULT**

Nombre d'administrateurs	16	17
Moyenne d'âge	59,1	56,9
Ancienneté moyenne	5,3	4,0
Nombre de femmes	6	6
<i>Part de femmes (%)</i>	<i>37,5%</i>	<i>35,3%</i>
<i>Dont Présidentes comités</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Part Présidentes (%)</i>	<i>75,00%</i>	<i>75,00%</i>
Nombre d'hommes	10	11
<i>Part d'hommes (%)</i>	<i>62,5%</i>	<i>64,7%</i>

Internationalisation	25,0%	23,5%
Nationalités	4	4
Administrateurs de sociétés extérieures au groupe	9	10
<i>Part (%)</i>	<i>56,25%</i>	<i>58,82%</i>
Membres occupant d'autres fonctions	8	11
<i>Part (%)</i>	<i>50,00%</i>	<i>64,71%</i>
Membres ayant fait une école "d'élite"	13	15
<i>Part (%)</i>	<i>81,25%</i>	<i>88,24%</i>
Administrateurs indépendants	6	8
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	<i>66,70%</i>	<i>69,20%</i>
Taux de féminisation <sup>30</sup>	50,00%	46,20%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Miriam Bensalah-Chaqroun	Renouvellement	-
Thomas Courbe	Renouvellement	-
Marie-Annick Darmaillac	Renouvellement	-
Benoit Ostertag	Expiration du mandat	Noël Desgrippes

<sup>30</sup> Conformément au code AFEP-MEDEF, les taux de féminisation et d'indépendance ne prennent pas en compte les administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires.

Yu Serizawa	Renouvellement	-
Bernard Delpit	Nomination	-
Frédéric Mazzella	Nomination	-
Patrick Thomas	Démission	-

## **KERING**

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	14	14
Moyenne d'âge	51,9	51,9
Ancienneté moyenne	8,0	8,0
Nombre de femmes	9	9
<i>Part de femmes (%)</i>	<i>64,3%</i>	<i>64,3%</i>
<i>Dont Présidentes comités</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Part Présidentes (%)</i>	<i>75,00%</i>	<i>75,00%</i>
Nombre d'hommes	5	5
<i>Part d'hommes (%)</i>	<i>35,7%</i>	<i>35,7%</i>
Internationalisation	42,9%	42,9%
Nationalités	5	5
Administrateurs de sociétés extérieures	10	10
<i>Part (%)</i>	<i>71,43%</i>	<i>71,43%</i>

Membres occupant d'autres fonctions	7	7
<i>Part (%)</i>	<i>50,00%</i>	<i>50,00%</i>
Membres ayant fait une école "d'élite"	11	11
<i>Part (%)</i>	<i>78,57%</i>	<i>78,57%</i>
Administrateurs indépendants	7	7
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	<i>58%</i>	<i>58%</i>
Taux de féminisation <sup>31</sup>	58%	58%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Jean François Palus	Renouvellement	-
Financière Pinault (Héloïse Temple-Boyer)	Renouvellement	-
Baudouin Prot	Renouvellement	-
François Henri Pinault	Renouvellement	-

## **LVMH**

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	17	17

<sup>31</sup> Conformément au code AFEP-MEDEF, les taux de féminisation et d'indépendance ne prennent pas en compte les administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires.

Moyenne d'âge	60,8	60,8
Ancienneté moyenne	11,6	11,6
Nombre de femmes	8	8
<i>Part de femmes (%)</i>	<i>47,1%</i>	<i>47,1%</i>
<i>Dont Présidentes comités</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Part Présidentes (%)</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
Nombre d'hommes	9	9
<i>Part d'hommes (%)</i>	<i>52,9%</i>	<i>52,9%</i>
Internationalisation	23,5%	23,5%
Nationalités	5	5
Administrateurs de sociétés extérieures	12	12
<i>Part (%)</i>	<i>70,59%</i>	<i>70,59%</i>
Membres occupant d'autres fonctions	12	12
<i>Part (%)</i>	<i>70,59%</i>	<i>70,59%</i>
Membres ayant fait une école "d'élite"	16	16
<i>Part (%)</i>	<i>94,12%</i>	<i>94,12%</i>
Administrateurs indépendants	10	10
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>

Taux de féminisation <sup>32</sup>	47%	47%
------------------------------------	-----	-----

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Antoine Arnault	Renouvellement	-
Nicolas Bazire	Renouvellement	-
Charles de Croisset	Renouvellement	-
Yves-Thibault de Silguy	Renouvellement	-

## **VINCI**

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	15	15
Moyenne d'âge	60,7	60,7
Ancienneté moyenne	8,1	8,1
Nombre de femmes	7	7
<i>Part de femmes (%)</i>	<i>46,67%</i>	<i>46,67%</i>
<i>Dont Présidentes comités</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Part Présidentes (%)</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>
Nombre d'hommes	8	8
<i>Part d'hommes (%)</i>	<i>53,33%</i>	<i>53,33%</i>

<sup>32</sup> Conformément au code AFEP-MEDEF, les taux de féminisation et d'indépendance ne prennent pas en compte les administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires.

