

# 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 1999 — n°14

## ■ Assemblées générales 1999 (deuxième partie)

Les assemblées générales d'actionnaires 1999 ont présenté un accroissement de l'affluence et quelques initiatives intéressantes comme la retransmission sur internet ou par vidéo-transmission.

Malgré une légère augmentation, l'intérêt apporté par les actionnaires aux valeurs sociales et environnementales appliquées au management d'entreprise reste encore faible.

## ■ Placements éthiques

Comme la « consommation solidaire », les placements dits éthiques commencent à faire leur apparition en France. Mais les critères qui définissent l'éthique sont encore flous.

## ■ Les « bruits de fond », unité de mesure du développement durable de l'entreprise

L'arbitrage des salariés dans les mouvements de fusion actuels démontre que les actionnaires devraient davantage tenir compte des composantes qui forment l'environnement de l'entreprise dans l'évaluation de cette dernière.

## Liste des entreprises citées dans ce numéro

ABN Amro, Adidas, Aérospatiale, Alcatel, Aventis, Axa, BNP, Bolloré, Caisse d'Epargne, Casino, Citroën, Elf Aquitaine, Freeport, France Télécom, Gallaher, Gucci, Hoechst, Hutchinson, IHC Caland, Imperial Tobacco, Lafarge, Lagardère, Lapeyre, Les 3 Suisses, LVMH, Macif, Matra, Nissan, Philip Morris, Pinault-Printemps-Redoute, Poliet, PSA, Renault, Reynolds Tobacco, Rhône-Poulenc, Rothmans, Saint-Gobain, Sanofi, Sears, Seita, Société générale, Sun Life Asset Management, TotalFina.

2

## E ditorial

Martial Cozette  
Directeur du CFIE

## Développement durable

Les dirigeants des grandes entreprises françaises font de plus en plus souvent référence à la notion de « développement durable », y compris durant les assemblées générales

d'actionnaires. Cette expression apparue au début de la décennie avait, jusqu'à présent, plutôt la faveur des institutions internationales et des associations.

11

Qu'entend-on par développement durable ? La multiplicité et la diversité des acteurs à s'en faire valoir indiquent que le concept semble à la fois incontournable et mal défini. Mais de toute évidence, il a fallu justifier le développement économique qui, en cette fin de siècle, rimait de plus en plus avec épuisement des ressources et pollution. En bref, le développement pouvait s'arrêter.

12

Aujourd'hui, on réalise que le développement économique, s'il n'est pas contrôlé, peut détruire les cultures et les structures sociales sans apporter de solution de rechange. Ses fondations reposent alors sur du sable. Tenir compte de toutes les composantes qui forment l'environnement de l'entreprise en les considérant comme des ressources épuisables peut, dans cette perspective, tenir lieu de définition au développement durable. On peut alors parler de « développement global ».

De son côté, pour l'actionnaire soucieux d'un « investissement durable », il importe d'être à l'écoute de tous les « bruits » de son entreprise comme on peut l'être d'une mécanique en action. Dans cette optique, il ne suffit pas, au cours des assemblées d'actionnaires, de détailler des résultats (ventes, résultat opérationnel, dividende, EBITDA, ROE, etc.) mais d'exposer les moyens que l'entreprise a développés pour parvenir à ces résultats : produits, gouvernement d'entreprise, ressources humaines, politique environnementale et relations avec la communauté.



# ASSEMBLÉES GÉNÉRALES 1999

## - deuxième partie -

Alcatel, p.5 ; CA : 139,45 ; RN : 2,34  
Bolloré, p. 8 ; CA : 22,53 ; 0,42  
Elf Aquitaine, p. 6 ; CA : 211,55 ; RN : 3,54  
France Télécom, p. 5 ; CA : 161,68, RN : 15,09  
Lagardère, p. 9 ; CA : 70,14, RN : 1,84  
Pinault-Printemps-Redoute, p. 8 ; CA : 108,33 ; RN : 3,33

PSA, p. 7 ; CA 221,44 ; RN : 3,18  
Renault, p. 7 ; CA : 243,93 ; RN : 8, 85  
Rhône-Poulenc, p. 4 ; CA : 86,80 ; RN : 5,16  
Saint-Gobain, p. 9 ; CA : 116,90 ; RN : 7,20  
Sanofi, p. 4 ; CA : 25,82 ; RN : 2,12  
Total, p. 6 ; CA : 159,61 ; RN : 6,92

Les chiffres ci-dessus (pour le chiffre d'affaires - CA - et le résultat net - RN -) sont exprimés en milliards de francs.

**Premier constat concernant les assemblées qui ont eu lieu en 1999, elles ont mobilisé plus de monde que les années précédentes. Ainsi, sur les 12 entreprises aux assemblées desquelles le CFIE a assisté en 1998 et en 1999, la fréquentation augmente d'environ 57 %. On a également pu remarquer un accroissement des initiatives (retransmission sur internet ou par vidéo-conférence) qui ont permis d'accroître encore l'audience de ces réunions. La contrepartie résulte en de sérieuses perturbations au niveau de l'organisation ce qui a provoqué des retards dans l'ouverture des séances parfois supérieurs à une demi-heure. Quant à la durée totale, elle est restée stable, soit en moyenne 2h20.**

Données générales sur  
20 assemblées d'actionnaires

Durée moyenne des assemblées	2h20
Durée moyenne des débats avec les actionnaires	1h06
Nombre total de questions posées	553
Nbre de questions posées sur la responsabilité sociale et environnementale (RSE)	142

