Impact Entreprises

La lettre du CFIE sur la citoyenneté et l'entreprise

Lettre bimestrielle éditée par le Centre Français d'Information sur les Entreprises vendue au prix de 50 F

Juillet-août 1997 - n°3

Editorial

Martial Cozette
Directeur du CFIE

En France, les assemblées générales se déroulent traditionnellement entre la deuxième moitié du mois d'avril et la fin du mois de juin. Ces réunions annuelles sont pour les entreprises une obligation légale dont l'objet est de présenter et commenter leurs activités et leurs résultats financiers.

Depuis deux ou trois ans, nous assistons à des prises de position de la part des actionnaires sur la qualité « démocratique » de l'organisation des entreprises. Les actionnaires sont désormais attentifs à la réalité de l'implication des administrateurs dans la conduite des groupes et à la séparation entre les intérêts de ceux-ci et ceux des entreprises. Cette prise de conscience peut être attribuée à la parution du rapport Viénot sur le gouvernement d'entreprise en 1995 et aux interventions de plus en plus marquées de la part d'investisseurs anglo-saxons. **L'existence d'un vrai pluralisme dans l'organisation des organes dirigeants est un préalable indispensable à toute discussion portant sur les questions sociales et environnementales dans l'entreprise**.

L'assemblée générale annuelle : tribune où peuvent être débattues les questions sociales et environnementales des entreprises

Par ailleurs, **les actionnaires sont également de plus en plus nombreux**, dans les assemblées des entreprises françaises, **à solliciter l'avis du conseil d'administration sur la stratégie sociale et environnementale de leur entreprise**. En France, ces interventions sont encore souvent le fait de personnes isolées, excepté sur les questions sociales où les salariés actionnaires peuvent représenter parfois un poids non négligeable et sur lequel il faudra vraisemblablement compter dans l'avenir. A condition toutefois que ces organisations ne donnent pas l'impression de défendre uniquement leurs propres intérêts.

L'élargissement des débats à des questions qui ne relèvent pas purement et simplement des obligations légales liées à la convocation de l'assemblée générale est plutôt encourageant quant à la **vision globale que doit revêtir, pour certains actionnaires, le management d'une entreprise**. Ces discussions permettent de poser des questions essentielles au plus haut niveau de responsabilité du groupe. Le CFIE suit avec grand intérêt cette évolution qui devrait permettre aux assemblées générales de devenir une source d'information pertinente et à **Impact** *Entreprises* de répondre à l'une de ses vocations, à savoir informer les actionnaires de l'approche de leur entreprise sur le plan social et environnemental. Dans l'avenir cependant, il serait souhaitable que d'autres groupes organisés tels que les mutuelles, les fonds de pension, les SICAV ou les organisations de défense d'actionnaires interviennent à leur tour sur ces questions.

Sommaire

Elf et le développement au Congo	2
Assemblées générales 1997	5
Rhône-Poulenc	5
Renault	
Lagardère	6
Elf	
Total	
Peugeot	7
Lyonnaise des Eaux	
Alcatel	8
Bouygues	

CFIE, 19, rue des Trois Frères, F-75018 Paris, tél : 01.46.06.07.08, fax : 01.46.06.05.06

ELF ET LE DEVELOPPEMENT AU CONGO

Après trente ans d'exploitation des importantes ressources naturelles (notamment pétrolières) dont il bénéficie, le Congo n'est pas parvenu à amorcer un décollage économique. Aujourd'hui, il sombre dans la guerre civile et les quelques signes de démocratie apparus lors des élections présidentielles d'août 1992 n'ont pas eu de suite.

En fait, le monopole détenu par la compagnie Elf Aquitaine et les interventions de l'Etat français ont développé une relation de dépendance entre le Congo et Elf et la situation de clientélisme qui en a suivi a surtout privilégié le laxisme, tant au niveau de la conduite du pays que du développement des ressources pétrolières, engendrant l'une des dettes par habitant les plus élevées du monde.

Le Golfe de Guinée représente encore près de 60 % de la production de pétrole d'Elf après avoir culminé à 76 % en 1987. Au Congo, Elf assure environ 80 % de la production de pétrole et 90 % de sa commercialisation. Jusqu'en 1977, début de l'exploitation du gisement de Loango par la société italienne Agip, Elf-Congo, détenue alors à 80 % par la Société nationale Elf Aquitaine, était la seule société opératrice du pays. La qualité des relations entre Elf et le pouvoir congolais a, de ce fait, eu une influence très nette sur les activités d'exploitation pétrolière et sur les recettes budgétaires de l'Etat et, par voie de conséquence, sur la stabilité du pouvoir.

Une influence qui pèse sur la destinée du pays

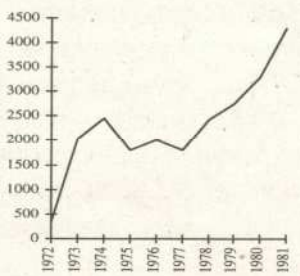
Ainsi, par exemple, entre 1975 et 1977, un profond désaccord est apparu entre Pierre Guillaumat, président du groupe pétrolier et Marien Ngouabi, président de la République populaire du Congo. Le pouvoir, fragilisé par de nombreux troubles internes, était confronté à d'importants besoins en trésorerie pour financer son maintien. Marien Ngouabi envisagea alors de réviser les accords en vigueur, qui déterminaient la répartition des revenus pétroliers entre l'Etat congolais et la société Elf. Mais Pierre Guillaumat rejeta les nouvelles mesures fiscales. Les négociations engagées piétinèrent et la production diminua sensiblement (voir graphique). Elles ne reprirent qu'en octobre 1977 après l'assassinat de Marien Ngouabi par un agent de la sécurité présidentielle et le remplacement de Pierre Guillaumat par Albin Chalandon à la tête du groupe pétrolier.

