



La lettre

de l'Association Ethique et Investissement

Mars 2006
numéro

16

édito

Souvent je pense au très grand enjeu que recouvre toute action concernant le monde des finances : les conséquences sont immenses pour tous et plus particulièrement pour les pays les plus touchés par la pauvreté.

Ethique et Investissement, malgré sa taille modeste, a une vraie prétention : celle d'apporter à ses adhérents, et plus généralement à tout investisseur en actions, ainsi qu'aux entreprises cotées une possibilité d'échanges et de partages d'informations. Tous ceux qui participent à nos journées ont la possibilité de porter une juste interrogation sur la finalité de leurs placements financiers et sur les choix qu'ils doivent faire grâce à l'information qui leur est donnée.

Dans ses rencontres avec les responsables d'entreprises, E&I s'offre une occasion unique d'évaluer avec eux leurs pratiques en matière de respect de la personne et de développement durable, de comprendre les difficultés rencontrées et d'encourager les actions qui promeuvent une conduite éthique à tous les niveaux.

Nos journées ont pour objectif de stimuler notre réflexion pour que, de part et d'autre, nous retrouvions le vrai sens de l'argent, des placements et de la gestion d'une entreprise. Ce sens est celui qui participe à la croissance des sociétés, mais qui le fait en priorisant des valeurs, des actions, un mode de développement qui respecte la personne humaine et le monde dans lequel elle vit.

Lors d'un séjour au Canada, j'ai pris contact avec un groupe nommé RRSE (Regroupement pour la Responsabilité Sociale et l'Equité). Comme ICCR (Interfaith Center on Corporate Responsibility) aux Etats Unis, Ethos en Suisse et bien d'autres groupes à travers le monde, tous ensemble nous cherchons à travailler en réseau, à poser des gestes concrets pour promouvoir justice et transparence dans la gestion des entreprises et du secteur bancaire.

N'hésitez pas à nous contacter et à nous rejoindre. Les enjeux sont de plus en plus importants. C'est ensemble, et ensemble seulement, que nous pourrons être acteur, actrice, de développement durable, de Justice et de Paix.

Date importante :

1er juin 2006

**Journée d'étude sur
le secteur bancaire**

+ Assemblée générale

*Enclos REY
57 rue Violet
75015 PARIS*

**Pour le Conseil d'Administration,
la Présidente, Michelle BARROT**

M. Barrot

Intervention de Marc Deluzet

Secrétaire confédéral économie et société de la CDFT

Le point de vue des salariés

Si l'on se réfère aux modèles de gouvernance qui ont été présentés par Christine Pochet, la CDFT milite clairement pour une gouvernance partenariale.

Pour Marc Deluzet, nous assistons aujourd'hui à une mutation du capitalisme. Les entreprises doivent aujourd'hui tenir compte de risques sociaux, environnementaux qui étaient autrefois assumés par la collectivité. Parallèlement, les marchés financiers se développent de façon très importante.

Les entreprises ne sont plus simplement des lieux de profit mais aussi des lieux remplissant des fonctions sociales, environnementales, voire éthiques. Le système de gouvernance actionnariale n'est plus pertinent car, pour que l'entreprise puisse gérer ses nouveaux risques, elle doit entretenir beaucoup plus de relations avec son environnement qu'autrefois. A l'inverse, les parties prenantes extérieures à l'entreprise doivent pouvoir établir un dialogue avec l'entreprise. Par ailleurs, le système des stock options transforme les dirigeants en actionnaires.

La CDFT demande que, dans le cadre d'une gouvernance partenariale, une représentation syndicale puisse être associée à une réflexion sur les risques importants pour l'entreprise, soit dans le conseil d'administration, soit dans le conseil de surveillance. Si dans un conseil de surveillance participent des salariés ou des représentants syndicaux, il y a davantage de transparence. Il faut préciser que cette gouvernance partenariale n'a rien à voir avec une revendication d'autogestion. La gestion de l'entreprise reste la responsabilité de la direction

La CDFT souhaite jouer son rôle de partie prenante en ayant un dialogue avec chaque direction sur ce qu'est leur responsabilité sociale et les risques de l'entreprise ; ainsi la RSE est incluse dans le dialogue social. Au cours des années précédentes, la loi NRE a été un outil utilisé. La CDFT a été parmi les fondateurs de l'agence de notation extra-financière VIGEO. Des négociations d'accords cadre internationaux sont en cours qui permettent aux organisations syndicales d'intervenir hors de France. Parallèlement, avec la loi Fabius de février 2001 qui crée les PPESV (Plans Partenariaux d'Epargne Salariale Volontaires), un travail a été mené qui a conduit à la création, en janvier 2002, avec trois autres organisations syndicales, du CIES (Comité Intersyndical de l'Epargne Salariale). La volonté est d'orienter les placements vers des fonds sécurisés, socialement responsables et contrôlés par les salariés.

