

**TUAC**  
**OECD**  
**■ CSC**  
**OCDE**

trade union advisory committee to the  
organisation for economic cooperation and development  
commission syndicale consultative auprès de  
l'organisation de coopération et de développement économiques

# **La révision des Principes OCDE de gouvernement d'entreprise**

## **Une évaluation du Secrétariat du TUAC**

### **Octobre 2004**

## A propos du TUAC ...

La Commission Syndicale Consultative auprès de l'OCDE (TUAC) est l'interface entre syndicats de salariés et l'OCDE. C'est une organisation syndicale internationale bénéficiant du statut consultatif auprès de l'OCDE et de ses divers comités.

Les origines du TUAC remontent à 1948 avec la création d'une commission syndicale consultative dans le cadre du Programme pour la Reconstruction de l'Europe – le Plan Marshall. Lors de la constitution en 1962 de l'OCDE dans son format actuel d'organisation intergouvernementale pour les politiques publiques, le TUAC a poursuivi ses activités de représentation du monde syndical auprès de cette nouvelle entité. Aujourd'hui, l'OCDE se transforme à nouveau, s'ouvrant à de nouveaux Etats membres, et devenant le forum intergouvernemental de référence pour l'encadrement de la mondialisation. Le rôle du TUAC est d'assurer que les marchés mondiaux sont équilibrés par une réelle dimension sociale. Au travers de consultations régulières avec les comités de l'OCDE, le secrétariat, et les Etats membres, le TUAC coordonne et représente les positions du mouvement syndical dans les pays industrialisés. Il a aussi pour mission de coordonner la participation des syndicats aux sommets économiques annuels et aux conférences sur l'emploi du G8.

Le TUAC regroupe 56 centrales syndicales affiliées dans les trente pays industrialisés de l'OCDE, représentant environ 66 millions de travailleurs. Les organisations affiliées financent le fonctionnement du TUAC, décident de ses orientations et nomment ses représentants.

La majorité des affiliés du TUAC sont aussi membres de la principale organisation syndicale internationale, la Confédération Internationale des Syndicales Libres (CISL), certains sont membres de la Confédération Mondiale du Travail (CMT). La plupart des affiliés européens sont aussi membres de la Confédération Européenne des Syndicats (CES). Le TUAC travaille en étroite collaboration avec ces organisations syndicales internationales, ainsi qu'avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT). En outre, le TUAC collabore étroitement avec les Fédérations Syndicales Internationales pour renforcer la participation syndicale dans les dossiers sectoriels de l'OCDE tels que l'éducation, la gestion du secteur public, l'acier, le transport maritime.

Le TUAC fonctionne sur la base d'un secrétariat restreint basé à Paris et constitué de cinq conseillers politiques et de trois salariés administratifs. John Evans en est le secrétaire général.

TUAC - OCDE  
26, avenue de la Grande-Armée  
75017 Paris  
France

Téléphone : 01 55 37 37 37

Télécopie : 01 47 54 98 28

Internet : [www.tuac.org](http://www.tuac.org) – Courriel : [tuac@tuac.org](mailto:tuac@tuac.org)

Pour toute information sur le gouvernement d'entreprise, contactez Pierre Habbard.

# La révision des Principes OCDE de gouvernement d'entreprise

## Une évaluation du secrétariat du TUAC

**Octobre 2004**

*(traduction française)*

### Introduction

En 2002, le Conseil Ministériel de l'OCDE a pris la décision de réviser les Principes OCDE de gouvernement d'entreprise, qui avaient été préalablement négociés en 1999. Le TUAC, ses affiliés et les organisations partenaires ont participé activement à ce processus. Lancé en mars 2003, le processus a abouti à l'adoption de Principes révisés lors de la réunion ministérielle de l'OCDE en mai 2004. Cette nouvelle version des Principes doit être reconsidérée dans le cadre plus large des initiatives pour la réforme de la gouvernance des entreprises et de leur responsabilité de reddition des comptes aux parties prenantes. Les améliorations obtenues dans le chapitre dédié aux parties prenantes apportent aux syndicats une base appréciable pour mener plus en avant les débats sur le droit des salariés à participer au gouvernement d'entreprise et les décisions qui affectent leurs conditions de vie. Cependant, sur les autres sujets, bien plus reste à faire au-delà de la révision en matière de réforme.

Ce qui suit est une évaluation du processus de négociation et du résultat de la révision ; elle a été préparée par le projet TUAC sur la gouvernance et la responsabilité de l'entreprise.

### Table des matières

INTRODUCTION .....	3
CONTEXTE DE LA REVISION 2004 DES PRINCIPES .....	4
<i>Les négociations des Principes OCDE de gouvernement d'entreprise en 1999</i> .....	4
<i>La question du gouvernement d'entreprise après Enron</i> .....	5
LA REVISION 2004 DES PRINCIPES OCDE .....	6
<i>Le processus institutionnel de la révision, mars 2003 – mai 2004</i> .....	6
LE PROCESSUS INSTITUTIONNEL DE LA REVISION .....	7
<i>Vues générales des négociations</i> .....	8
<i>TUAC: lier gouvernance et responsabilité de reddition des comptes de l'entreprise</i> .....	8
LE RESULTAT DE LA REVISION : .....	11
ANNEXE : PRINCIPAUX CHANGEMENTS DES PRINCIPES REVISES .....	12
<i>Chapitre sur « Les droits des actionnaires »: de nouvelles responsabilités pour les investisseurs institutionnels</i> .....	12
<i>Chapitre sur « Le traitement équitable des actionnaires »: protection des minoritaires</i> .....	12
<i>Chapitre sur « Le rôle des Parties Prenantes »: une percée sur l'étendue des droits</i> .....	13
<i>Chapitre sur « La Transparence et la divulgation de l'information »: la prévention des conflits d'intérêts en première ligne</i> .....	13
<i>Chapitre sur « Les responsabilités du conseil d'administration »: pas d'accord sur la séparation des pouvoirs au sein du CA</i> .....	14
<i>Nouveau chapitre sur « La mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace »</i> .....	15