Les difficultés techniques imposées par les nouveaux gisements *offshore* avaient alourdi les coûts de développement et d'exploration et les niveaux de production obtenus étaient décevants. Elf avait donc toutes les raisons de refuser des mesures qui lui étaient défavorables. Mais il reste que son monopole, conjugué à l'influence de l'Etat français dans le pays, lui a permis de laisser passer l'orage sans craindre de perdre son hégémonie au profit d'autres compagnies en quête de nouveaux gisements. Le contexte permettait en effet à Elf de retarder la recherche et le développement de nouveaux champs pétroliers. Les recettes pétrolières du pays s'effondrèrent, passant de 19,4 milliards de francs CFA en 1974 à 11,7 milliards en 1975, ce qui contribua à déstabiliser le Congo.

Un autre événement plus récent a également marqué la grande dépendance du Congo à l'égard d'Elf.

En 1991, le Congo instaurait en effet une conférence nationale en vue de l'organisation d'élections libres et un gouvernement de transition était nommé. En juillet, ce gouvernement décida de *« faire l'audit sur les coûts opératoires à Elf-Congo et Agip Recherches Congo »*. En mars 1992, la Banque mondiale observait que les revenus par baril étaient, au Congo, les plus bas du monde. Elle formulait plusieurs recommandations, notamment le

Production de pétrole au Congo, en millions de tonnes



Entre 1975 et 1977, la production de pétrole diminue. Elle augmentera à nouveau après la mort de M. Ngouabi et le remplacement de P. Guillaumat à la tête d'Elf

En bref...

En France, le gouvernement d'entreprise progresse

Selon le cabinet de consultants Davis Global Investors situé à Boston, les **entreprises françaises se placent en troisième position** en matière de gouvernement d'entreprise derrière les entreprises britanniques et les entreprises américaines. Une information déjà apportée par le cabinet belge Déminor. L'étude signale également que les entreprises françaises font des progrès dans les domaines de la présence d'administrateurs indépendants et de la séparation des pouvoirs entre le président du conseil d'administration et le dirigeant effectif de l'entreprise.

Les actionnaires individuels veulent être plus actifs dans les assemblées générales

Le 26 juin dernier, le cabinet d'audit Deloitte & Touche, la société de conseil spécialisée dans la communication institutionnelle Ecocom et le journal financier *Investir* ont publié une enquête réalisée auprès de directions d'entreprises, d'administrateurs, de directeurs de communication, de membres de comités consultatifs d'actionnaires et de lecteurs d'*Investir*, intitulée **« L'assemblée générale : obligation légale ou vecteur de communication ? »** Cette enquête révèle les attentes de ces cinq catégories de population vis-à-vis des assemblées générales. Dans sa synthèse, le rapport dégage trois priorités.

1. La première attente concerne la représentation des actionnaires individuels. Une large majorité d'entre eux sont prêts, phénomène nouveau en France, à **rejoindre une association d'actionnaires pour faire valoir leurs droits**. Ils sont appuyés en ce sens par les administrateurs et les dirigeants qui estiment que les représentations d'actionnaires constitueront dans l'avenir *« un centre de pouvoir significatif »*.

2. Les actionnaires souhaitent également pouvoir débattre de la stratégie d'entreprise au cours de l'assemblée générale.

3. Enfin, ils estiment que l'opportunisme de l'administrateur *« cumulard »* attiré principalement par les jetons de présence et l'octroi de sièges prestigieux ne répond pas à leurs intérêts.

Confirmées par les faits, ces aspirations

contrôle des opérations et le réexamen du code minier, avec, si besoin était, une modification des accords en cours.

Faible rentabilité pour le pays et haut rendement pour la compagnie

Il importe de rappeler qu'à cette date, les contrats d'exploration et de production obéissaient encore aux régimes fixés par les conventions d'établissement de 1968 qui accordaient un statut fiscal particulier à Elf et à Agip. Ces accords, très avantageux pour les deux compagnies, instituaient le versement à l'Etat congolais d'une redevance de 17,5 % de la production et d'un impôt variant entre 60 % et 75 % selon les gisements. Ces conditions donnaient à Elf-Congo l'une des meilleures rentabilités parmi les filiales d'Elf Aquitaine. On peut ainsi noter qu'en 1995, celle-ci était toujours excellente et s'établissait à deux fois la moyenne des opérations de production d'hydrocarbures de la compagnie.

Le gouvernement de transition fit donc appel au cabinet d'audit Arthur Andersen pour examiner les comptes d'Elf-Congo et d'Agip Recherches Congo. Mais dans une lettre datée du 18 décembre 1991, le cabinet constatait que *« les positions prises par les deux principaux pétroliers concernés par la fourniture des informations nécessaires* [...] *qui vis*[aient] *à retarder, puis à bloquer systématiquement cette fourniture* [... avait] *conduit à une situation de blocage complet de l'intervention »* et il renonçait à sa mission.

Les relations se refroidirent alors rapidement entre Elf et le gouvernement congolais et le 23 janvier 1992, le Premier ministre du Congo, M. Milongo, affirmait dans un communiqué que l'ambassade de France au Congo assurerait *« une liaison entre les putschistes et certains lobbies financiers »*.

Gisements de pétrole *offshore* au Congo

Mais Elf contrôlait toujours la quasi-totalité de la commercialisation du pétrole, les quantités déclarées et les prix négociés, bénéficiait toujours d'un régime fiscal avantageux et assurait toujours le contrôle complet de la comptabilité de sa filiale congolaise.

L'affaire ne devait pas en rester là. Elu président du Congo en août 1992, Pascal Lissouba était confronté à une situation économique et financière dramatique. Avec une dette externe évaluée par la Banque mondiale à 5,1 milliards de dollars, le Congo était l'un des pays du monde les plus endettés par habitant et avec un service public de 85 000 fonctionnaires pour 2,4 millions d'habitants, l'Etat ne pouvait espérer réduire rapidement le déficit budgétaire chronique.