Aujourd'hui, la CDFT a conscience d'être dans un jeu à trois partenaires : direction, salariés, actionnaires. La demande est de réfléchir, en associant toutes les parties prenantes, sur la manière dont est créée la richesse. La question de la gouvernance est donc centrale. Il faut être en mesure de peser sur la décision stratégique.

Le niveau efficace de réflexion et d'action n'est plus le niveau national mais le niveau européen. Il faut promouvoir un modèle de capitalisme européen qui serait susceptible de réussir une sortie par le haut, c'est-

à-dire en innovant et non en se battant sur les coûts. Le mode de gouvernance est essentiel.

Intervention de Patrice Lucas

Directeur du développement social de LAFARGE

Le point de vue de la direction

Patrice Lucas rejoint Marc Deluzet sur l'idée que la sortie est vers le haut. Chez Lafarge, environ dix accords cadre internationaux ont été signés. L'entreprise joue sur l'élévation des standards. Si l'on prend l'exemple des droits de l'Homme en Chine, LAFARGE a la même difficulté que les syndicats et se demande quelle est la fiabilité du management local alors que les syndicats se demandent quelle est la fiabilité de leurs interlocuteurs syndicaux locaux.

Lafarge est un groupe d'environ 77 000 salariés. Il y a aujourd'hui plus de chinois dans le groupe que de français. Les français sont la troisième nationalité la plus représentée après les chinois et les nord-américains. L'organisation de l'entreprise est très décentralisée. La structure de l'actionariat est très élatée (50,4 % institutionnels non résidents, 33,7 % institutionnels français, 14,8 % d'actionnaires individuels, 1,1 % autodétention). Le personnel détient 3% du capital grâce à différents plans d'acquisition d'actions.

La vision du développement durable de LAFARGE intègre le développement social et la protection de l'environnement.

La stratégie du groupe est une stratégie de croissance qui a conduit à un très important développement international, en dehors d'ailleurs de toute délocalisation. Dans ce type d'industrie, la production est locale (le ciment ne peut être transporté à plus de 150 km de son lieu de production). De ce fait, le mode relationnel avec l'environnement est très différent de ce qu'il peut être dans un autre type d'industrie. La spécificité du groupe est son savoir faire d'exploitation : le capital humain est donc très important.

Aujourd'hui, il existe en effet de nouveaux liens entre l'entreprise et ses partenaires. LAFARGE est signataire du Pacte mondial. Une action très importante pour lutter contre le SIDA est menée en Afrique en raison de la présence du groupe dans neuf pays africains où le pourcentage de personnes séropositives est très élevé. Dans le domaine de l'environnement, un travail est en cours pour réduire la consommation d'énergie, les émissions de CO2 et les émissions atmosphériques. Les sites des carrières sont réhabilités. En matière sociale, la priorité est donnée à la sécurité, pas seulement sur les sites de production mais aussi dans le transport. Le dialogue social existe au niveau européen grâce au comité d'entreprise européen. Des accords sont maintenant mis en place au niveau mondial. Le travail avec les organisations syndicales est devenu plus complexe et se déroule beaucoup moins dans la confrontation. LAFARGE travaille également avec des ONG : WWF, Care, Habitat for Humanity et accepte un pouvoir d'influence de la part de type d'organisation. Dans le même ordre d'idée, LAFARGE a créé un Panel de parties prenantes auquel il est demandé d'aider à identifier les problématiques de demain.



PRESIDENTE : Michelle BARROT
ADMINISTRATEUR DELEGUE : Marie-Laure PAYEN
TRESORIERE : Monique TAVIGNOT
SECRETARE : Jacques TERRAY
CHARGEE DE MISSION : Laurence MATHE-DUMAINE
ASSOCIATION ETHIQUE ET INVESTISSEMENT
93 Rue de Sèvres, 75006 PARIS, 01 45 49 84 41
ethinvest@tiscali.fr, www.ethinvest.asso.fr

1^{er} février 2006

« En quoi l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise favorise-t-elle une politique socialement responsable ? »

Quels bénéfices pour les autres parties prenantes de l'entreprise ? »

Intervention de Christine Pochet, professeur de gestion à l'I.A.E. de Tours, Université François Rabelais

La gouvernance d'entreprise : définitions, évolutions.

Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ? Christine Pochet nous rappelle que deux définitions différentes sont données par les économistes et que, par là même, se dégagent deux types de modèles organisationnels.