## Contexte de la révision 2004 des Principes

### *Les négociations des Principes OCDE de gouvernement d'entreprise en 1999*

Suite aux crises financières des pays émergents en 1997-98, les législateurs ont, sous la pression des investisseurs internationaux, appelé l'OCDE à élaborer un ensemble de principes de gouvernement d'entreprise. Le TUAC a été invité à participer sur une base informelle au processus de négociation qui était alors conduit par la « Task Force de l'OCDE pour le gouvernement d'entreprise » mise en place sur décision du Conseil ministériel de l'OCDE en avril 1998. Douze mois plus tard, en mai 1999, les ministres adoptèrent les Principes de Gouvernement d'Entreprise (ci-après « Les Principes »), première norme internationale en la matière. Les Principes couvraient les thèmes traditionnels du gouvernement d'entreprise, à savoir les droits des actionnaires, le conseil d'administration (CA), la divulgation et la transparence de l'information. Mais ce qui les distinguait était l'inclusion, suite aux pressions des syndicats, d'un chapitre entier sur « Le Rôle des Parties Prenantes dans le Gouvernement d'Entreprise », et notamment celui des travailleurs. Plus que le contenu même du chapitre – que le mouvement syndical international considérait comme une base de travail initiale – était la reconnaissance formelle par les principaux pays industrialisés des droits des parties constituantes de l'entreprise, dont les travailleurs, au même titre que ceux des actionnaires, et que ces droits devaient être respectés. Accessoirement, l'existence de ce chapitre permettait aussi aux syndicats des pays en transition et des pays du Sud de participer aux programmes de l'OCDE et de la Banque mondiale mis en place pour l'application des Principes dans ces pays.

Les Principes de 1999, structurés en cinq chapitres, étaient une tentative d'équilibre entre les modèles de gouvernance anglo-saxon et rhénan. Les deux premiers chapitres traitaient des « droits des actionnaires » et du « traitement équitable des actionnaires », alors que les deux derniers chapitres se rapportaient au rôle du conseil d'administration (chapitres sur « La Transparence et la divulgation de l'information » et sur « Les responsabilités du conseil d'administration »), que ce soit en système unitaire (conseil d'administration) ou dualiste (conseil de surveillance et directoire). Un cinquième chapitre sur « le rôle des parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise » fut inclus, dont le point central était les travailleurs. Cette inclusion ne se fit pas sans controverse ; l'opposition de certains gouvernements, du BIAC<sup>1</sup> et de représentants de la communauté financière, mena à la suppression du chapitre dans le premier draft de révision préparé par le secrétariat de l'OCDE. Cependant, il fut possible par la suite de mobiliser suffisamment de gouvernements pour assurer le retour du chapitre dans une version ultérieure. Cette inclusion permit de transformer les Principes du statut de simple norme de promotion des droits des actionnaires, en une norme globale reconnaissant les droits d'autres parties constituantes de l'entreprise. Ainsi le préambule de la version des Principes de 1999 stipule que :

*« Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus. »*

---

<sup>1</sup> Business and Industry Advisory Committee to the OECD

Malheureusement, les gouvernements de l'OCDE ont souhaité limiter le champ d'application du programme de suivi des Principes de 1999 aux pays non-membres, en développement ou en transition. Plusieurs tables rondes régionales ont ainsi été organisées, dont l'objectif était entre autres de faire des recommandations pour la réforme de la gouvernance d'entreprise dans ces régions (« livres blancs »). Le TUAC s'est assuré de la participation des syndicats à ces tables rondes. Par ailleurs, grâce à des contributions volontaires de pays membres, la Banque Mondiale et l'OCDE ont pu lancer une initiative commune, le *Global Corporate Governance Forum* (GCGF), aussi dédié aux pays en développement et en transition, apportant une aide financière aux tables rondes régionales de l'OCDE. Enfin, la Banque Mondiale et le FMI ont intégré les Principes dans leur système de surveillance financière des Etats clients, l'exercice ROSC (*Reports on Standards and Codes*). Il a été difficile pour les syndicats d'exercer une réelle influence sur ces activités de la Banque Mondiale, dans la mesure où celles-ci ont été très fortement marquées par l'*International Finance Corporation* (IFC), une des branches de la Banque Mondiale sous forte influence de la communauté des affaires.

Au niveau des Nations Unies, le Consensus de Monterrey et la Déclaration de Johannesburg en 2002 font tous deux référence au gouvernement d'entreprise. Le Consensus en particulier reconnaît la gouvernance d'entreprise comme un domaine prioritaire du renforcement des cadres législatifs nationaux (para 21 & 23)<sup>2</sup>.