Tentative pour échapper à la tutelle d'Elf

Quelques mois après son élection, Pascal Lissouba offrait à la compagnie américaine Occidental Petroleum (Oxy) des intérêts dans trois blocks *offshore* et notamment les 15 % détenus par la compagnie d'Etat Hydro-Congo dans le gisement prometteur de N'Kossa dont Elf-Congo détenait les 85 % restants, qu'elle avait négociés, d'après le journal *Pétrole et Gaz Arabes* du 16 novembre 1991, selon l'ancien système des concessions. En échange, Oxy avançait au gouvernement congolais 150 millions de dollars gagés sur les productions futures de pétrole. Cet accord prévoyait en outre qu'Oxy apportât au gouvernement l'aide technique et financière nécessaire pour améliorer les performances des gisements de pétrole congolais. En d'autres termes, Elf ne contrôlerait plus ni la production ni la commercialisation de ce gisement d'avenir. De plus, Elf risquait de perdre les avantages fiscaux attachés aux conventions de 1968 qui devaient prendre fin en 1993. Le *Bulletin de l'industrie pétrolière* indiquait ainsi, le 8 octobre 1992, que Pascal Lissouba avait l'intention de renégocier les conditions projet de N'Kossa.

C'était la première fois qu'une telle atteinte était portée aux intérêts d'Elf au Congo et les relations entre Elf et Pascal Lissouba s'assombrirent encore. Outre le souhait de réviser l'ensemble des contrats qui liaient Elf et Agip à l'Etat congolais, le gouvernement de Pascal Lissouba avait un besoin crucial d'argent frais. Quelques temps auparavant, Elf avait refusé une nouvelle avance gagée sur les productions futures à l'Etat congolais, arguant que l'ensemble des redevances devant revenir au pays étaient déjà gagées jusqu'en l'an 2000.

pourraient aboutir à des assemblées plus vivantes qui soient un véritable *« lieu d'échange et de dialogue avec les actionnaires individuels »*. Notons également que les actionnaires souhaitent que l'assemblée fournisse *« une tribune institutionnelle aux actionnaires salariés »*.

Gouvernement d'entreprise : les entreprises du panel-CFIE à la traîne

Le *Nouvel Economiste* a publié le 4 juillet dernier son troisième palmarès du gouvernement d'entreprise. Le journal a sélectionné les cinquante premières capitalisations boursières de la place de Paris et les a classées suivant trois critères : 1. capacité à écouter les conseils d'administration, 2. respect des actionnaires minoritaires, 3. valorisation de l'argent des actionnaires. Les entreprises du panel-CFIE figurent dans ce palmarès mais ont obtenu des places plutôt médiocres.

Rang obtenu par les entreprises du panel-CFIE dans le classement des 50 premières capitalisations boursières établi par le troisième palmarès du gouvernement d'entreprise du *Nouvel Economiste*

	Classement général	Ecoute des conseils d'administration
Rhône-Poulenc	14	10
Lyonnaise des Eaux	26	25
Total	28	29
Générale des Eaux	29	38
Elf	31	5
Alcatel	41	17
Bouygues	45	18
Peugeot	47	48
Renault	50	49

	Respect des actionnaires	Les mieux gérées
Rhône-Poulenc	13	32
Lyonnaise des Eaux	8	35
Total	39	33
Générale des Eaux	22	31
Elf	25	38
Alcatel	23	45
Bouygues	48	43
Peugeot	29	41
Renault	32	37

Calpers incite les entreprises à adopter un bon gouvernement d'entreprise

Calpers, premier fonds de pension américain gérant plus de 110 milliards de dollars d'actifs, poursuit sa campagne pour promouvoir le gouvernement d'entreprise

Le système des avances gagées avait été instauré au milieu des années 80 et il avait rendu l'Etat du Congo dépendant du groupe pétrolier français.

L'avance faite par Oxy devait permettre de payer deux des six mois d'arriérés de salaires des 85 000 fonctionnaires à quelques jours des élections législatives anticipées. Un cadeau qui ne pouvait laisser indifférent cet important corps électoral.

La partie de bras de fer dura quelques mois et donna lieu à plusieurs interventions politiques. Ainsi, Michel Roussin, ministre français de la Coopération, déclara en septembre 1993 : *« Nous ne sommes plus dans le schéma de l'intervention d'opérateurs privés mais dans le cadre d'une intervention politique »*. Finalement, en décembre 1993, le parlement congolais adopta le projet de loi prorogeant jusqu'en 2003 le permis haute mer sur le gisement de N'Kossa et autorisa Elf-Congo à vendre toute la production de ce champ.

Pétrole, clientélisme, dette et développement

Fruit des relations ambiguës et monolithiques entre Elf et l'Etat congolais, la situation économique actuelle du Congo reste catastrophique. La dette extérieure du Congo a encore augmenté et s'établit à 6 milliards de dollars en 1996, selon *The Economist Intelligence Unit Country Profile 1996-97*. L'une des activités majeures du gouvernement congolais est la recherche de prêts de trésorerie sur le marché international pour rembourser le service de la dette qui, d'après la Banque mondiale, représentait 454 % du produit national brut en 1994. Le système bancaire est en décomposition, la Banque commerciale congolaise et la Banque nationale de développement du Congo ont suspendu leurs opérations. Les deux dernières grandes banques commerciales du pays, l'Union congolaise de banques et la Banque internationale de développement du Congo connaissent d'importantes difficultés financières. La Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) ne parvient plus à payer les pensions de ses affiliés. Le Congo vend une partie de ses entreprises publiques à des prix fort intéressants pour les acheteurs. Ainsi, l'Etat a vendu en mars 1995, les 25 % qu'il détenait dans Elf-Congo pour 250 millions de francs français. Cette part a rapporté à Elf 185 millions de francs français supplémentaires en 1995 et 165 millions en 1996. Le secteur manufacturé ne représentait que 6,9 % du produit intérieur brut en 1995 et *The Economist Intelligence Unit Country Profile 1996-97* indiquait que *« la base industrielle du Congo a toujours été faible mais qu'elle s'est encore contractée au début des années 90 »*.

La position dominante que possède Elf au Congo et les appuis politiques nécessaires pour la conserver, ont instauré une situation de clientélisme entre Elf et le Congo. Les avances de trésorerie gagées sur les productions futures accordées par la compagnie française — que l'on peut estimer à plusieurs centaines millions de francs français — ont amplifié le degré de dépendance du pays à l'égard d'Elf. Sans nier la responsabilité de l'Etat congolais, qui a dépensé par anticipation des ressources non acquises, le groupe pétrolier s'est appuyé sur un tête-à-tête pervers pour préserver son patrimoine.