**Une information plus révélatrice concerne le nombre des questions posées au cours de ces assemblées. En dehors du cas de Bolloré, non significatif, 28 questions, en moyenne, ont été posées par des actionnaires. Si l'on se réfère aux 12 entreprises qui forment notre échantillon, on constate une légère diminution du nombre moyen de questions mais avec un net resserrement entre les extrêmes (en 98, l'écart s'établissait entre PSA - 12 questions - et France Télécom - 83. En 99, il se situe entre 16 interventions pour Bouygues et 51 pour Rhône-Poulenc).**

**En ce qui concerne les interventions qui traitent de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, on assiste à**

**une progression de 6 %, avec une moyenne de 7 questions. Mais on note une forte disparité entre les entreprises. Une seule intervention sur le thème a été faite au cours de l'assemblée de PPR, 18 pour celle de Rhône-Poulenc. Le temps moyen des échanges entre la direction et les actionnaires reste stable avec une durée moyenne de 1 heure et 6 minutes, soit plus de 47 % du temps total de l'assemblée hors temps de vote.**

**En tout, 42,3 % des questions RSE (qui traitent de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises) ont porté sur l'aspect social, en forte augmentation par rapport à 1998. Cette tendance a été particulièrement importante au sein des entreprises sujettes à des réorganisations (Elf, Alcatel) ou faisant l'objet de fusions (Renault, Sanofi, Rhône-Poulenc). Au cours des 20 assemblées auxquelles le CFIE a participé, 1 intervention sur 9 a donc évoqué la question sociale.**

**Le gouvernement d'entreprise est une préoccupation qui tend à s'affirmer et qui s'est particulièrement illustrée au cours de la réunion de Rhône-Poulenc où un projet de résolution proposé par le conseil d'administration a été rejeté par l'assemblée tandis qu'un deuxième obtenait de justesse le nombre de voix lui permettant d'être adopté.**

Répartition des questions par type d'intervention dans  
20 assemblées générales d'actionnaires

L'emploi et la politique sociale	42,3 %
Le gouvernement d'entreprise	26,8 %
Les relations avec les actionnaires	7,0 %
La politique environnementale	6,3 %
L'utilité sociale des produits et services	6,3 %
Autres	11,3 %



	Dirigeant	Durée de l'AG (voies non compris)	Echanges avec les actionnaires	Nombre de questions posées par les actionnaires	Nombre de questions RSE (RSE : questions qui traitent de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise)	Les questions RSE ont concerné	Nombre de personnes présentes à l'ouverture de l'AG
<b>Alcatel</b>	Serge Tchuruk Président-directeur général	3h	1h20	41	16	Gouvernement d'entreprise [8], Politique sociale [8]	1 800
<b>Bolloré</b>	Vincent Bolloré Président-directeur général	45 mn	30 mn	6	0		50
<b>Elf Aquitaine</b>	Philippe Jafré Président-directeur général	1h45	1h05	17	10	Politique sociale [7] Gouvernement d'entreprise [3]	1 450 (280)*
<b>France Télécom</b>	Michel Bon Président-directeur général	2h30	1h50	49	9	Politique sociale [3] Relations avec les actionnaires [2] Relations avec les fournisseurs [2] Utilité sociale des produits et services [1] Gouvernement d'entreprise [1]	1 900
<b>Lagardère</b>	Jean-Luc Lagardère Gérant commandité	4h	1h20	25	4	Gouvernement d'entreprise [1] Politique sociale [3]	600
<b>Pinault-Printemps- Redoute</b>	Serge Weinberg Président du directeur	1h50	40 mn	12	1	Politique environnementale [1]	390
<b>PSA</b>	Jean-Martin Folz Président du directeur	2h45	1h10	30	4	Politique environnementale [2] Politique sociale [1] Investissements dans les pays en développement [1]	180
<b>Renault</b>	Louis Schweitzer Président-directeur général	2h	1h10	39	13	Politique sociale [11] Politique environnementale [1] Gouvernement d'entreprise [1]	520
<b>Rhône-Poulenc</b>	Jean-René Fourtou Président-directeur général	2h50	1h30	51	18	Relations avec les clients [1] Gouvernement d'entreprise [6] Politique sociale [5], Mécanat [2] Utilité sociale des produits et services [2] Politique environnementale [2]	860
<b>Saint-Gobain</b>	Jean-Louis Bellia Président-directeur général	2h20	1h25	51	13	Politique environnementale [2] Politique sociale [9] Relations avec les actionnaires [2]	1 570
<b>Sanofi</b>	Jean-François Dehaq Président-directeur général	1h50	30 mn	19	4	Politique sociale [4]	300
<b>Total</b>	Thierry Desmarest Président-directeur général	1h50	1h	30	9	Gouvernement d'entreprise [3] Investissements dans les pays totalitaires [5] Politique sociale [1]	560

\* Le chiffre entre crochets indique le nombre de personnes présentes lors de la reprise de l'AG.



# Rhône-Poulenc

**26 mai 1999.** Les actionnaires institutionnels contrecarrent les tentatives de limitation des droits de vote du conseil d'administration.

« Depuis que je suis là, tous les ans il y a eu des cessions, des acquisitions et des restructurations. » Jean-René Fourtou résume ainsi treize années de gestion qui aboutissent aujourd'hui à la fusion avec l'entreprise allemande **Hoechst** pour donner naissance en octobre prochain à **Aventis**, l'un des leaders mondiaux dans le domaine des sciences de la vie.

En ce qui concerne le déroulement de l'assemblée, on peut relever que les innovations des années précédentes ont été abandonnées. Nous avons bénéficié, en 1997, d'une présentation des performances environnementales du groupe et, en 1998, de longues explications sur les objectifs sociaux de l'entreprise et sur sa politique en matière de gouvernement d'entreprise. La large part consacrée au projet de fusion avec **Hoechst** ne justifie pas l'impasse faite cette année sur ces points. Ajoutons, au registre des points à améliorer, que les commentaires étaient accompagnés de diapositives de mauvaise qualité, parfois illisibles.