### ***La question du gouvernement d'entreprise après Enron***

En dépit des multiples avertissements des syndicats, pour lesquels les systèmes nationaux au sein de l'OCDE n'étaient pas à l'abri de défaillance, le programme de l'OCDE pour la mise en œuvre des Principes se limitait donc aux pays en développement et en transition. Il fallut l'implosion d'Enron et la série de scandales financiers qui suivit pour enfin alerter les gouvernements les plus puissants au monde. Car ces scandales n'étaient pas du seul fait d'une « délinquance en col blanc ». La plupart des agissements à l'origine de ces scandales étaient en fait conformes à la loi et révélaient plutôt une crise profonde et de véritables dérives systématiques des régimes de gouvernement d'entreprise. En réponse à la série de scandales d'entreprises au sein même de l'OCDE – Enron, Worldcom, Tyco aux Etats-Unis, Parmalat, Ahold, Vivendi en Europe – plusieurs réformes législatives ont été mises en œuvre par les gouvernements de l'OCDE, à commencer par la loi Sarbanes Oxley de 2002, puis se sont répandues à travers le monde. Les institutions de surveillance et de régulation des marchés ont été pressées de relever leurs normes et procédures de contrôle, les bourses d'échanges ont renforcé leurs critères de cotation (ex. NYSE, NASDAQ), alors que les codes de bonne conduite et les chartes ont proliféré. Ceci étant, d'un point de vue syndical les réformes à ce jour sont certes positives, mais le contenu, le champ d'application et le degré de contrainte de ces initiatives sont dans l'ensemble insuffisants. En effet, jusqu'ici le principal objet de la réforme a été de renforcer les mécanismes de contrôle externe, notamment l'indépendance des commissaires aux comptes et les obligations de transparence des entreprises. En revanche, les mécanismes de contrôle interne – dont l'assurance de conseils d'administration réellement indépendants vis-à-vis de la direction de l'entreprise – sont peu abordés. Aucun gouvernement n'a souhaité renforcer la voix des travailleurs dans le gouvernement d'entreprise.

---

<sup>2</sup> Voir aussi, le Plan d'action du Sommet Mondial sur le Développement Mondial à Johannesburg 2002, paragraphes 45 & 47.

Au niveau international, c'est l'administration américaine qui a appelé le Conseil Ministériel de l'OCDE en 2002 à engager une « évaluation » des Principes, avec l'objectif implicite de réviser le texte à la lumière des événements récents. Le défi à relever était de répondre à une opinion publique révoltée par les scandales, et de contribuer à rétablir la confiance tout en tenant compte de la diversité des régimes nationaux de gouvernement d'entreprise au sein de l'OCDE et au-delà.

## **La révision 2004 des Principes OCDE**

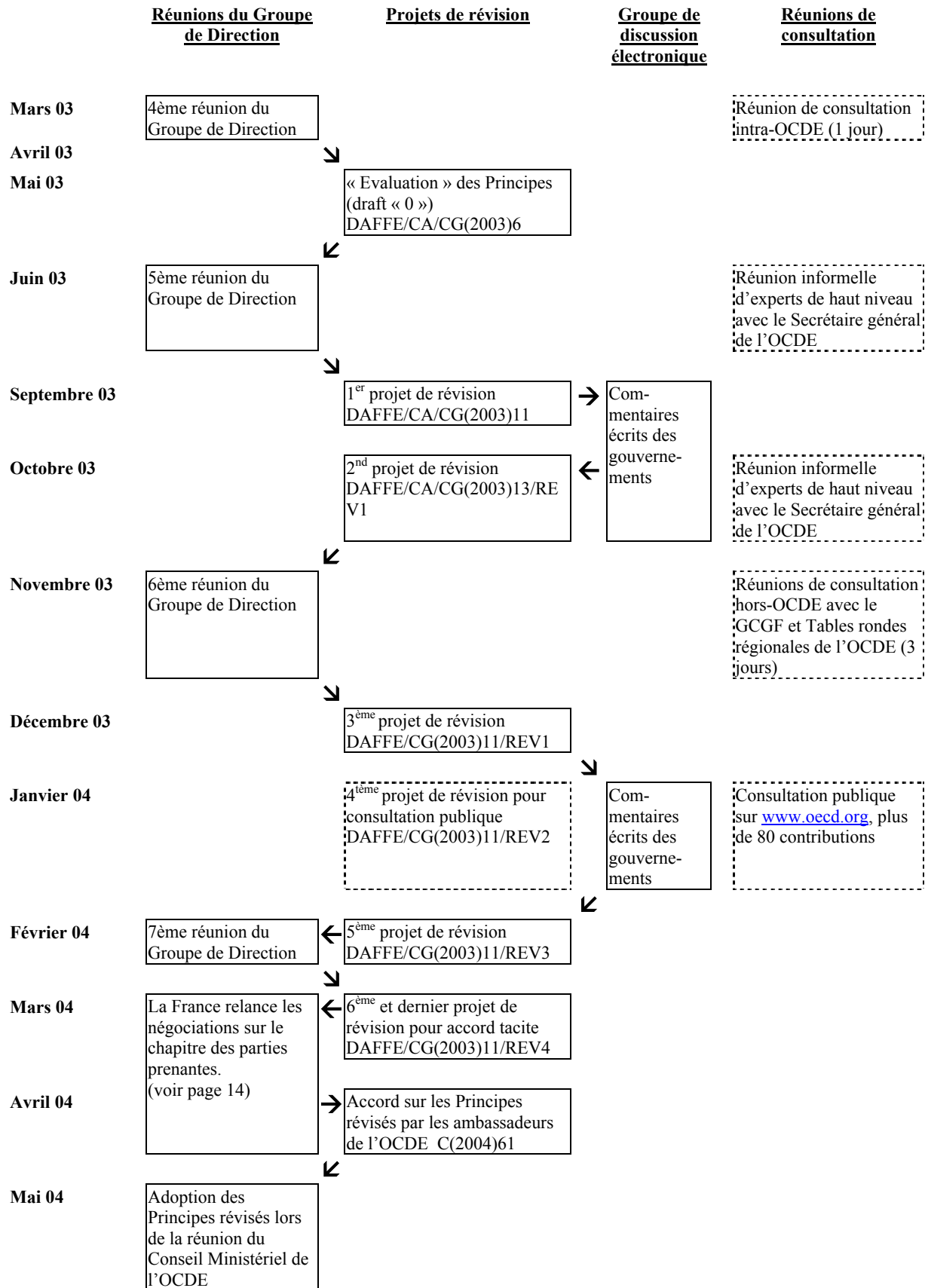
### ***Le processus institutionnel de la révision, mars 2003 – mai 2004***