Le modèle de **gouvernance actionariale** privilégie la relation dirigeant / actionnaire. L'évolution de l'entreprise a conduit à une dissociation entre propriété et direction. Dans cette notion d'« entreprise managériale » (BERLE et MEANS, 1932), le capital est dispersé et le dirigeant a une très grande liberté d'action. Il y a donc un risque de perte de contrôle des actionnaires. L'objectif unique assigné au dirigeant est de maximiser la richesse créée pour les actionnaires. Cet objectif unique présente l'avantage de la simplicité mais la question se pose de l'horizon de gestion. En effet, les actionnaires présentent des profils et poursuivent des buts divergents. Des conflits entre actionnaires peuvent donc émerger dont l'issue dépend en partie de la structure de l'actionariat. Le dirigeant est soumis à des dispositifs de contrôle interne : droit de vote des actionnaires, conseil d'administration, contrôle par les pairs. Mais il existe également des mécanismes externes : contrôle par les marchés (OPA hostile), environnement légal et réglementaire et autres systèmes d'information externes (agence de notation...).

Le modèle de **gouvernance partenariale** est une vision plus réaliste de l'entreprise car il prend en compte toute une collection de personnes. « Toutes personnes ou groupes de personnes susceptibles d'affecter ou d'être affectés par l'accomplissement des objectifs de l'organisation. » (FREEMAN, 1984). C'est la théorie des « parties prenantes » (stakeholders). Cette théorie est beaucoup utilisée par le courant de recherche sur la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Dans ce modèle, les actionnaires ne sont pas les seuls à prendre un risque dans l'entreprise. Les salariés notamment prennent aussi un risque. De ce fait, les salariés doivent participer au partage du surplus.

Le cadre national légal et réglementaire a un impact important sur l'organisation de l'entreprise. Traditionnellement, on distingue deux types de systèmes nationaux : les **systèmes orientés marchés** et les **systèmes orientés réseaux**.

Le premier modèle est celui des pays anglo-saxons. Il se caractérise par une structure du capital très dispersée, une forte protection juridique des actionnaires, des marchés financiers très développés et un modèle de banque « à l'acte ». Dans ce modèle, le conflit d'intérêt principal oppose actionnaires et dirigeant.

Les pays représentatifs des systèmes orientés réseaux sont l'Allemagne et le Japon. Dans ce système, on trouve une forte concentration de la propriété ou des droits de vote, une faible protection juridique des minoritaires, des marchés financiers relativement peu développés et un rôle des banques dans le financement des entreprises. Le risque de conflit est entre majoritaires et minoritaires.

Aujourd'hui, on assiste à une convergence des modèles nationaux. Les normes de gouvernance anglo-saxonnes se développent sous la pression des investisseurs institutionnels anglo-saxons. Il y a un mouvement de convergence formelle des règles de gouvernance sans que nécessairement les pratiques soient modifiées.

Les questions de la gouvernance de l'entreprise (GE) et de sa **responsabilité sociale** (RSE) sont-elles déconnectées ? Pour les tenants de la gouvernance actionariale, la seule responsabilité de l'entreprise est d'ordre économique. Les recherches sur la gouvernance partenariale ne posent pas explicitement la question de la responsabilité de l'entreprise. D'autres économistes ont travaillé sur le concept de RSE à partir des années cinquante. En 1979, CAROLL distingue quatre types de responsabilité : économique, juridique, éthique et discrétionnaire. Le maillon qui relie gouvernance et RSE est celui de la performance de l'entreprise (notion de corporate social responsiveness). La RSE peut avoir un impact sur la performance financière. L'actionnaire éclairé comprend que performance sociale et performance financière sont liées.

Intervention de Geneviève Ferone, directrice générale de BMJ Core Ratings

Les apports de la notation extra financière

L'activité de notation financière existe depuis une centaine d'années alors que la notation extra financière est un métier émergent. Comme pour la notation financière, l'activité de notation extra financière traite de l'information. Elle apprécie l'exposition des entreprises à des risques afin d'améliorer le flux d'information des acteurs du marché. La notation est une opinion et nécessite donc pour l'exprimer de travailler en toute indépendance. La notation inclut une dimension de prospective.

Le terrain de la notation extra financière est plus meuble que celui de la notation financière. Les champs d'évaluation extra financiers sont l'environnement, les ressources humaines, la chaîne clients et fournisseurs, le gouvernement d'entreprise, les relations avec la société civile. L'activité se situe à la charnière entre la communauté financière et la société civile.

Dans le cas de la notation sollicitée, la démarche de notation est une démarche volontaire de l'entreprise en réponse aux demandes de certains acteurs du marché et de la société civile.