Quoique n'ayant pas fait l'objet d'un développement spécifique, les questions sociales ont été abordées. Dans une conclusion de Jean-René Fourtou sur le projet de fusion, tout d'abord. Les 3 minutes consacrées aux aspects sociaux de la fusion paraissent certes insignifiantes comparées aux 80 minutes de présentation mais n'en demeurent pas moins largement supérieures au temps moyen qui leur est dévolu dans les assemblées générales et se distinguent des simples éloges d'usage qui en ponctuent un grand nombre. En l'occurrence, Jean-René Fourtou a fait preuve de franchise en soulignant que

face à la fusion « le personnel est inquiet car nous avons des doublons dans tous les pays du monde [mais] nous ne licencierons pas sèchement » rappelant que « le succès de l'opération repose sur l'enthousiasme des hommes ». Un peu plus tard, un actionnaire salarié a cependant précisé que les salariés étaient intervenus pour modifier le 17<sup>e</sup> projet de résolution qui prévoyait, dans sa version initiale, de supprimer les représentants des salariés au sein du conseil d'administration.

**Commentaire :** On peut souligner la richesse des débats, notamment sur les questions portant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise qui sont allées des relations de Rhône-Poulenc avec ses fournisseurs aux questions environnementales, en passant par les orientations de la recherche, en particulier pour le traitement du sida, et la politique sociale.

Reste qu'il s'est produit un événement rarissime en assemblée d'actionnaires, à savoir le rejet par les actionnaires du 15<sup>e</sup> projet de résolution portant sur le « renouvellement de la délégation à donner au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la société ». Ce projet n'a pas réuni les deux tiers des suffrages nécessaires. Le président disposait pourtant de 41 millions de pouvoirs en blanc sur un nombre d'actions présentes ou représentées de 119 millions. Peu s'en est fallu que le 18<sup>e</sup> projet de résolution limitant les droits de vote des actionnaires soit, lui aussi, rejeté. Nous pouvons rapprocher ces événements de l'intervention de plusieurs organismes représentant des investisseurs comme le cabinet Déminor, pour le compte de Richelieu Finance, et la Sicav ABF Euro V.A. de la société ABF Capital Management (la société de gestion du groupe Lagardère), une Sicav spécialisée dans le gouvernement d'entreprise et la valeur actionnariale.

# Sanofi

**18 mai 1999.** Une assemblée sans réel débat. La fusion avec Synthélabo saura-t-elle la dynamiser ?

Hormis la fusion avec Synthélabo, centre de la partie extraordinaire de l'assemblée, peu d'éléments étaient susceptibles d'écarter le déroulement de la réunion d'un schéma, peu original certes, mais agréable et efficace. Les intervenants se sont succédé, chacun dans sa spécialité, appuyant leurs exposés sur des diapositives claires. Le trophée de l'animation aurait pu être décerné à Gérard Le Fur, directeur général chargé des directions scientifiques, un moment enflammé par son explication de la méthodologie employée dans la recherche. Malgré une certaine

complexité, l'intervention a été appréciée et énergiquement applaudie.

Lors des débats, un actionnaire s'est enquis des conséquences sociales de la fusion. Selon Jean-François Dehecq, « il n'y aura pas d'opération de licenciement sec. C'est un point acquis. » Il y aura des rapprochements entre sièges sociaux en France qui aboutiront à des départs en retraite anticipés et à une limitation des embauches.

**Commentaire :** Sanofi est une entreprise qui va bien, qui célèbre son mariage avec Synthélabo et qui sort du giron d'**Elf-Aquitaine**. Dans ce contexte, l'interpellation sociétale est restée assez effacée d'autant que la société jouit d'une bonne réputation en matière de politique sociale.



# Alcatel

**10 juin 1999.** Serge Tchuruk doit convaincre des actionnaires devenus plus exigeants et des salariés inquiets pour leur avenir.

L'assemblée d'Alcatel s'est ouverte sous le signe de la préoccupation sociale. Une centaine de manifestants ont distribué des tracts à l'entrée, d'une part, pour protester contre les nouvelles suppressions d'effectif annoncées portant sur 12 000 personnes et ce, malgré un résultat net de plus de 15 milliards de francs et, d'autre part, pour dénoncer la protection d'un chef comptable qui, ayant tenu une caisse noire dont il a personnellement bénéficié, serait toujours en poste malgré une condamnation. Le grand nombre des manifestants a malencontreusement perturbé l'accès des actionnaires à la salle.

Serge Tchuruk a abordé le problème social, conséquence de sa stratégie de transformation de l'entreprise. « *Les restructurations ne sont pas terminées*, a-t-il annoncé. *Il s'agit de trouver l'adéquation entre le corps social du groupe et le métier exercé.* » L'objectif est de parvenir à un corps social composé aux trois quarts d'ingénieurs. Il a également insisté sur la nécessité d'améliorer la communication interne pour faire comprendre les nécessaires changements aux salariés. « *La concurrence est impitoyable* » a-t-il répondu à une question et il a conclu son exposé sur les perspectives et les

objectifs du groupe par ces mots : « *Ce n'est pas un long fleuve tranquille. La route est semée d'embûches.* »

**Commentaire :** Encore affecté par la chute brutale du cours de l'action Alcatel en septembre 1998 – qui a sanctionné un défaut d'information (moins 43 % en une seule séance) –, Serge Tchuruk a choisi la franchise et ne cache pas les difficultés que la « *Hi-Speed Company* » va devoir affronter. Mais les conséquences sociales imposées par les transformations sont considérables. Ce seront vraisemblablement plus de 40 000 salariés qui, entre 1995 et 2001, auront quitté le groupe. Il est vrai que dans le même temps, les recrutements sont conséquents – près de 6 000 personnes devraient être embauchés en 1999. Mais, humainement, l'un ne remplace pas l'autre.