Le processus de révision a été lancé formellement avec la décision du Conseil Ministériel de l'OCDE en 2002 de donner mandat au Groupe de direction sur le gouvernement d'entreprise (ci-après « le Groupe de direction ») pour évaluer les Principes de 1999. La question du statut du Groupe et de son passage en instance permanente (« Comité ») a été posée lors de la 5ème réunion du Groupe de direction en juin 2003. Cette question est d'importance, car elle décide dans une large mesure du champ couvert et du niveau d'activités du programme de suivi des Principes révisés. Elle a en outre des implications budgétaires non négligeables.

Entre mars 2003 et mai 2004, sept projets de révision ont été successivement proposés par le Secrétariat de l'OCDE au Groupe de direction (comprenant les représentants des gouvernements membres de l'OCDE, avec la participation sur une base consultative de la Banque Mondiale, de la Commission Européenne, du FMI, du Comité de Basel, aux côtés du TUAC et du BIAC). Parallèlement aux réunions formelles du Groupe de direction, les participants (dont le TUAC et le BIAC) ont pu soumettre leurs commentaires et propositions de révision via un Groupe de Discussion Electronique (« EDG ») créé pour l'occasion sur l'extranet de l'OCDE.

Concernant les apports hors-OCDE, le réseau du GCGF et les participants aux tables rondes régionales de l'OCDE ont aussi été consultés. Plusieurs réunions consultatives ont été organisées en présence du Groupe de direction, auxquelles ont notamment participé les réseaux *International Corporate Governance Network*, *Euroshareholders*, *World Federation of Exchanges*, ainsi que des investisseurs institutionnels très actifs sur ce thème, dont Hermes et Morley Fund. Par ailleurs, le Secrétaire Général de l'OCDE Donald Johnston a organisé deux réunions informelles d'experts (dont des représentants de l'AFL-CIO et du Secrétariat du TUAC) pour discuter d'enjeux spécifiques de la réforme du gouvernement d'entreprise. Le processus de révision a aussi inclus une consultation publique en janvier-février 2004 avec la publication sur le site web de l'OCDE d'une proposition de révision, engendrant plus de 80 contributions d'organisations du monde entier.

## Le processus institutionnel de la révision



### ***Vues générales des négociations***

Contrairement aux ambitions initiales du Secrétariat de l'OCDE, le processus de révision s'est graduellement embourbé. Les discussions ont rarement porté sur le cadre général de la gouvernance et de la responsabilité de l'entreprise ou sur des questions fondamentales comme par exemple la mission économique et sociale de l'entreprise, la reddition des comptes vis-à-vis de toutes les parties constituantes de l'entreprise, et ce indépendamment des cadres législatifs nationaux.

Le Groupe de direction n'a pas souhaité non plus aborder les implications des scandales financiers. Ces questions ont été posées par les représentants syndicaux, elles ont trouvé très peu d'échos parmi les représentants gouvernementaux. Au contraire, ces derniers se sont d'emblée entendus sur le fait que les Principes de 1999 ne méritaient qu'un simple dépoussiérage et que les grands enjeux qui ne pouvaient pas être ignorés seraient « enterrés » dans le texte des annotations des Principes. En fin de compte, les discussions se sont résumées à des commentaires point par point sur les projets successifs du Secrétariat de l'OCDE, avec pour objectif d'assurer que le texte révisé serait soit plus faible soit en conformité avec les législations nationales.

L'administration des Etats-Unis d'Amérique était représentée par le Trésor et par la Commission des opérations de bourse, la *Securities and Exchange Commission*. Selon l'approche du Trésor, qui avait un rôle leader dans les négociations, si effectivement il y avait lieu d'apporter des améliorations et des éclaircissements au texte, pour autant la révision ne devait pas « réinventer les Principes ». La position du gouvernement du Japon concernant la révision était proche de celle des Etats-Unis.