La stratégie du groupe semble prendre de nouvelles orientations. Ainsi, Elf a revendu, en 1994 et 1995, 34 % des intérêts qu'elle détenait dans le champ de N'Kossa à la compagnie américaine Chevron et à la sud-africaine Engen Exploration et selon le cabinet Wood Mackenzie, les domaines miniers que Elf a la charge d'explorer et qui ne sont pas encore en développement ne représentent plus que 23 % du total. On peut espérer que l'émergence d'autres acteurs dans le domaine pétrolier au Congo rééquilibre les rapports de force et favorise une meilleure répartition des ressources pétrolières entre l'Etat congolais et les compagnies pétrolières. ❑

ELF AU CONGO, UNE PRESENCE ANCIENNE

Les premières prospections en vue de découvrir des hydrocarbures au Congo ont débuté en 1928 mais ce n'est qu'en 1957 que les premières découvertes commerciales ont été enregistrées avec le petit gisement terrestre de Pointe-Indienne. Ce gisement a été exploité par la Spafe (Société des pétroles d'Afrique équatoriale) à partir de 1960. En 1969, la société Elf-Congo a été créée pour assurer l'exploitation de toutes les nouvelles découvertes dans le pays. Il faudra attendre cette date pour assister à la découverte d'un nouveau gisement, *offshore* celui-là, le gisement d'Emeraude qui sera mis en exploitation en 1971. En 1971 également, la société Agip Congo, filiale de la société italienne Agip, mettra à jour le gisement *offshore* de Loango et en 1972, Elf découvrira celui de Likouala. Ces deux derniers gisements devront respectivement attendre 1977 et 1980 pour être mis en exploitation. Ce n'est qu'à la fin de la dernière décennie et au cours des années 90 que des gisements d'ampleur conséquente ont été découverts : Kitina, N'Kossa et Moho. Ceux-ci permettent d'envisager un redressement salutaire de la production pétrolière du Congo.

dans le monde. Le fonds a l'intention de noter 300 groupes inscrits dans son portefeuille en fonction d'un certain nombre de critères exigeants de manière à évaluer le degré de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise. **Calpers pourrait s'opposer à la réélection des dirigeants des sociétés mal notées**.

Contre le racisme en entreprise

Dans le cadre de l'année européenne contre le racisme, le European Business Network for Social Cohesion (Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion) organise les 29 et 30 septembre prochain à Lyon une conférence intitulée « Tirons parti de la différence ». Parmi les ateliers proposés, on peut relever deux axes de travail intéressants : « Investissement social et stratégies d'intégration » et « Soutien du développement économique dans les communautés minoritaires ».

Contre la corruption dans les affaires

Du 7 au 11 septembre s'est déroulée à Lima (Pérou) la 8e conférence internationale contre la corruption. Cette conférence, qui a réuni principalement des responsables politiques et économiques, avait pour objectif d'établir un plan d'action pour lutter contre la corruption.

LECTURE

Comprendre le rôle de l'actionnaire dans le gouvernement d'entreprise

« Le Retour de l'actionnaire », par Sophie L'Hélias, décrit le capitalisme et le système de gouvernement d'entreprise en France, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Il analyse le fonctionnement des conseils d'administration, des sociétés cotées, le rôle des actionnaires et les relations actionnaires-administrateurs-dirigeants.

Cet ouvrage, agrémenté d'exemples, permet de mieux comprendre le fonctionnement ou le dysfonctionnement de ces relations, les rapports de force existants et la manière dont ils s'exercent. Les différences de perception entre dirigeants et actionnaires pourraient aboutir, dans l'avenir, à un dialogue constructif.

Ed. Gualino éditeur, 34, rue de la Bienfaisance - 75008 Paris. Tél. : 01 42 94 11 00.

Assemblées générales 1997

La « saison » des assemblées générales, qui s'établit entre avril et juin, donne l'occasion d'évaluer la dynamique de dialogue au sein des grands groupes français. Nous pouvons tirer cinq enseignements des neuf assemblées auxquelles le CFIE a participé cette année. 1. A l'exception notable de celle de Bouygues, les assemblées ont réuni plusieurs centaines de personnes, voire plus de mille. 2. Dans trois cas sur neuf, les actionnaires salariés ont bénéficié d'un « encadrement » de la part des forces publiques. 3. Les questions portant sur le gouvernement d'entreprise, et notamment le « verrouillage » des conseils d'administration, sont systématiquement abordées. 4. Les questions relatives à la responsabilité sociale et environnementale des groupes sont en hausse avec une prime pour Rhône-Poulenc qui a introduit d'emblée une présentation environnementale. 5. Les réponses apportées par les directions générales vont rarement au-delà des simples affirmations. Ces échanges amorcent néanmoins des dialogues qui méritent d'être poursuivis après les assemblées. Le CFIE entend utiliser au mieux ces pistes.

Rhône-Poulenc : des initiatives encourageantes

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997 : 86 milliards FF, résultat 1997 : 2,7 milliards FF
75 000 employés dans le monde

L'exposé des activités a présenté une innovation intéressante en intégrant un passage sur la politique du groupe en matière d'environnement et de sécurité. Des commentaires ont été apportés sur les différents indices destinés à mesurer l'efficacité de cette politique.

Questionné par le CFIE sur l'opportunité qu'il y aurait à fournir le rapport environnemental annuel à l'entrée de l'assemblée, Jean-Marc Bruel, vice-président du groupe, a indiqué que cette idée faisait partie des préoccupations de la direction mais que *« malheureusement, il* [fallait] *collecter des données du monde entier, les consolider et les faire auditer »* ce qui entraînait un délai. L'établissement des comptes annuels est pourtant confronté aux mêmes problèmes sans difficulté apparente.