Sur les mesures prises pour adoucir les restructurations engagées, Serge Tchuruk a souligné que « *la société agit partout en Europe de façon responsable* » en mettant en œuvre des aides à la reconversion, en facilitant les préretraites, en recherchant des repreneurs. Au cours de ses enquêtes, le CFIE a constaté ces efforts mais aussi que la reconversion était très difficile pour le personnel peu qualifié, surtout lorsque le tissu industriel d'une région était altéré par le retrait du groupe. Par ailleurs, le niveau des mesures semble s'amenuiser, peut-être, à cause de l'ampleur du mouvement de restructuration entrepris.

# France Télécom

**20 mai 1999.** Soutenue par des actionnaires enthousiastes, une assemblée plus sobre qu'en 1998 mais mal organisée.

Deux points caractérisent l'assemblée générale quant à sa forme. D'une part, un retard d'une demi-heure dû à des défaillances importantes dans l'organisation : à l'heure d'ouverture prévue, moins des deux-tiers des participants avaient été enregistrés. Une telle situation est d'autant plus étonnante que lors de la précédente assemblée déjà on avait constaté une très forte affluence. D'autre part, on peut noter une plus grande sobriété dans la présentation d'ensemble (celle de 1998 avait revêtu une allure de spectacle). Soulignons enfin que la réunion a été retransmise dans une vingtaine de grandes villes par vidéo-transmission et sur le site web du groupe, pratiques intéressantes qui commencent à se généraliser.

La présentation de l'année écoulée et des perspectives ont été très brèves – une demi-heure – et sont allées à l'essentiel. Celui-ci, pour Michel Bon, peut être résumé dans cette phrase prononcée avant d'aborder les perspectives : « *Une façon de regarder nos perspectives est de regarder la bourse. Car la bourse est censée anticiper les événements. C'est donc l'appréciation du marché que je vais vous commenter.* » La formule

est un peu réductrice. Que l'appréciation des marchés financiers soit à prendre en considération est indéniable mais le marché se trompe parfois. De plus, son appréciation sanctionnée par le cours de la bourse est une synthèse qui ne rend pas compte des divergences d'analyse. Dans cette optique, il n'est pas étonnant que les stratégies sociales et environnementales n'aient pas été abordées, bien qu'une distribution de tracts dénonçant la politique sociale de France Télécom, ait été prévue par des organisations syndicales.

**Commentaire :** La question sociale a été soulevée à plusieurs reprises au cours des débats, ce qui prouve son intérêt dans l'esprit des actionnaires. A propos de la présence de quelques salariés devant l'entrée de l'assemblée, Michel Bon a exprimé son point de vue : « *Il est vrai qu'un certain nombre de salariés, peu nombreux d'ailleurs, manifestent devant l'assemblée. Je le regrette car ce n'est pas le lieu. Il y a d'autres lieux de dialogue que nous essayons de faire fonctionner de notre mieux.* » S'il est certain que, sauf cas exceptionnels (voir l'assemblée d'Elf), les revendications trouvent normalement leur expression en d'autres lieux, l'information qu'elles véhiculent intéresse au premier chef les actionnaires. Elle enrichit l'examen de l'activité de la compagnie et ses perspectives. La position du président de France Télécom paraît d'autant plus surprenante que le rapport annuel d'activité expose assez largement la question sociale.



---

# TotalFina

**11 mai 1999.** L'euphorie que traverse le groupe touche la majorité des actionnaires. Aucun jugement critique ne saurait la ternir.

Une atmosphère d'optimisme était perceptible au CNIT où se tenait l'assemblée de Total, devenu le 4<sup>e</sup> groupe pétrolier mondial et en passe de renforcer encore sa position.

Pour la sixième année consécutive, des questions ont été posées à propos des investissements du groupe en Birmanie. Comme les années précédentes, les interventions – trois cette année – ont été mal accueillies, voire conspuées, par les actionnaires. Devant la critique, Thierry Desmarest a montré des signes manifestes d'énervement contraires à sa réputation. Les réactions bruyantes de certains actionnaires – « *pas de politique ici* », etc. – ont démontré que la relation entre environnement, en l'occurrence politique, et développement durable des activités de l'entreprise, n'est toujours pas établie dans les esprits.

On peut regretter que la question de l'emploi n'ait pas été abordée ni au cours de l'exposé ni au cours du débat. Le rapprochement entre Total et Fina a, pourtant, porté la question à l'ordre du jour puisque Thierry Desmarest a annoncé des synergies entre les deux groupes qui induiraient des réductions d'effectif de l'ordre de 1 000 personnes.

**Commentaire :** L'assemblée de Total est opérationnelle. Ce qui compte, ce sont les résultats. Toute « digression » par rapport à ces objectifs est écartée. L'assemblée de Total est, du coup, l'une des plus courtes.

Les épisodes portant sur la Birmanie montrent à quel point une vision strictement financière du fonctionnement de l'entreprise néglige des enseignements importants. Sur ce thème, mais que l'on peut étendre à d'autres cas, les préoccupations des intervenants peuvent être de deux ordres.

D'une part, ils posent la question de la limite entre éthique et affaires. S'il est souhaitable que les entreprises n'influencent pas la politique des Etats (ce qui n'empêche pas un grand nombre d'entre elles de disposer de bureaux spécialisés auprès des instances décisionnelles comme la Commission ou le Parlement européens), la décision d'investir ou de ne pas investir dans un pays comporte des implications politiques. Ne pas l'admettre découle d'une autre politique, celle de l'autruche.