Certains gouvernements européens, comme la Grèce, l'Allemagne, l'Italie, la Suisse ont été actifs lors des délibérations, d'autres ont adopté une approche plus passive, n'intervenant que sur les sujets qui touchaient directement à leurs propres cadres législatifs. Ainsi, les Etats européens n'ont pas cherché à développer une démarche commune de propositions de révision ; le représentant de la Commission Européenne n'était pas très actif non plus. Sur plusieurs points de révision, des divergences sont même apparues. Par exemple la proposition britannique d'appeler à un actionnariat actif et informé et de changer le titre du premier chapitre en « Les Droits et les Responsabilités des Actionnaires », n'a pas été appuyée par d'autres Etats membres européens.

Plus inquiétant, la plupart des Etats membres européens n'ont pas adopté de démarche positive concernant le chapitre sur les parties prenantes. Mis à part l'Autriche, aucun n'a fait référence ni à leur propre système de représentation des salariés et aux pratiques en vigueur dans les entreprises européennes, ni aux différentes directives européennes d'information et de consultation des travailleurs. Exception faite de l'initiative française en fin de processus, seule l'Autriche a appelé à l'extension des droits de parties prenantes au-delà de ce qui est requis par la loi.

### ***TUAC: lier gouvernance et responsabilité de reddition des comptes de l'entreprise***

Pour le TUAC, la révision était une opportunité pour les pays industrialisés de rétablir le rôle central des gouvernements dans le débat sur la réforme du gouvernement d'entreprise et pour mieux lier les mécanismes de gouvernance interne avec les obligations de reddition des



comptes à toutes les parties constituantes de l'entreprise, à commencer par les travailleurs. Dans sa déclaration initiale sur la révision (octobre 2003), le TUAC a appelé les gouvernements à « conduire la révision dans un souci d'amélioration de tous les systèmes nationaux plutôt que de chercher le *statu quo* et le minimum en commun ». La déclaration concluait que la révision devait envoyer un signal clair à la communauté financière internationale (dont les investisseurs institutionnels), au pays du Sud et aux millions de travailleurs et de ménages qui ont été touchés directement ou indirectement par les défaillances d'entreprises.

Tenant compte des différences d'approches entre syndicats pour assurer une représentation des travailleurs et des syndicats dans le gouvernement d'entreprise, le TUAC adopta une stratégie à deux axes :

- (i) un droit généralisé à la participation des travailleurs au processus interne de décision de l'entreprise, ce en tant que partie constituante de l'entreprise, étant à ce titre exposé aux risques spécifiques à l'entreprise et
- (ii) donner aux actionnaires responsables et de long terme de réels droits d'intervention pour les décisions du CA où le risque de conflits d'intérêt est réel, comme la rémunération et la nomination, tout en appelant à la responsabilité des investisseurs institutionnels vis-à-vis de leurs membres, dont une grande partie sont des travailleurs.

Un troisième axe complémentaire de révision défendu par le TUAC était le renforcement de la responsabilité de reddition des comptes du CA, la diversité des profils d'administrateurs non issus de la direction et en particulier la reconnaissance formelle de la séparation des fonctions de présidence du CA et de directeur général comme principe de base pour une séparation saine des pouvoirs au sein du CA.

La stratégie menée par le TUAC appelait à une révision en profondeur des Principes et à l'addition de trois nouveaux chapitres sur les responsabilités des investisseurs institutionnels, du directeur général et l'application des Principes.

Les affiliés du TUAC et les fédérations syndicales internationales se sont engagés significativement dans cet agenda. Lors de la consultation publique, environ une douzaine d'affiliés et de FSI envoyèrent des contributions écrites et qui furent publiées sur le site web de l'OCDE.

**Objectif général du TUAC : gouvernance et responsabilité de reddition des comptes de l'entreprise**

↑	↑	↑	↑
<p><b>Elargir les droits des parties prenantes</b></p>	<p><b>Promouvoir un actionariat actif et responsable</b></p>	<p><b>Renforcer la responsabilité de reddition des comptes du CA</b></p>	<p><b>Assurer le respect de l'application des Principes révisés</b></p>
<p><b>Objectif:</b> Elargir les mécanismes de reddition des comptes</p>	<p><b>Objectif:</b> Souligner la responsabilité des actionnaires, dont celle des investisseurs institutionnels, d'être actifs et informés ; faciliter l'activisme actionnarial ciblé sur le gouvernement d'entreprise</p>	<p><b>Objectif:</b> Clarifier les devoirs et les obligations des administrateurs vis-à-vis de l'entreprise dans sa totalité et renforcer la reddition des comptes</p>	<p><b>Objectif:</b> Reconnaître l'application des Principes révisés comme axe prioritaire</p>
<p><b>Révision:</b> Elargir les droits des parties prenantes au-delà de ce qui est prescrit par la loi</p>	<p><b>Révision:</b> Divulguer les politiques de vote et de gestion des conflits d'intérêts des investisseurs institutionnels</p>	<p><b>Révision:</b> Elargir les devoirs des administrateurs à l'obligation d'agir dans l'intérêt long terme de l'entreprise et de ses parties constituantes</p>	<p><b>Révision:</b> Ajouter un nouveau chapitre sur « La mise en œuvre et l'application des Principes »</p>
<p><b>Révision:</b> Distinguer entre représentation des travailleurs (ex. comité d'entreprise) et participation à la performance (ex : actionariat salarié)</p>	<p><b>Révision:</b> Appeler au droit des actionnaires à nommer des administrateurs indépendants, et au caractère contraignant des résolutions votées en AG sur le CA et la direction de l'entreprise</p>	<p><b>Révision:</b> Divulguer la rémunération individuelle des administrateurs, et garantir son alignement avec l'intérêt long terme de l'entreprise</p>	
<p><b>Révision:</b> encourager le développement des mécanismes de représentation des travailleurs</p>	<p><b>Révision:</b> Ajouter un nouveau chapitre sur « Les responsabilités des investisseurs institutionnels »</p>	<p><b>Révision:</b> Promouvoir la diversité des profils des membres du CA</p>	
		<p><b>Révision:</b> Ajouter un nouveau principe sur la séparation des fonctions de présidence du CA et de directeur général</p>	
		<p><b>Révision:</b> Ajouter un nouveau chapitre sur « Les Responsabilités du Directeur Général »</p>	