Internationalisation	40,00%	40,00%
Nationalités	7	7
Administrateurs de sociétés extérieures	14	14
<i>Part (%)</i>	93,33%	93,33%
Membres occupant d'autres fonctions	9	9
<i>Part (%)</i>	60,00%	60,00%
Membres ayant fait une école "d'élite"	13	13
<i>Part (%)</i>	86,67%	86,67%
Administrateurs indépendants	0	0
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	69%	69%
Taux de féminisation <sup>33</sup>	50%	50%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Yannick Assouad	Renouvellement	-
Graziella Gavezotti	Renouvellement	-

<sup>33</sup> Conformément au code AFEP-MEDEF, les taux de féminisation et d'indépendance ne prennent pas en compte les administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires.

**CAPGEMINI**

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	15	14
Moyenne d'âge	59,8	58,3
Ancienneté moyenne	7,1	5,0
Nombre de femmes	6	6
Part de femmes (%)	40,0%	42,9%
Dont Présidentes comités	1	1
Part Présidentes (%)	25,00%	25,00%
Nombre d'hommes	9	8
Part d'hommes (%)	60,0%	57,1%
Internationalisation	26,7%	42,9%
Nationalités	4	4
Administrateurs de sociétés extérieures au groupe	10	8
Part (%)	66,67%	57,14%
Membres occupant d'autres fonctions	10	9
Part (%)	66,67%	64,29%
Membres ayant fait une école "d'élite"	10	7
Part (%)	66,67%	50,00%

Administrateurs indépendants	9	9
Part (%)	60,00%	64,29%
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	82%	75%
Taux de féminisation	50%	42%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Patrick POUYANNÉ	Renouvellement	-
Kurt SIEVERS	Nomination	-
Tanja RUECKERT	Nomination	-
Anne BOUVEROT	Expiration du mandat	-
Daniel BERNARD	Expiration du mandat	-
Pierre PRINGUET	Expiration du mandat	-

## **ENGIE**

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	13	14
Moyenne d'âge	60,2	59,9
Ancienneté moyenne	5,5	4,6
Nombre de femmes	4	6
<i>Part de femmes (%)</i>	30,8%	42,9%
<i>Dont Présidentes comités</i>	2	2

<i>Part Présidentes (%)</i>	50,00%	50,00%
Nombre d'hommes	9	8
<i>Part d'hommes (%)</i>	69,2%	57,1%
Internationalisation	23,1%	21,4%
Nationalités	4	4
Administrateurs de sociétés extérieures au groupe	7	6
<i>Part (%)</i>	53,85%	42,86%
Membres occupant d'autres fonctions	6	5
<i>Part (%)</i>	46,15%	35,71%
Membres ayant fait une école "d'élite"	11	9
<i>Part (%)</i>	84,62%	64,29%
Administrateurs indépendants	6	6
<i>Part (%)</i>	46,15%	42,86%
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	67%	67%
Taux de féminisation	40%	40%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Isabelle Bui	Remplacement	Stéphanie Besnier
Christophe Aubert	Expiration du mandat	Jacinthe Delage

Catherine MacGregor	Nomination	-
Jacinthe Delage	Nomination	-
Stéphanie Besnier	Nomination	-

## CARREFOUR

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	16	16
Moyenne d'âge	58,1	58,1
Ancienneté moyenne	5,4	5,4
Nombre de femmes	7	7
<i>Part de femmes (%)</i>	<i>43,8%</i>	<i>43,8%</i>
<i>Dont Présidentes comités</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Part Présidentes (%)</i>	<i>40,00%</i>	<i>40,00%</i>
Nombre d'hommes	9	9
<i>Part d'hommes (%)</i>	<i>56,3%</i>	<i>56,3%</i>
Internationalisation	18,8%	18,8%
Nationalités	3	3
Administrateurs de sociétés extérieures	9	9
<i>Part (%)</i>	<i>56,25%</i>	<i>56,25%</i>
Membres occupant d'autres fonctions	12	12

<i>Part (%)</i>	75,00%	75,00%
Membres ayant fait une école "d'élite"	8	8
<i>Part (%)</i>	50,00%	50,00%
Administrateurs indépendants	7	7
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	50%	50%
Taux de féminisation	44%	43%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Alexandre Bompard	Renouvellement	-
Philippe Houzé	Renouvellement	-
Stéphane Israël	Renouvellement	-
Cláudia Almeida e Silva	Renouvellement	-
Nicolas Bazire	Renouvellement	-
Stéphane Courbit	Renouvellement	-
Aurore Domont	Renouvellement	-
Mathilde Lemoine	Renouvellement	-
Patricia Moulin-Lemoine	Renouvellement	-