D'autre part, au-delà des aspects moraux, la situation politique d'un pays joue sur la rentabilité des investissements. Le degré de fiabilité des autorités locales, l'impact sur l'image et, de plus en plus, les risques liés à la complicité à d'éventuelles exactions des forces militaires locales constituent des éléments qu'il convient de ne pas négliger.

---

## Elf Aquitaine

**28 mai 1999.** Conflit social et remise en cause du président Jaffré. Prélude à une chute annoncée ?

Cette assemblée s'est déroulée en deux temps. Convoquée le vendredi à 15h, la réunion a été suspendue jusqu'au lendemain 14h30, après le départ du train spécial affrété par les salariés actionnaires venus de la région de Lacq protester contre le plan de licenciement décrété par la direction. Cette dernière, qui s'attendait à d'importantes perturbations, avait annulé le cocktail d'usage.

Le manque d'organisation était criant et les dizaines d'hôtes chargées d'enregistrer les actionnaires n'ayant pas reçu de cartes d'admission débordées. Philippe Jaffré est apparu vingt minutes après l'ouverture officielle de la réunion dans une salle surchauffée, a crié dans le micro les modalités qui autorisaient l'ouverture de l'assemblée qu'il a suspendue immédiatement. Chaque actionnaire a reçu à la sortie un numéro de téléphone vert auprès duquel il allait pouvoir connaître – le lendemain seulement – le lieu de reprise de l'assemblée.

La réunion a repris le samedi, devant une assemblée restreinte. Souriant et décontracté, Philippe Jaffré a rappelé les résultats et développé la stratégie du groupe. Dans sa présentation, il a tenu à commenter la situation sociale du groupe en soulignant que « *les Béarnais, dont c'est l'habitude main-*

*tenant, refusent que l'on réduise les dépenses du groupe* ». Il est pourtant nécessaire de mettre un « *terme au déficit dans lequel la filiale s'enfonce par la réduction de 400 emplois sur 2 400 dans les meilleures conditions [...]* La direction est ouverte à toute discussion. » En fait, ce sont 1 320 postes qui sont menacés.

La question sociale a été au centre des débats et de nombreux actionnaires salariés ont apporté des informations différentes de celles de la direction, indiquant, par exemple, que le conflit touchait tout « l'amont » et n'était pas localisé au Béarn. Les échanges ont finalement prématurément pris fin sur la proposition d'un actionnaire qui a fait remarquer : « *Nous sommes venus ici pour examiner des chiffres. Notre temps est aussi précieux que celui des salariés. Je propose de passer immédiatement au vote des résolutions.* »

**Commentaire :** Une telle cacophonie ne peut qu'être révélatrice d'un malaise extrêmement profond au sein de la société. Elf est la seule entreprise où ont lieu de telles manifestations quasi-systématiques et ceci depuis l'arrivée de Philippe Jaffré à la présidence il y a six ans. Les commentaires des responsables syndicaux à la sortie de l'assemblée indiquent une absence de dialogue social impensable dans une entreprise moderne. Depuis l'offre publique d'échange lancée par TotalFina sur Elf, Philippe Jaffré paraît toutefois – miraculeusement – redécouvrir le dialogue et il a annoncé l'abandon du plan social.



# Peugeot

**2 juin 1999.** Malgré un handicap dû à une grève générale des transports parisiens, l'assemblée de Peugeot s'oriente vers plus d'ouverture.

De nets progrès ont été enregistrés par rapport à l'année dernière dans le déroulement de cette assemblée d'actionnaires qui reste, somme toute, encore confidentielle. Les raisons de cette amélioration se retrouvent dans les conclusions de Pierre Peugeot, président du conseil de surveillance du groupe : « *Nous avons décidé de resserrer les liens avec nos actionnaires en mettant en place une lettre trimestrielle qui est justifiée par les questions que vous nous posez.* »

La présentation a fourni des informations détaillées sur les résultats, la stratégie, les perspectives et les choix technologiques. Le président du directoire, Jean-Martin Folz, dégage un enthousiasme réel mais qui accroît un peu la durée de la réunion.

Les questions environnementales et sociales n'ont pas été développées au cours des exposés mais dans un film d'introduction qui a repris, purement et simplement, les commentaires du rapport annuel d'activité. Il s'agit notamment d'un projet de plantation de 10 millions d'arbres dans l'Etat du Mato Grosso au Brésil, d'un accord d'installation d'un libre-service électrique pour les voitures à La Rochelle, d'un accord sur l'aménagement du temps de travail. Au cours des débats, plusieurs questions ont porté sur les émissions gazeuses des véhicules des gammes Peugeot

et Citroën. Le groupe propose des moteurs à bicarburation essence/GPL en série sur une grande partie de sa gamme. Le montage en série a, selon lui, pour avantage de pallier l'inefficacité des moteurs adaptés *a posteriori*. Il permet aussi de stimuler la demande.

Autre innovation abordée, le filtre à particules. Développé en collaboration avec plusieurs partenaires, ce filtre éliminera, lors de sa première apparition sur le marché au début de l'année 2000, « *complètement et définitivement les particules. Ce sera la première fois au monde.* »

**Commentaires :** L'actionnaire semble être plus estimé que les années précédentes. Cela se traduit par une augmentation de la place réservée aux échanges et par un plus grand nombre de questions en général. Les questions relatives aux aspects sociétaux restent cependant encore limitées. On peut également souligner l'encourageante orientation du groupe en matière environnementale. Certes PSA doit redorer une image ternie par une politique passée qui valorisait une technologie du diesel vieillissante en affirmant que les véhicules diesel polluaient moins puisqu'ils consommaient moins. C'était oublier qu'ils polluaient néanmoins et émettaient, en plus, d'importantes quantités de particules nocives. Les mesures vont donc dans le bon sens.

Il importe maintenant de transformer l'initiative en offrant une information plus complète qui pourrait prendre la forme, par exemple, d'un rapport environnemental annuel, à l'instar, de celui de son concurrent français **Renault**.