### **Le résultat de la révision :**

Une analyse complète des changements effectués avec la révision est produite en annexe de ce document. Les Principes révisés comportent plusieurs améliorations relatives au rôle des actionnaires dans la détermination de la rémunération et la nomination du CA, la divulgation des politiques de votes en AG et de gestion des conflits d'intérêts des investisseurs institutionnels, la consultation entre ces derniers, la protection des actionnaires minoritaires, la divulgation des politiques de rémunération des administrateurs, et des autres postes d'administrateur par ces derniers. Les Principes révisés appellent aussi les analystes financiers à prévenir les situations de conflits d'intérêts, aux devoirs et aux responsabilités des commissaires aux comptes. Un nouveau chapitre sur l'application des Principes a en outre été ajouté.

D'un point de vue syndical ces révisions sont positives. Par exemple l'implication d'actionnaires responsables dans la nomination des administrateurs peut contribuer à en diversifier les profils et à lutter contre le pouvoir exorbitant d'un « PDG impérial » notamment quand il est question du processus de nomination. De même, le nouveau texte sur la responsabilité des investisseurs institutionnels est important pour les syndicats des pays à système de retraite par capitalisation, pour lesquels le suivi et l'encadrement des fonds de pension sont des priorités.

Concernant le chapitre sur les parties prenantes des progrès significatifs ont été atteints à cet égard, suite à l'initiative du gouvernement français et aux activités de plaidoyer des membres affiliés du TUAC. Mais dans d'autres domaines, la révision laisse à désirer et, au-delà de la révision bien plus reste à faire pour la réforme. Les gouvernements n'ont pas pu se mettre d'accord sur un texte ambitieux pour les enjeux les plus critiques notamment : la prévention des conflits d'intérêt, le contrôle de la rémunération des administrateurs, la diversité de la composition des CA, ou encore la séparation des fonctions de président du CA et de directeur général (pour les systèmes unitaires de CA).

Les Principes révisés doivent être considérés dans leur ensemble comme une étape dans un mouvement continu pour renforcer la confiance des travailleurs et celle de l'opinion publique en général dans la gouvernance des entreprises au service de leur responsabilité de reddition des comptes. Au-delà de la révision, le processus a contribué à renforcer le dialogue interne du mouvement syndical international sur la réforme du gouvernement d'entreprise. De même il a permis d'établir des ponts entre syndicats et actionnaires institutionnels actifs et responsables sur des enjeux communs. La capacité du mouvement syndical, au travers du TUAC, à influencer sur un processus de négociation intergouvernemental (la France relançant les négociations sur le chapitre des parties prenantes) face à l'opposition affichée d'autres gouvernements et de la communauté des affaires, a aussi constitué une étape importante dans ce mouvement pour la réforme. Les améliorations obtenues dans le chapitre sur les parties prenantes donnent au mouvement syndical international une plate-forme de travail sur laquelle le débat pourra se poursuivre sur le droits des salariés dans le gouvernement d'entreprise et les décisions qui touchent à leurs conditions de vie.

## Annexe : Principaux changements des Principes révisés

### *Chapitre sur « Les droits des actionnaires »: de nouvelles responsabilités pour les investisseurs institutionnels*

Les récents scandales et la tendance long terme au développement d'un actionnariat actif et responsable ont stimulé les débats sur ce thème. Le résultat de la révision de ce chapitre est certes appréciable mais il n'est pas entièrement satisfaisant compte tenu des attentes. Par exemple, la proposition de titre du chapitre « Les Droits et les Responsabilités des Actionnaires » aurait été une amélioration certaine, mais le Groupe de direction a préféré une solution à mi-figue mi-raisin avec un titre révisé « Les droits des actionnaires et les principales fonctions de détenteurs du capital », alors que ces mêmes « principales fonctions » ne sont pas définies dans le texte. Un nouveau Principe appelle à la « participation réelle » des actionnaires dans les processus de nomination et de détermination de la rémunération du CA. Mais le texte est trop vague sur les modalités par lesquelles les actionnaires peuvent effectivement accéder au processus, et notamment aux documents de vote par procuration (dont le droit pour les actionnaires, à partir d'un certain seuil de détention du capital, d'inclure à l'ordre du jour officiel de l'AG leurs propres candidats à la nomination au CA). Une autre amélioration au chapitre est l'inclusion des nouveaux principes appelant les investisseurs institutionnels à adopter une politique actionnariale active. Ces principes sont particulièrement importants pour les syndicats engagés dans des stratégies d'encadrement des fonds de pension. Mais en dépit de ces améliorations, le chapitre dans sa version révisée est en retrait par rapport au débat en cours sur l'activisme actionnarial. C'est le cas du caractère contraignant des résolutions votées en AG. Dans l'un des projets de révision le Secrétariat de l'OCDE proposait un nouveau Principe spécifiant que « Les résolutions approuvées par l'Assemblée générale doivent s'imposer à la direction » ; mais certains Etats membres s'y sont fermement opposés.