Une autre question a porté sur les *« effets des herbicides et des produits de régularité de croissance sur la santé des agriculteurs »*. Jean-Marc Bruel n'a pas nié que *« cela* [pouvait] *avoir un effet, mais* [que l'entreprise prenait] *des précautions dès la conception lorsque, lors des tests, il y* [avait] *des risques,* [et ...] *développ*[ait] *les équipements adéquats »*. La réponse reste cependant insuffisante dans le sens où elle n'indique pas les moyens mis en œuvre pour éviter de faire appel à de tels équipements.

La direction a également résumé sa politique en matière d'emploi, notamment vis-à-vis des jeunes, précisant que chaque année *« quatre mille jeunes pass*[aient] *dans les usines Rhône-Poulenc, soit en formation soit en insertion »*. Un actionnaire a toutefois indiqué que *« le personnel, lorsqu'il a consacré une grande partie de sa vie à la société, ressent*[ait], *à partir de cinquante ans, un sentiment d'amertume.* [La direction devrait] *prendre soin d'un capital qu'il est extrêmement difficile de reconstituer. »* Cette remarque pourrait refléter la pression très forte qui s'exerce depuis quelques années sur le personnel de Rhône-Poulenc pour améliorer la productivité.

Commentaire

Parmi les assemblées générales des entreprises formant le panel-CFIE, celle de Rhône-Poulenc est sans doute l'une des mieux rodées sur le plan des discussions entre la direction et les actionnaires. Cette année, elle s'est cependant différenciée des précédentes par l'important dispositif de sécurité mis en place par les organisateurs afin de prévenir *« quelques manifestations de la CGT »* qui s'opposent à la politique *« tout pour la finance »* menée par le groupe.

L'intégration, dans la présentation, des questions portant sur l'environnement et sur la sécurité est une idée intéressante qui pourrait être étendue aux questions sociales. Le CFIE encourage Rhône-Poulenc à poursuivre une initiative qui ne peut que promouvoir les dimensions environnementale et sociale dans l'esprit des actionnaires.

Renault : une ambiance alourdie par les questions sociales

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997 : 186 milliards FF, **perte** 1997 : 5,2 milliards FF
141 000 employés dans le monde

Louis Schweitzer, le président du groupe, avait annoncé qu'il ferait une déclaration au sujet de l'usine de Vilvorde en Belgique lors de l'assemblée générale. Après avoir exposé la situation, il a déclaré qu'il avait demandé à M^me^ Kaisergrüber du cabinet Bernard Brunhes consultants, de réaliser une étude d'ici le 30 juin afin d'étudier les possibilités offertes par le site de Vilvorde. Elle disposait donc de vingt jours pour examiner en détail la situation, confirmer ou infirmer la décision de fermeture d'une usine qui emploie 3 100 personnes. Louis Schweitzer a ajouté que si l'hypothèse de fermeture de l'usine était confirmée, le groupe mettrait en œuvre les moyens nécessaires pour remplacer son départ par *« des activités industrielles de remplacement substantielles »*.

On sait aujourd'hui que le rapport, remis le 28 juin, a confirmé la fermeture et que les salariés de l'usine ont accepté à une large majorité le plan proposé par la direction de Renault. Mais pour le moment *« les activités industrielles de remplacement substantielles »* se traduisent par des perspectives portant sur 400 emplois pour des activités de stockage et d'entretien de véhicules.

Lors des questions, écrites et orales, M. Schweitzer ne s'est pas étendu sur la question. Le CFIE souhaitant connaître la position de M^me^ Anne Le Lorier, représentante de l'Etat au sein du conseil d'administration de Renault, le président s'est contenté de répondre : *« Je ne laisserai pas M^me^ Le Lorier parler. Le conseil d'administration est une expression collective qui a déjà donné sa position sur le sujet »*. S'il est vrai que le conseil d'administration est un organe collectif, une telle position ne va pas dans le sens d'un meilleur gouvernement d'entreprise, pourtant prôné par Renault.

Commentaire

Avec l'annonce de la fermeture de l'usine de Vilvorde, l'assemblée générale de Renault s'annonçait animée. Les accès de la rue Saint-Dominique ont été contrôlés par les forces publiques et un service de sécurité très impressionnant a filtré et fouillé consciencieusement les personnes qui se dirigeaient vers l'entrée.

Nous avons observé un déficit en matière de communication de la part du président qui, pour répondre aux manifestations sonores des actionnaires salariés belges et français, s'est contenté de souligner à plusieurs reprises leur manque d'adhésion aux projets d'avenir de l'entreprise, précisant que *« ce n'*[était] *pas en pratiquant la politique de l'autruche* [qu'ils] *contribuer*[aient] *à construire l'avenir de l'entreprise ».* ... dont ils allaient être exclus quelques jours plus tard ?

La distance entre les salariés et le reste de l'entreprise a été symboliquement renforcée avec la proposition au vote des actionnaires de constituer une enveloppe de deux millions de francs destinée aux jetons de présence des 15 administrateurs. Ceux-ci ne pouvaient en bénéficier jusqu'à présent car le statut d'entreprise publique de Renault n'en offrait pas la possibilité. Après avoir confirmé sa position concernant la fermeture de l'usine de Vilvorde et proposé aux actionnaires de renoncer au dividende annuel, il aurait été bienvenu que le conseil d'administration renonçât lui-aussi publiquement à ses avantages pour 1997.

Lagardère : une assemblée peu participative

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997 : 56 milliards FF, résultat 1997 : 1 milliard FF
47 000 employés dans le monde

Commentaire

L'assemblée de Lagardère s'est déroulée dans le calme et la « complicité » liant son président et les actionnaires, atmosphère que l'on a déjà pu observer les années précédentes. Il s'agit de l'une des rares assemblées où aucune question de fond concernant la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise n'a été posée.