**TOTAL**

	Avant AG 2021	Après AG 2021
--	---------------	---------------

Nombre d'administrateurs	13	14
Moyenne d'âge	60,4	60,4
Ancienneté moyenne	5,5	4,2
Nombre de femmes	6	6
<i>Part de femmes (%)</i>	46,2%	42,9%
<i>Dont Présidentes comités</i>	1	1
<i>Part Présidentes (%)</i>	25,00%	25,00%
Nombre d'hommes	7	8
<i>Part d'hommes (%)</i>	53,8%	57,1%
Internationalisation	23,1%	28,6%
Nationalités	4	5
Administrateurs de sociétés extérieures au groupe	7	8
<i>Part (%)</i>	53,85%	57,14%
Membres occupant d'autres fonctions	7	8
<i>Part (%)</i>	53,85%	57,14%
Membres ayant fait une école "d'élite"	6	7
<i>Part (%)</i>	46,15%	50,00%
Administrateurs indépendants	8	8
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	90%	80%

Taux de féminisation	50%	50%
----------------------	-----	-----

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Patrick Pouyanné	Renouvellement	-
Jacques Aschenbroich	Nomination	-
Glenn Hubbard	Nomination	-
Patrick Artus	Expiration du mandat	-

## DANONE

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	12	13
Moyenne d'âge	57,6	57,9
Ancienneté moyenne	7,9	7,3
Nombre de femmes	6	6
<i>Part de femmes (%)</i>	<i>50,0%</i>	<i>46,2%</i>
<i>Dont Présidentes comités</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Part Présidentes (%)</i>	<i>33,33%</i>	<i>33,33%</i>
Nombre d'hommes	6	7
<i>Part d'hommes (%)</i>	<i>50,0%</i>	<i>53,8%</i>
Internationalisation	33,3%	30,8%
Nationalités	5	5

Administrateurs de sociétés extérieures	10	11
<i>Part (%)</i>	83,33%	84,62%
Membres occupant d'autres fonctions	10	10
<i>Part (%)</i>	83,33%	76,92%
Membres ayant fait une école "d'élite"	10	10
<i>Part (%)</i>	83,33%	76,92%
Administrateurs indépendants	7	7
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	57%	64%
Taux de féminisation	43%	43%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Cécile Cabanis	Renouvellement	-
Guido Barilla	Renouvellement	-
Michel Landel	Renouvellement	-
Serpil Timuray	Renouvellement	-
Gilles Schnepf	Cooptation	-

## SOCIETE GENERALE

	Avant AG 2021	Après AG 2021
--	---------------	---------------

Nombre d'administrateurs	13	15
Moyenne d'âge	58,1	59
Ancienneté moyenne	4,6	4,6
Nombre de femmes	6	6
<i>Part de femmes (%)</i>	46,2%	40,00%
<i>Dont Présidentes comités</i>	1	1
<i>Part Présidentes (%)</i>	25,00%	25,00%
Nombre d'hommes	7	9
<i>Part d'hommes (%)</i>	53,8%	60,00%
Internationalisation	38,5%	46,67%
Nationalités	9	9
Administrateurs de sociétés extérieures	9	9
<i>Part (%)</i>	69,23%	69,23%
Membres occupant d'autres fonctions	4	5
<i>Part (%)</i>	30,77%	33,33%
Membres ayant fait une école "d'élite"	10	10
<i>Part (%)</i>	76,92%	76,92%
Administrateurs indépendants	11	11
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	92%	92%

Taux de féminisation	42%	42%
----------------------	-----	-----

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
William Connelly	Renouvellement	-
Lubomira Rochet	Renouvellement	-
Alexandra Schaapveld	Renouvellement	-

## **BNP PARIBAS**

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	13	15
Moyenne d'âge	60,2	60,7
Ancienneté moyenne	7,0	6,1
Nombre de femmes	7	8
<i>Part de femmes (%)</i>	<i>53,8%</i>	<i>53,3%</i>
<i>Dont Présidentes comités</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Part Présidentes (%)</i>	<i>33,33%</i>	<i>33,33%</i>
Nombre d'hommes	6	7
<i>Part d'hommes (%)</i>	<i>46,2%</i>	<i>46,7%</i>
Internationalisation	38,5%	33,3%
Nationalités	6	6
Administrateurs de sociétés	12	14

extérieures		
<i>Part (%)</i>	92,31%	93,33%
Membres occupant d'autres fonctions	3	3
<i>Part (%)</i>	23,08%	20,00%
Membres ayant fait une école "d'élite"	#N/A	#N/A
<i>Part (%)</i>	#N/A	#N/A
Administrateurs indépendants	0	0
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	50%	50%
Taux de féminisation	42%	42%