Version initiale des Principes (1999)	Principaux changements de la Révision (2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A &amp; B: les droits « de base » des actionnaires ;</li> <li>• C, C.1 &amp; C.2: les droits spécifiques en AG ;</li> <li>• D: divulgation et transparence de la structure du capital ;</li> <li>• E: divulgation et transparence des règles s'appliquant en cas de prise de contrôle (dont interdiction des dispositifs anti-OPA à des fins de protection de la direction).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau titre, référence dans le chapo à la « faciliter l'exercice des droits » ;</li> <li>• Amendement de C.2: référence aux auditeurs ;</li> <li>• Nouveau C.3 sur la rémunération et la nomination des administrateurs ;</li> <li>• Nouveau F.1 et F.2 sur la divulgation des politiques de vote et de gestion des conflits d'intérêts des investisseurs institutionnels ;</li> <li>• Nouveau G sur la consultation entre actionnaires.</li> </ul>

### *Chapitre sur « Le traitement équitable des actionnaires »: protection des minoritaires*

La révision du chapitre s'est concentrée sur la protection des actionnaires minoritaires, problème récurrent dans les pays à forte concentration de l'actionnariat (actionnaire de contrôle ayant une influence décisive sur la direction de l'entreprise). La principale révision a ainsi été l'ajout d'un nouveau principe sur la protection des actionnaires minoritaires contre les abus commis par les actionnaires de contrôle et le renforcement du texte relatif à la divulgation d'intérêts particuliers dans des transactions liées à l'entreprise.

<b>Version initiale des Principes (1999)</b>	<b>Principaux changements de la Révision (2004)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A, A.1, A.2 &amp; A.3: traitement équitable des actionnaires concernant le vote et la participation en AG ;</li> <li>• B: interdiction des transactions d'initiés ;</li> <li>• C: divulgation des intérêts significatifs dans des transactions liées à l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau A.4 sur les votes transfrontaliers ;</li> <li>• Nouveau A.2 sur la protection contre les abus des actionnaires de contrôle ;</li> <li>• Amendement de C: extension du champ couvert par les intérêts significatifs (« directement ou indirectement »).</li> </ul>

### ***Chapitre sur « Le rôle des Parties Prenantes »: une percée sur l'étendue des droits***

Au cours du processus normal de révision, les tentatives syndicales pour renforcer les droits des parties prenantes, et ceux des travailleurs en particulier, furent rapidement neutralisées. Alors que le processus touchait à sa fin, la seule véritable amélioration du chapitre était l'inclusion d'un nouveau principe sur la protection des salariés témoins d'actes illicites en entreprise et leur accès au CA. Cependant après la fin du processus formel de révision en février 2004, d'importantes modifications furent ajoutées. Suite à l'intervention des affiliés français du TUAC, le gouvernement français relança les négociations sur le chapitre des parties prenantes. Le Secrétariat du TUAC sollicita une réunion informelle avec le groupe européen des ambassadeurs auprès de l'OCDE, pour fait part de ses inquiétudes et pour leur demander de mobiliser leurs capitales pour soutenir l'initiative française. Des contacts bilatéraux furent pris à Paris, tandis qu'un certain nombre d'affiliés prirent contact avec des hauts fonctionnaires des ministères concernés. Cette intense activité de plaidoyer fut couronnée de succès, menant le secrétariat de l'OCDE à proposer un texte de consensus qui redéfinissait les droits des parties prenantes au-delà de la loi pour inclure les « accords mutuels », en l'occurrence les conventions collectives, et de permettre le développement – et non plus seulement l'existence – des mécanismes de « participation à la performance » (langage OCDE pour les comités d'entreprise, les administrateurs salariés, les plans d'actionnariat salarié et de participation financière, les fonds de pension en entreprise). Ces révisions sont bien plus qu'anecdotiques. Le texte nouveau devrait aider les syndicats dans leurs efforts pour défendre la participation des travailleurs dans le gouvernement d'entreprise.

<b>Version initiale des Principes (1999)</b>	<b>Principaux changements de la Révision (2004)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A: respect des droits définis par la loi ;</li> <li>• B: droit à la réparation pour violation de ces droits ;</li> <li>• C: la participation des parties prenantes au gouvernement d'entreprise n'est pas illégale ;</li> <li>• D: accès des parties prenantes aux informations significatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A: élargissement des droits aux « accords mutuels » ;</li> <li>• C: mécanismes de participation recentrés sur les salariés, leur développement est autorisé ;</li> <li>• Nouveau E: protection et accès au CA des salariés témoins d'actes illicites ;</li> <li>• Nouveau F: droits des créanciers étendus au-delà de la loi.</li> </ul>

### ***Chapitre sur « La Transparence et la divulgation de l'information »: la prévention des conflits d'intérêts en première ligne***

La prévention des conflits d'intérêts est au centre de la révision de ce chapitre. Le nouveau texte appelle à la divulgation du processus de sélection des administrateurs et du statut d'administrateur indépendant (amendement du Principe A.4), aux responsabilités et à la

qualité des auditeurs externes, et à la promotion d'analystes financiers et autres conseillers libre de tout conflit d'intérêts.