# Renault

**10 juin 1999.** L'assemblée de Renault brille par dynamisme. Celui des présentations mais aussi celui des actionnaires présents.

Parfaitement minutée, l'assemblée de Renault a consacré une large part de son temps au rapprochement avec le constructeur japonais **Nissan** dont Renault a acquis 36,8 % du capital le 29 mai dernier.

Les performances sociétales du groupe n'ont pas été abordées durant l'exposé. En revanche, la discussion qui a suivi a largement soulevé la question sociale : les conséquences du rapprochement entre Renault et **Nissan**, l'impact des 35 heures, la précarité (dans l'usine de Maubeuge, par exemple, 50 % des contrats sont à durée déterminée), l'externalisation de certaines activités. Des interventions ont insisté sur le fait que des aspects de la politique sociale avaient un impact négatif sur la qualité de la production de Renault. Dans l'ensemble, les réponses apportées ont été précises, autant qu'il est possible de l'être en deux minutes.

Du point de vue environnemental, quelqu'un a demandé si le constructeur comptait développer un écobilan complet sur un ou plusieurs véhicules de la gamme. La direction ne pense pas qu'un « *écobilan ait un sens à ce stade.* »

Georges Douin, directeur général adjoint, a cependant précisé que le groupe envisage de « *développer un certain nombre d'indicateurs concernant les émissions, la consommation, le recyclage et la production.* »

**Commentaires :** Les débats de l'assemblée de Renault apportent des enseignements intéressants grâce à des questions concises et des réponses précises. En analysant les réponses faites, on doit toutefois souligner que la direction du groupe écarte assez franchement la responsabilité qui découle de sa politique d'externalisation. Ainsi, à propos des écobilans, on peut légitimement se demander comment ont été produits les composants utilisés. 70 % de la valeur d'un véhicule étant achetée à l'extérieur, une prise en compte de l'impact environnemental des activités des fournisseurs du constructeur s'impose.

De même, sur le plan social, l'externalisation de nombreuses opérations ne justifie pas de s'affranchir de sa responsabilité, surtout lorsque l'on sait qu'une des principales sources d'économies pour les constructeurs automobiles réside dans les approvisionnements et qu'un des moyens d'appuyer sur ces coûts est de jouer la concurrence. Une prise en considération de ce qu'on pourrait appeler les « *effets sociaux globaux* » nous paraît pertinente et justifie pleinement certaines questions portant sur les conséquences sociales des cessions d'usines.



# Bolloré

**17 juin 1999.** Une assemblée peu ouverte et peu active, dans l'incapacité d'appréhender la problématique sociétale de l'entreprise.

Pour Vincent Bolloré, la tenue de l'assemblée tient de la simple formalité. Il faut dire que lui et sa famille détiennent directement ou indirectement près de 80 % des droits de vote de l'entreprise Bolloré. Le président a profité de la faible affluence – moins de cinquante personnes – pour développer largement ses réponses aux quelques questions qui lui ont été posées.

On a ainsi pu découvrir une activité de l'entreprise marginale mais intéressante. Conscient de la pollution occasionnée par la circulation automobile – mais les bateaux de la compagnie polluent aussi – le groupe dispose d'un brevet de batterie électrique. D'après le président, tous les essais ont été effectués et la construction d'une usine-pilote devrait être réalisée d'ici le début de l'année prochaine.

Dans le domaine de la fabrication et de la diffusion de tabac – le groupe est la première entreprise de tabac en Afrique francophone – Vincent Bolloré reconnaît qu'il n'y a guère d'expansion possible et qu'il faut rechercher des relais de croissance.

**Commentaire :** Peu de commentaires à apporter étant donné « l'intimité » de la réunion qu'il importerait d'ouvrir sur l'extérieur. On peut cependant indiquer que si le groupe s'intéresse à certaines questions écologiques, des progrès sont à réaliser dans le domaine de l'exploitation des forêts tropicales.

Ainsi, la compagnie a obtenu un permis d'exploitation situé dans la réserve forestière de Campo au Cameroun. Les organisations écologiques reprochent à Bolloré de ne pas prendre suffisamment de précautions et de se contenter d'être « conforme à la législation en vigueur au Cameroun » et ce bien que la situation des forêts locales démontre que cette législation ne suffit pas à maintenir leur état.

# Pinault-Printemps-Redoute

**27 mai 1999.** L'assemblée de PPR demeure encore trop faiblement sensibilisée aux questions sociales et environnementales. Dans ce contexte, la création d'un comité d'éthique est de bon augure.

Une assemblée rondement menée, telle a été la réunion annuelle des actionnaires de PPR – il faut souligner ici la bonne prestation du président du directoire Serge Weinberg, simple, claire et efficace. L'assemblée a débuté par un hommage à Ambroise Roux, président du conseil de surveillance décédé en début d'année, pour s'achever une heure plus tard sur l'annonce, en direct, de la victoire du groupe dans la bataille qui l'opposait à LVMH pour la prise de contrôle du groupe de mode italien Gucci.

La présentation a fourni l'occasion de relever quelques phrases en rapport avec la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ainsi Serge Weinberg a-t-il affirmé que « le développement [du groupe] sera déterminé à l'avenir par la possibilité de mobiliser des ressources humaines plus que par les ressources financières ». Une manière, sans doute, de souligner que le groupe appartenant à la seconde fortune de France, François Pinault, s'appuie sur une vraie stratégie industrielle et commerciale. C'est à peu près tout en ce qui concerne l'approche sociétale au cours des exposés.

Durant les débats, une seule question a abordé ces aspects. Elle s'est rapportée à la politique environnementale du groupe et notamment aux précautions prises en matière d'approvisionnement en bois tropicaux. Serge Weinberg a annoncé la création d'un comité d'éthique

permanent qui, outre ce sujet, abordera aussi le problème du travail des enfants.