Evolution composition CA	Evenement	Remplacé par
Rajna Gibson Brandon	Renouvellement	-
Sandrine Verrier	Renouvellement	-
Christian Noyer	Nouvelle arrivée	-
Juliette Brisac	Nouvelle arrivée	-

## HERMÈS

	Avant AG 2021	Après AG 2021
Nombre d'administrateurs	14	14

Moyenne d'âge	57,4	57,4
Ancienneté moyenne	7,8	7,8
Nombre de femmes	7	7
<i>Part de femmes (%)</i>	50,0%	50,0%
<i>Dont Présidentes comités</i>	2	2
<i>Part Présidentes (%)</i>	66,67%	66,67%
Nombre d'hommes	7	7
<i>Part d'hommes (%)</i>	50,0%	50,0%
Internationalisation	42%	42%
Nationalités	3	3
Administrateurs de sociétés extérieures	11	11
<i>Part (%)</i>	78,57%	78,57%
Membres occupant d'autres fonctions	10	10
<i>Part (%)</i>	71,43%	71,43%
Membres ayant fait une école "d'élite"	10	10
<i>Part (%)</i>	71,43%	71,43%
Administrateurs indépendants	5	5
<i>Taux d'indépendance (%)</i>	28%	28%
Taux de féminisation	50%	50%

Évolution composition CA	Événement	Remplacé par
Matthieu Dumas	Renouvellement	-
Blaise Guerrand	Renouvellement	-
Olympia Guerrand	Renouvellement	-
Alexandre Viros	Renouvellement	-

**Annexe : indice Pénicaud.**

	Index 2019	Index 2020	Index 2021
BNP Paribas	87	87	87
Capgemini	94	94	94
Carrefour	79	89	94
Danone	80	78	84
Engie	79	94	93
Groupe Renault	94	94	94
Hermes Intl	92	99	98
Kering	89	95	95
LVMH	97	96	96
Société Générale	85	86	86
TotalEnergie	85	90	91
Vinci	93	92	92

Moyenne	88	91	92
Maximum	97 (LVMH)	99 (Hermès)	98 (Hermès)
Minimum	79 (Engie)	78 (Dandon)	84 (Danone)

*Vert : Supérieur ou égal à la moyenne ; Rouge : Inférieur à la moyenne*

Entreprises	Taux indépendance				Taux de féminisation			
	2019	2020	Variation	Moyenne SBF	2019	2020	Variation	Moyenne SBF
BNP Paribas	50%	50%	0%	59%	42%	42%	0,00%	45,60%
Capgemini	82%	75%	-9%	59%	50%	42%	-16,00%	45,60%
Carrefour	50%	50%	0%	59%	44%	43%	-2,27%	45,60%
Danone	57%	64%	11%	59%	43%	43%	0,00%	45,60%
Engie	67%	67%	0%	59%	40%	40%	0,00%	45,60%
Groupe Renault	66,70%	69,20%	4%	59%	50,00%	46,20%	-7,60%	45,60%
Hermes Intl	28%	28%	0%	59%	50%	50%	0,00%	45,60%
Kering	58%	58%	0%	59%	58%	58%	0,00%	45,60%
LVMH	40%	40%	0%	59%	47%	47%	0,00%	45,60%
Société Générale	92%	92%	0%	59%	42%	42%	0,00%	45,60%
TotalEnergie	90%	80%	-13%	59%	50%	50%	0,00%	45,60%
Vinci	69%	69%	0%	59%	50%	50%	0,00%	45,60%
<b>MOYENNE</b>	<b>62%</b>	<b>62%</b>	<b>-1%</b>	<b>59%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>	<b>-2,16%</b>	<b>45,60%</b>

*Vert : Supérieur ou égal à la moyenne ou variation positive ; Rouge : Inférieur à la moyenne ou variation négative*





### **ESSEC Business School**

3 avenue Bernard-Hirsch  
CS 50105 Cergy  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France  
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

### **ESSEC Executive Education**

CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France  
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00  
[www.executive-education.essec.edu](http://www.executive-education.essec.edu)

### **ESSEC Asia-Pacific**

5 Nepal Park  
Singapore 139408  
Tél. +65 6884 9780  
[www.essec.edu/asia](http://www.essec.edu/asia)

ESSEC | CPE Registration number 200511927D  
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023  
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

### **ESSEC Afrique**

Plage des Nations - Golf City  
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)  
Morocco  
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

## **CONTACT**

**Research Center**  
[research@essec.edu](mailto:research@essec.edu)