Pourtant, depuis 1992, le groupe Lagardère regroupe des activités de nature aussi différente que la fabrication d'armes (missiles, satellites militaires) et la publication de livres pour la jeunesse et l'éducation (éditions Hachettes et Hatier). Cette cohabitation avait incité, il y a quelques années, plusieurs actionnaires à interroger le président sur l'opportunité de rassembler dans une même entité des activités aussi disparates. Celui-ci avait à l'époque répondu : *« Ce serait renier notre personnalité que de quitter le secteur défense. »*

Il paraît évident que Lagardère n'a pas l'intention de renoncer à son activité armement. Depuis la création, en 1996, de sa filiale Matra Bae Dynamics détenue à parité avec British Aerospace, Lagardère détient la première société de missiles en Europe et la troisième sur le plan mondial. Mais cette stratégie est en contradiction avec une autre déclaration de Jean-Luc Lagardère, associé commandité-gérant du groupe, précisant que le titre est toujours considéré par les investisseurs comme une valeur d'armement et subit du même coup une décote compte tenu des réductions des budgets de défense dans le monde.

Elf : priorité à la rentabilité des capitaux

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997 : 233 milliards FF, résultat 1997 : 7 milliards FF
85 000 employés dans le monde

Après quatre ans à la tête du groupe, Philippe Jaffré, surnommé le « financier du pétrole » a réaffirmé les objectifs financiers de l'entreprise : *« Aujourd'hui, le capital doit pouvoir escompter une rémunération de 12 % par an. »* Dans son discours, il a également tenu à apporter des précisions sur les multiples mises en examen qui entament la réputation du groupe et rassurer les actionnaires en affirmant qu'*« aujourd'hui,* [...] *des procédures bien définies s'appliquent à tous les décaissements sans exception. »* Pour appuyer ce qu'il estime être un retour à la confiance à l'égard du groupe, il a répondu à un actionnaire qui lui demandait de s'expliquer sur l'avenir du groupe en Afrique, que *« la confiance du président Lissouba* [Ndlr : le chef de l'Etat congolais] *est la preuve irréfutable que la confiance en Elf n'est pas entamée ».*

D'autres questions ont été posées au président sur la politique que Elf déploie en Afrique. Ces questions ont souvent été soutenues par la salle, voire appuyées par les associations d'actionnaires salariés du groupe.

Sur une question précise portant sur l'impact social et environnemental d'un projet d'oléoduc devant relier le champ de Doba (Tchad) au terminal marin de Kribi (Cameroun), Philippe Jaffré a souligné les efforts fournis par la compagnie qui limite, par exemple, la pollution liée au brûlage du gaz qui s'échappe lors de l'exploitation des champs pétrolifères. Le groupe a ainsi *« équipé la barge de N'Kossa* [au Congo], *sans nécessité économique, de façon à ce que le gaz soit réinjecté* [dans le gisement] *».* Pour son président, Elf est *« dans chacun des pays d'Afrique,* [...] *certainement l'une des compagnies les plus exemplaires à l'égard des populations locales ».* Jean-Luc Vermeulen, directeur de l'exploration-production, a précisé, quant à lui, que le *« calendrier de développement* [de l'oléoduc] *avait été retardé d'un an, car les partenaires avaient des exigences sur l'impact environnemental ».* Ces affirmations sont cependant demeurées générales et peu argumentées.

Compte tenu des conflits sociaux qui existent depuis quelques années dans le groupe, plusieurs questions ont également porté sur les problèmes liés à l'emploi. Jacques Puéchal, directeur général de la chimie, a apporté les précisions suivantes : *« Nous recherchons avec la plus grande vigilance la solidité du résultat* [...] *Les employés en France ont déjà beaucoup, et on essaie de sauvegarder l'emploi. Mais il y a des cas où on ne peut pas, il faut qu'on fasse notre devoir. Nous tenons à considérer chaque cas en particulier. »*

Commentaire

Pour la troisième année consécutive, Philippe Jaffré a fait appel aux forces publiques pour filtrer l'entrée de la réunion. Au cours de l'assemblée générale, il s'est ainsi exprimé pour justifier les mesures prises : *« Nous avons toujours un ou deux conflits sociaux, il faut donc prendre un certain nombre de précautions ».*

L'assemblée d'Elf Aquitaine a donné lieu à des débats animés où plusieurs questions importantes ont été abordées, mais il ressort nettement de l'ensemble des débats que la politique suivie par le groupe vise en priorité l'amélioration de la rentabilité des capitaux pour réaliser l'objectif *« d'une rémunération de l'ordre de 12 % par an ».* Les questions environnementale et sociales semblent encore être des questions que la direction commente à contrecœur.

Total : un management moins ouvert au dialogue

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997 : 177 milliards FF, résultat 1997 : 5,6 milliards FF
58 000 employés dans le monde

Pour la quatrième année consécutive, un actionnaire a posé une question se rapportant aux investissements du groupe en Birmanie. Celle-ci a porté sur quatre points : 1. Les sanctions économiques prises par les Etats-Unis à l'encontre de la Birmanie ne sont-elles pas susceptibles de gêner les opérations de Total dans ce pays ? 2. Comment la direction perçoit-elle son partenariat avec le régime totalitaire du Slorc ? 3. Unocal, le partenaire américain de Total dans cet investissement, a rencontré M^me^ Aung San Suu Kyi, leader de l'opposition au régime en place. Les dirigeants de Total ont-ils eu la même démarche ?

4. Texacco, qui a également investi dans ce pays, reconsidérerait ses projets. Total entend-il adopter la même approche ?

Thierry Desmarest, le PDG du groupe, n'a que très partiellement répondu aux questions posées en indiquant que les projets de Total n'étaient pas remis en cause. Aucune indication n'a cependant été donnée sur les implications éventuelles des mesures américaines interdisant tout nouvel investissement en Birmanie. Il a précisé par ailleurs, que la compagnie *« ne cherch*[ait] *pas à s'impliquer dans les problèmes de politique interne »* ajoutant que le groupe n'était *« pas partenaire du régime mais* [avait] *passé un contrat avec la société Moge* [Ndlr : qui est une entreprise publique] ».