<b>Version initiale des Principes (1999)</b>	<b>Principaux changements de la Révision (2004)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A, A.1 à A.7 et B: contenu et qualité de la politique de divulgation du CA et de la direction ;</li> <li>• C: qualité de l'audit ;</li> <li>• D: accès et diffusion de l'information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amendement d'A.4: divulgation de la qualification des administrateurs, de leurs autres postes d'administrateurs, et de leurs statuts d'indépendance ;</li> <li>• Amendement de C: obligation d'indépendance, de qualification et de compétence des auditeurs ;</li> <li>• Nouveau D: reddition des comptes par les auditeurs auprès des actionnaires et devoirs vis-à-vis de l'entreprise ;</li> <li>• Nouveau F: promotion d'une information financière libre de tout conflit d'intérêts (analystes, brokers, agences de notation).</li> </ul>

### ***Chapitre sur « Les responsabilités du conseil d'administration »: pas d'accord sur la séparation des pouvoirs au sein du CA***

La révision de ce chapitre est particulièrement décevante. Les responsabilités et l'organisation des CA ont été, et sont toujours, au cœur de la plupart des scandales financiers, et notamment celui d'Enron. Les changements opérés se contentent d'appeler à plus de transparence en matière de processus de nomination, de structure des comités du CA et à quelques obligations ici et là, sur l'alignement de la rémunération avec l'intérêt long terme de l'entreprise, ou à l'intégrité des systèmes internes de gestion du risque.

<b>Version initiale des Principes (1999)</b>	<b>Principaux changements de la Révision (2004)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A, B &amp; C: responsabilités d'agir dans l'intérêt de l'entreprise et des actionnaires, de traiter équitablement tous les actionnaires et de respecter des normes éthiques ;</li> <li>• D, D.1 to D.7: principales fonctions du CA, dont celle de détermination et de supervision de la stratégie, organisation, nomination et rémunération du CA ;</li> <li>• E &amp; F: composition du CA, son indépendance vis-à-vis de la direction et engagement des administrateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amendement D.4: alignement de la rémunération avec l'intérêt long terme de l'entreprise ;</li> <li>• Nouveau D.5 &amp; E.2: transparence du processus de nomination et d'élection des administrateurs ;</li> <li>• Une page d'annotations supplémentaires au Principe E.</li> </ul>

Les discussions du Groupe de direction ont longtemps porté sur une question essentielle du gouvernement d'entreprise : comment assurer un équilibre des pouvoirs au sein du CA entre ceux en charge de la mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise – les administrateurs membres de la direction et le Directeur général – et ceux en charge de sa supervision – les administrateurs indépendants ? Le résultat consiste en une page entière d'annotations au Principe E spécifiant tous les scénarios possibles et imaginables pour garantir « l'indépendance de jugement ». Le Groupe de direction n'a pas jugé bon d'inclure un principe sur la séparation des fonctions de directeur général et de président du CA<sup>3</sup>. De même, le chapitre n'appelle pas à la prévention des croisements de postes d'administrateurs.

<sup>3</sup> Par exemple, au moment des actes illicites commis dans leur entreprise respective, Dennis Kozlowski (Tyco), Calisto Tanzi (Parmalat), Jean-Marie Messier (Vivendi), Kenneth Lay (Enron), John Rigas (Adelphia), Anne

***Nouveau chapitre sur « La mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace »***

Les Principes révisés inclut un nouveau chapitre sur leur application. Mais là aussi, le résultat est décevant.

Version initiale des Principes (1999)	Principaux changements de la Révision (2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Objectifs de performance globale de l'économie, d'intégrité des marchés et de transparence ;</li> <li>• B. Cohérence avec l'Etat de droit et la force d'application ;</li> <li>• C. Répartition dans l'intérêt général des responsabilités entre les autorités publiques ;</li> <li>• D. Autorité, intégrité, transparence et ressources des organes de régulation, de supervision et d'application.</li> </ul>

Le TUAC appela à l'inclusion d'un nouveau chapitre portant sur les mécanismes de mise en oeuvre des Principes, dont l'utilité serait particulièrement appréciable pour les pays en développement et en transition, compte tenu des défaillances de l'Etat de droit qui peuvent y exister. Mais le résultat est bien en-dessous des attentes en matière de régulation, même dans un contexte intra-OCDE. Selon nous, il aurait été plus utile de cibler ce nouveau chapitre sur les politiques publiques en appui de l'application des principes, auxquelles s'ajouteraient, mais non se substitueraient, un volet de normes volontaires, par exemple les conditions à la cotation en bourse. De plus, une référence explicite aux normes internationales aurait été utile, à commencer par celles de l'OCDE, et comment ces dernières interagissent avec l'application des Principes. Le TUAC appela aussi le Groupe de direction à engager un début de réflexion sur un cadre international contraignant pour le gouvernement d'entreprise, qui pourrait prendre forme à moyen terme.