L'expérience d'un investisseur engagé

La fondation ETHOS possède environ 500 millions d'actions suisses, ce qui est très faible si on rapporte ce montant à la capitalisation boursière, car elles ne représentent que 1/1000^e des sociétés suisses. Mais, pour Dominique Biedermann, quelque soit le montant des investissements, il faut être un actionnaire actif. Son action tend à améliorer la gouvernance d'entreprise afin de limiter les risques de dysfonctionnement et d'augmenter de manière durable la valeur de l'entreprise pour les actionnaires, ce qui a également un impact positif pour l'ensemble des autres parties prenantes. L'actionnaire doit exercer l'ensemble de ses droits, non seulement patrimoniaux (toucher un dividende, obtenir une part dans la liquidation de la société) mais aussi sociaux (demander des informations supplémentaires, participer aux assemblées générales, ajouter un point à l'ordre du jour de l'assemblée générale, voter en assemblée générale). L'actionnaire actif dispose de différents moyens d'actions : exercer ses droits d'actionnaire à l'Assemblée générale, engager le dialogue avec les instances dirigeantes, intervenir auprès des autorités (boursières ou autres) et informer la presse.

Dans les Assemblées générales, le Conseil d'administration inscrit des résolutions concernant les comptes, l'élection du Conseil d'administration et des commissaires aux comptes, la politique de rémunération, la structure du capital et des modifications diverses des statuts, des fusions, acquisitions, restructurations... Les actionnaires peuvent déposer des résolutions sur la gouvernance d'entreprise et des thèmes sociaux et environnementaux.

Les lignes directrices de vote d'ETHOS se fondent sur les codes de bonne pratique en matière de gouvernement d'entreprise et sur la Charte d'ETHOS reposant sur le concept de développement durable. L'approche est positive. L'objectif est d'approuver les propositions du Conseil d'administration, sauf si celles-ci ne coïncident pas avec les intérêts à long terme des actionnaires et de la majorité des autres parties prenantes.

Le dépôt d'une résolution en Assemblée générale est plus ou moins facile selon les pays. Aux États-Unis, il faut détenir depuis un an des actions d'une valeur boursière de 2000 US\$ mais les résolutions ne sont pas contraignantes. En France, pour les entreprises dont le capital est supérieur à 15 millions d'euros, il faut détenir 0,5 du capital. A l'Assemblée générale de Nestlé de 2005, ETHOS a présenté, entre autres, une résolution pour empêcher le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de CEO. Cette résolution a obtenu 36% de vote favorable (Contre : 51% et abstention : 13%). De ce fait, Nestlé a lancé une enquête auprès de l'ensemble des actionnaires pour connaître leur avis sur plusieurs points en lien avec la gouvernance d'entreprise chez Nestlé.

ETHOS dépose également des résolutions de type environnemental : demande de rapport sur l'utilisation de produits contenant des OGM, sur les émissions de gaz à effet de serre, sur la manière dont la société analyse et contrôle les risques liés à ses opérations dans les régions sensibles du point de vue environnemental... Ethos s'engage également sur des résolutions de type social : demande de rapport sur les efforts pour rendre accessibles les médicaments de base aux plus démunis, sur le développement et la mise en œuvre d'une politique de respect des droits humains, introduction d'un code de bonne conduite sur les normes de l'OIT...

Il faut savoir que réunir 10% de voix positives constitue déjà un important signal pour le management ! Il est possible de représenter la même résolution plusieurs années consécutives.

Tout au long de l'année, ETHOS mène également un dialogue direct et actif avec les instances dirigeantes des entreprises afin de les sensibiliser aux exigences du développement durable et aux bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, afin d'entamer un processus d'amélioration. En tant qu'investisseurs à long terme, les institutionnels ont intérêt à jouer un rôle actif pour que les entreprises appliquent les règles de bonne gouvernance.

L'association **Ethique et Investissement** vous recommande de soutenir l'action de l'association **ECCR** (the Ecumenical Council for Corporate Responsibility), en direction du groupe **ROYAL DUTCH SHELL**. **ECCR** est une association anglaise qui partage les mêmes objectifs qu'E&I.

ECCR prépare l'Assemblée générale de ROYAL DUTCH SHELL qui aura lieu le 16 mai 2006 en proposant aux actionnaires de soutenir une résolution demandant aux directeurs du groupe que, lors d'opérations de recherche ou de développement dans le monde entier, ils collaborent localement avec toutes les parties prenantes afin de trouver un accord sur une manière de fonctionner transparente en matière sociale et environnementale.

➤ Si vous souhaitez soutenir cette résolution d'ECCR, envoyez votre "proxy card" à

ECCR, C/O The Knowle, Deddington, Banbury OX150TB, UK

Tél. : 44 (0) 1869 33 82 25

ou enregistrez-vous sur www.sharevote.co.uk

➤ Si vous n'avez pas d'action Shell, vous pouvez tout de même soutenir cette action en demandant à votre gestionnaire de fonds ou à votre compagnie d'assurance de voter pour cette résolution.

Pour plus de détails, reportez-vous au site d'ECCR

www.eccr.org.uk