L'autre question concernait la nomination d'un salarié au sein du conseil d'administration. Un actionnaire représentant un fonds de salariés qui réunit 2,6 millions d'actions, a déclaré qu'il *« n'y avait pas eu de concertation, ni avec les salariés ni avec le fonds de placement des salariés de Total pour la nomination de l'administrateur salarié. »*

Faisant sans doute allusion à la couleur syndicale du groupe d'actionnaires dont son interlocuteur se faisait le porte-parole, Thierry Desmarest a indiqué qu'il *« ne* [fallait] *pas mélanger les genres. Quatre représentants des salariés d'entreprise* [pouvaient] *assister au conseil d'administration et faire valoir leur avis »*. Il n'en demeure pas moins que le manque de concertation en la matière permet de soupçonner le nouvel administrateur d'être peu critique à l'égard des décisions qui seront prises par le conseil d'administration.

Commentaire

Comparés à ceux qui ont eu lieu à l'assemblée générale de Elf, les débats qui ont suivi la présentation des comptes de Total ont été nettement moins vivants. Au cours de cette assemblée générale, on a pu voir un Thierry Desmarest moins ouvert au dialogue social que son prédécesseur Serge Tchuruck. Ce changement de style pourrait avoir des conséquences négatives dès que le groupe sera confronté à des difficultés.

Peugeot : le coût des erreurs passées

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997, 173 milliards FF, résultat 1997, 0,7 milliard FF
139 000 employés dans le monde

L'assemblée de Peugeot a donné lieu à quelques précisions et discussions portant sur les questions environnementale et sociale. Rappelons que Peugeot a annoncé son intention de supprimer 2 816 emplois. Entre 1991, date des premiers symptômes de la crise que traverse l'industrie automobile européenne, et 1996, les effectifs mondiaux du groupe ont diminué de 11 %. Cette pression sur les effectifs a été justifiée par la nécessité d'adapter le groupe aux contraintes exercées par l'environnement économique du secteur.

Mais le rapport annuel de 1996 évoque aussi *« la maîtrise des investissements qui a permis une baisse sensible des enveloppes financières qui leur sont consacrées »* et précise que *« de nouveaux progrès seront atteints par une moindre automatisation des usines, coûteuse en investissements mais aussi en maintenance »*. Evoqué pour la première fois en 1992, le poids financier lié aux lourds investissements de la fin des années 80 et du début des années 90 intervient sans doute dans les difficultés rencontrées par l'industrie automobile aujourd'hui. Alors que les dotations aux amortissements représentaient 23 % des frais de personnel en 1990, elles sont ainsi montées à 33 % de ces mêmes frais en 1996. Les conséquences de cette politique d'automatisation exagérée seront longues à effacer compte tenu de la durée des amortissements.

Dans ce contexte, un actionnaire s'est inquiété des conséquences sociales et du coût d'éventuelles grèves que pouvait engendrer le plan social cité plus haut. Jacques Calvet, le président du directoire, estime qu'il n'y aura pas de grève puisque l'Etat a donné son accord et que les départs s'effectuent sur des bases volontaires. En revanche, à la question posée par un autre actionnaire, il a estimé que ramener la durée du travail à 35 heures sans diminution de salaire entraînerait nécessairement du chômage.

Jacques Calvet a également lié la question environnementale au problème de l'emploi en précisant que *« l'application des législations environnementales européennes se faisait dans des conditions antiéconomiques* [...] *qui* [allaient] *à l'encontre des objectifs du groupe. Cela a entraîné une augmentation des coûts de production qui n'a pas été reprise dans les marges. »* Une telle déclaration démontre combien il est indispensable pour une entreprise d'anticiper les « tendances lourdes » de la société et les législations qui peuvent en résulter afin de ne pas répercuter trop brutalement les coûts induits lorsque les réglementations deviennent opérantes.

Lyonnaise des Eaux : élargir les critères sociaux et environnementaux

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997 : 92 milliards FF, résultat 1997 : 1,3 milliard FF
116 000 employés dans le monde

L'assemblée générale de la Lyonnaise des Eaux a été marquée par le projet de

En bref...

British Aerospace ciblée par les activistes britanniques

Environ cent soixante-dix membres de l'organisation Campaign Against Arm Trade (CATT) sont intervenus en tant qu'actionnaires lors de l'assemblée générale de l'entreprise britannique British Aerospace pour protester contre la vente par cette entreprise d'avions de combat Hawk à l'Indonésie du général Suharto.

Shell incitée à adopter un meilleur comportement social et environnemental

Le 14 mai 1997, l'association Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR) et le Pensions Investment Research Consultants Ltd (PIRC) ont proposé au vote des actionnaires de Shell Transport and Trading Company, copropriétaire avec le holding néerlandais Royal Dutch Petroleum du groupe Shell, un projet de résolution demandant à la compagnie **d'adopter une politique volontariste en matière de respect des droits de l'Homme et de l'environnement**. Le projet demandait notamment que la compagnie réalise un contrôle externe indépendant et un rapport spécial sur ses opérations au Nigeria.

La direction a répondu que la Royal Dutch Shell *« possédait une telle politique et de tels standards depuis de nombreuses années. Les entreprises du groupe ont déjà introduit de nouvelles procédures afin de renforcer à la fois leur application et les mécanismes qui existent pour contrôler leur efficacité* [...] *L'audit externe est un des outils disponibles pour un tel contrôle, mais seulement un des outils. Il sera utilisé s'il est considéré significatif, approprié et adapté en terme de coût »*. En conséquence de quoi, les directeurs ont estimé que *« la résolution* [n'était] *pas nécessaire »*.

La discussion n'a néanmoins pas laissé insensibles les actionnaires puisque **17 % d'entre eux ont voté pour la résolution proposée par PIRC et ECCR ou se sont abstenus**. Un score qui ne

fusion avec la compagnie de Suez. Les intervenants ont généralement loué la gestion présente et passée de la direction. Il faut cependant relever l'intervention d'un actionnaire, dont l'accent révélait l'origine anglo-saxonne qui, constatant la composition du directoire et du conseil de surveillance du nouveau groupe constitué, a nettement marqué son désappointement en qualifiant le résultat de *« capitalisme à la française suranné »*. Il a souligné l'incorrigible tendance des compagnies françaises à recruter les membres de leurs conseils dans le cercle fermé des dirigeants des autres grands groupes nationaux.