**Commentaire :** Le groupe aborde, en effet, les questions sociales et environnementales mais depuis peu de temps et encore timidement. Sur ces points, il accuse un retard sur son concurrent français Les 3 Suisses. Ces sujets ne sont d'ailleurs pas mentionnés dans le rapport 98. Pourtant le groupe est concerné au premier chef par les deux thèmes.

En tant que premier importateur et transformateur de bois en France – « 20 millions de m<sup>2</sup> de panneaux vendus chaque année » – et leader européen dans la distribution de fournitures et mobilier de bureau destinés aux professionnels – « 1 200 tonnes de fournitures livrées chaque jour en Europe » –, PPR devrait être leader dans les mesures prises pour promouvoir un développement durable des forêts. En fait, le groupe ne semble pas encore avoir pris de mesures significatives pour assurer la traçabilité de ses produits et une gestion durable des forêts telle que la souhaitent les populations locales en dépit de mentions récentes inscrites dans des catalogues selon lesquelles le « bois tropical jaune », originaire d'Afrique « provient de forêts gérées de façon durable ».

Par ailleurs, Redcats (anciennement La Redoute), en tant que n°3 mondial de la VPC, est amené à effectuer « des achats de plus en plus internationaux » et de plus en plus massifs. L'entreprise est donc susceptible de s'approvisionner auprès de fournisseurs chez qui règnent de mauvaises conditions de travail largement dénoncées aujourd'hui (voir *Impact Entreprises* n°13). Il est donc très urgent de déployer des mesures internes de prévention. Sur ce point, l'entreprise enregistre un certain retard par rapport aux enseignes de la grande distribution.



# Lagardère

**6 mai 1999.** Jean-Luc Lagardère apporte beaucoup de soin à établir une forme de complicité entre la gérance et l'actionnariat ce qui affaiblit la réaction critique de l'assemblée.

La fusion entre **Matra** et **Aerospatiale** a, en partie, justifié la longueur exceptionnelle de l'assemblée générale de Lagardère. Cela aurait pu être pire si Jean-Luc Lagardère n'avait d'entrée précisé qu'il réduirait son exposé « *pour laisser la place aux questions* ». Résultat, dix-huit minutes d'intervention seulement pour le gérant du groupe. Un record lorsqu'on connaît son goût prononcé pour la parole. Il faut, en revanche, encourager Philippe Camus, co-gérant de la société en commandite par actions, à améliorer sensiblement son expression orale s'il souhaite capter l'attention d'une assistance déjà engourdie par la longueur d'une telle séance.

L'un des effets de la fusion est un renforcement de la qualité de holding du groupe Lagardère; aux activités hétéroclites fréquemment décriées par les analystes financiers. M. Lagardère a tenu à les rassurer dans son exposé en soulignant que « *chacun des métiers [du groupe] apporte une contribution spécifique tout en créant des synergies d'ensemble* ». Sans remettre en question le fait que des synergies

peuvent être développées ça et là, on conviendra qu'elles risquent d'être modestes entre des produits aussi différents que les magazines, les automobiles et les missiles.

La question sociale a également été abordée mais au cours des débats uniquement. Selon Philippe Camus, « *la fusion n'entraîne pas de plan de réduction d'emploi [...car] le rapprochement entraînera une augmentation des parts de marchés* ». Affirmation appuyée par Jean-Luc Lagardère qui « *ne croit pas dans les stratégies basées sur les plans de licenciement* ».

**Commentaire :** Les réunions d'actionnaires du groupe Lagardère ressemblent toujours à de vastes réunions de famille. Les exposés sont, par ailleurs, clairs, précis et développés tour à tour par les différents responsables de branches. Néanmoins, la réplique sociétale reste inégalement absente des débats.

Cela dénote, peut-être, une forte adhésion des différents acteurs illustrée du reste par une intervention du gérant de la SCA : « *Ma responsabilité, c'est la personne morale, c'est d'abord l'actionnaire, mais aussi le personnel et l'environnement.* » Mais les meilleures intentions doivent, elles aussi, être sources de réflexions afin de permettre une amélioration continue des performances sociétales de l'entreprise.

# Saint-Gobain

**24 juin 1999.** La dynamique assemblée soulève de nombreuses questions pertinentes. Certaines d'entre elles sont toutefois catégoriquement écartées par le président du groupe.

Jean-Louis Beffa et son équipe ont démontré qu'en cinquante minutes il était possible de dresser un panorama complet d'un groupe de près de 800 filiales. La présentation dynamique a longuement insisté sur « *l'impératif incontournable d'améliorer sans cesse la rentabilité des capitaux que vous [les actionnaires, ndlr] nous confiez* ». L'effort de rentabilité et de productivité a été martelé. L'exposé s'est achevé en soulignant l'attente des trois « *communautés* » qui composent le groupe : les actionnaires qui ont « *confié leur capital* », les clients « *sans qui rien n'est possible* » et le personnel « *actif précieux qui passe par des principes communs* ». Mais si la présentation a permis de développer les résultats et les moyens mis en œuvre au bénéfice des deux premières communautés, la politique et les performances sociales en ont été quasi absentes. La question environnementale a, quant à elle, été totalement oubliée.

La politique sociale du groupe a, en revanche, occupé une large part des débats, puisque neuf interventions ont porté sur cet aspect. L'importance donnée à cette question démontre qu'il aurait été judicieux de la développer davantage au cours de la présentation.