Commentaire

De par ses activités dites « propres » — traitements des déchets, distribution de l'eau, etc. — l'action Lyonnaise des Eaux est souvent inscrite à l'actif des produits de placement collectifs « environnementaux » et fait peu l'objet de critiques sur les questions sociales et environnementales. Mais le champ des critères portant sur ces questions mériterait d'être élargi pour apprécier une telle réputation. On peut, par exemple, souligner que les activités de service aux collectivités locales de la Lyonnaise des Eaux ont placé l'entreprise en première ligne dans les problèmes de corruption qui ont marqué le monde des affaires en France ces dernières années. Précisons que la Lyonnaise a adopté un code de conduite en 1994 afin de prévenir désormais ce genre de pratiques. Soulignons également que l'entreprise est concernée par la qualité de l'eau qu'elle distribue y compris dans les zones, comme en Bretagne, où certaines nappes phréatiques sont polluées.

On peut aussi observer que le nouvel ensemble est contrôlé à 2,8 % par la Cogéma et contrôle l'entreprise belge Tractebel qui construit et gère des centrales nucléaires. Il est possible que des organismes de placement collectif, qui avaient jusqu'ici intégré le titre dans leurs portefeuilles pour le caractère propre de ses activités, hésitent désormais.

Alcatel : période de transition

Lieu de l'assemblée : Paris
Chiffre d'affaires 1997 : 162 milliards FF, résultat 1997 : 2,7 milliards FF
191 000 employés dans le monde

En 1995, Serge Tchuruck, nouveau président d'Alcatel, a enregistré une provision record de 22 milliards de francs, sanctionnant la mauvaise gestion de son prédécesseur mis en examen, Pierre Suard. Le groupe a engagé depuis cette date un sévère plan de restructuration. Les contractions d'effectifs ont ainsi porté sur 5 400 personnes au cours du deuxième semestre 1995 et sur 10 000 salariés en 1996 et Serge Tchuruck a annoncé la poursuite du plan de réduction en 1997 et 1998.

Curieusement, le débat a assez peu abordé la question de l'emploi. Seul un représentant du fonds commun de placement des actionnaires d'Alcatel-Alsthom a soulevé ouvertement le problème. Ayant prévu la question, le président a pu lire la réponse préparée à cet effet, indiquant notamment qu'un effort était fait pour réintégrer les personnes à l'intérieur du groupe et que des petites unités étaient créées dans les bassins d'emploi.

En revanche, trois interventions ont porté sur l'âge de certains administrateurs — 5 sur 17 ont plus de 74 ans — et le cumul des mandats de certains autres. Après l'éloge d'usage à l'égard des membres de son conseil d'administration, Serge Tchuruck a souligné, avec une pointe d'humour marquant peut-être son approbation pour les remarques, que la moyenne d'âge du conseil d'administration était passée de 68 à 65 ans. De manière générale, en ce qui concerne le gouvernement d'entreprise, Serge Tchuruck a précisé, dans son introduction que, conformément au rapport Viénot, aucun des nouveaux administrateurs, ne détenait plus de quatre mandats dans des sociétés cotées.

Commentaire

Il est encore trop tôt pour se faire une idée précise de la manière dont Serge Tchuruck conduira le dialogue au sein d'Alcatel. Néanmoins, l'ampleur des réductions de personnel réalisées et futures requerrait une analyse précise des mesures prévues.

Bouygues : absence de débat

Lieu de l'assemblée : Guyancourt (78)
Chiffre d'affaires 1997 : 73 milliards, résultat 1997 : 0,7 milliard FF
92 000 employés dans le monde

Dix minutes après l'ouverture prévue de la réunion, l'assemblée réunissait moins de 100 actionnaires.

Aucune question n'a été posée. Peut-être que le ton cérémonieux du PDG, Martin Bouygues, demandant *« à chaque intervenant* [de] *préciser ses nom, prénom et nombre de voix qu'il détient »*, a-t-il ajouté à « l'intimidante intimité » de la réunion, dissuadant toute initiative individuelle.

Le vote des projets de résolution s'est, contrairement à beaucoup d'autres assemblées, effectué à main levée. Une heure après son ouverture, l'assemblée était close.

Commentaire

L'assemblée générale de Bouygues a été exemplaire par la platitude de sa présentation, qui a consisté dans la lecture pure et simple du rapport annuel, et l'inexistence totale de débats.

devrait pas, à son tour, laisser indifférents les membres de la direction de Shell.

Ethos, fondation suisse d'investissement pour un développement durable, note certaines entreprises suisses sur leurs performances sociales et environnementales. Ces notations peuvent être utilisées lors des assemblées générales ou dans le cadre de projets de placements financiers. Ethos a ainsi donné une note globalement négative à l'Union de banques suisses (UBS) notamment pour son profil social jugé *« dans l'ensemble négatif »*.

En Allemagne, les actionnaires réclament plus de responsabilité de la part des entreprises

En Allemagne, la Dachverband der Kritischen Aktionnärinen und Aktionnäre est une confédération de trente-trois organisations intervenant dans les assemblées générales des entreprises allemandes afin de demander qu'elles adoptent une politique sociale et environnementale responsable. Ces organisations interviennent auprès d'entreprises comme Siemens, Bayer, Thyssen ou Daimler Benz.

En 1997, les questions ont principalement porté sur les conditions de travail dans ces entreprises ou chez leurs sous-traitants comme la liberté syndicale, la non-discrimination des employés, le travail forcé ou le travail des enfants.

Prix de l'abonnement : personnes physiques, 200 francs, personnes morales, 450 francs.
Prix au numéro : 50 francs.
Directeur de la publication : Charles Mouttet.
Comité de rédaction : Charles Mouttet, Irène Ponsoye, Yann Fradin, Ben Lefetey, Martial Cozette.
Numéro d'ISSN en cours.
Numéro de commission : 77519 AS.
Impression : Presse d'Aujourd'hui, 19, rue Frédérick Lemaître - 75020 Paris.
Tel. : 01.43.66.71.53.

CFIE (Centre français d'information sur les entreprises, association loi 1901) : 19, rue des Trois Frères - 75018 Paris.
Tél. : 01.46.06.07.08.
Courrier électronique : cfie@club-internet.fr