Sur le plan environnemental, deux problèmes ont été abordés. La fabrication par une filiale de Saint-Gobain de produits à base d'amiante au Brésil et l'absence de rapport environnemental. Sur ce dernier point, Jean-Louis Beffa a répondu que « *l'existence d'un rapport environnemental était, en général, proportionnel au degré de pollution de l'entreprise. Comme nous ne sommes pas polluant, nous n'avons pas besoin d'éditer un rapport environnemental.* »

**Commentaire :** Jean-Louis Beffa « *continue à ne pas être d'un grand enthousiasme pour les 35 heures* ». Du coup, les négociations se prolongent, situation qui se conjugue avec les difficultés de mise en œuvre liées à la forte décentralisation du groupe.

Dans le domaine environnemental, on est surpris par les réponses de Jean-Louis Beffa. Ainsi, dans les pays d'Amérique latine, et notamment au Brésil, les tôles de ciment-amiante seraient pour les populations la seule possibilité d'avoir un toit. Il est tout aussi étonnant de constater que pour lui, l'édition d'un rapport environnemental comporte une connotation négative. L'impact environnemental d'une entreprise ne mesure pourtant pas uniquement ses rejets, émissions et autres effluents mais également les prélèvements effectués sur la nature. A ce titre, Saint-Gobain est largement concerné puisque ses filiales **Lapeyre** et **Poliet** figurent parmi les premiers utilisateurs français de bois, et en particulier de bois tropicaux, et que l'industrie du verre est l'une des plus consommatrices en énergie.



# Panel-CFIE, quoi de neuf ?

Le panel-CFIE compte trois entreprises supplémentaires : **Casino**, **Lafarge** et **France Télécom**. Le panel devrait être réduit dans les prochains mois suite aux annonces de rapprochement entre **Elf** et **TotalFina**, d'une part, et **Carrefour** et **Promodès**, d'autre part.

**Rhône-Poulenc** et **Hoechst** viennent d'annoncer que les synergies résultant de leur fusion et de la création prochaine d'**Aventis** allaient se traduire, en Europe, par la suppression de 1 400 postes dans l'agrochimie (sur un effectif de 6 000).

L'usine d'**Hutchinson** (filiale de **Total**) située à Châlette-sur-Loing dans le Loiret a annoncé la construction d'une seconde usine à Amilly. Cette unité devrait permettre la création de 150 emplois.

**Total** a mis au point un nouveau gazole destiné aux flottes urbaines. Les tests réalisés montrent, qu'associé à un filtre à particules de type CRT, ce carburant permettra de réduire les émissions d'oxyde d'azote de plus de 30 %, les hydrocarbures non brûlés et le monoxyde de carbone de plus de 97 % et les particules de 94 %.

Conséquence de l'accord sur la réduction du temps de travail et d'un surcroît d'activité, l'usine **Citroën** de La Janais dans l'agglomération rennaise va recruter 627 personnes, soit une augmentation de 7 % du chiffre actuel de salariés.

## Contexte

### Développement

Selon le dernier *Rapport mondial sur le développement humain* publié par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), l'écart de revenu entre le cinquième pays le plus riche et le cinquième pays le plus pauvre est passé de 30 à 1 en 1960 à 71 à 1 en 1997. Par ailleurs, 80 pays ont un revenu par habitant inférieur à ce qu'il était il y a dix ans. Pour les auteurs du rapport, les marchés non maîtrisés et l'accélération de la mondialisation sont à l'origine de cette dégradation.

### Pollution

Le gouvernement français a lancé une large consultation des acteurs économiques sur l'élargissement de l'assiette de la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP). Le Livre blanc, préparé à cet effet par les différents ministères concernés, peut être consulté sur les sites internet du ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement ([www.environnement.gouv.fr](http://www.environnement.gouv.fr)) et du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ([www.finances.gouv.fr](http://www.finances.gouv.fr)).

### Liberté syndicale

D'après le dernier rapport de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), 123 syndicalistes ont été assassinés en 1998 dans le monde à cause de leurs activités syndicales, 1 650 ont été agressés ou blessés, 3 660 arrêtés et 21 427 licenciés. La Colombie arrive en tête dans le triste palmarès des pays dangereux pour les syndicalistes avec 98 assassinats.

### Composition du Panel-CFIE au 31 août 1999

Le Panel-CFIE est un ensemble d'entreprises choisies pour leur représentativité et au sujet desquelles le CFIE mène des études.

Alcatel	France Télécom	Poulenc
Axa	Lafarge	Saint-Gobain
BNP	Lagardère	Sanofi
Bolloré	Pinault-Printemps-Redoute	Société générale
Bouygues	Promodès	Suez-Lyonnaise des Eaux
Carrefour	PSA	Total
Casino	Renault	Vivendi
CCF	Rhône-	
Danone		
Elf		

## En bref...

### Gouvernement d'entreprise

L'AFG-Asffi, Association française de gestion financière, a instauré un programme de veille des projets de résolution des grandes entreprises afin d'alerter les gérants des sicav lorsque ces projets ne répondent pas à ses recommandations en matière de gouvernement d'entreprise. L'objectif de l'association est également d'inciter les gérants des sicav à voter aux assemblées générales d'actionnaires en tenant compte de ce critère.

Par ailleurs, l'association estime que près de deux entreprises du CAC 40 sur trois ne respectent pas deux critères importants du rapport Viénot sur le gouvernement d'entreprise, à savoir la suppression du droit de vote double et la limitation des mandats des administrateurs.

### Rendez-vous

Du 21 au 24 septembre, Pollutec 99, le 15<sup>e</sup> Salon international des équipements, des technologies et des services de l'environnement pour l'industrie se déroulera à Paris-Nord Villepinte.

Du 10 au 15 octobre prochain, aura lieu à Durban (Afrique du Sud) la 9<sup>e</sup> Conférence internationale contre la corruption. Elle est organisée par le gouvernement sud-africain, Transparency International et l'International Anti-Corruption Council (IACC Council).