



Raison d'être & Bénéfices

17 Janvier 2019

Pour la lettre en anglais, merci de bien vouloir vous rendre sur la page [BlackRock.com/CEOletter](https://www.blackrock.com/CEOletter).

Cher / Chère [REDACTED]

Chaque année, j'écris une lettre aux dirigeants des entreprises dans lesquelles BlackRock investit pour le compte de ses clients, sachant que la majorité d'entre eux planifient leur retraite et ont donc un horizon de plusieurs décennies. En tant que fiduciaire de nos clients, qui sont les propriétaires de votre entreprise, nous promouvons des pratiques qui nous semblent favoriser à la fois une croissance et une rentabilité durables à long terme. À l'aube de 2019, l'engagement pour une approche à long terme est en effet plus important que jamais : le contexte mondial est de plus en plus incertain et, par conséquent, sujet à des comportements court-termistes des entreprises et des gouvernements.

L'incertitude s'est généralisée sur les marchés et la confiance s'est détériorée. Nombreux sont ceux qui perçoivent un risque accru de ralentissement conjoncturel. La colère des peuples, le nationalisme et la xénophobie se propagent partout dans le monde, attisés par des années de stagnation des salaires et par les répercussions de la technologie sur l'emploi ainsi que par l'incertitude de beaucoup face à l'avenir. Face à ce problème, certaines des plus grandes démocraties au monde subissent un dysfonctionnement politique dévastateur, qui a exacerbé cette frustration publique plutôt que de l'apaiser. La confiance dans le multilatéralisme et les institutions officielles s'effrite.

La société, usée par les grands changements qui ont lieu au sein de l'économie et par l'incapacité des gouvernements à fournir des solutions pérennes, s'attend de plus en plus à ce que les entreprises, publiques comme privées, s'attaquent aux problèmes sociaux et économiques les plus urgents. Ces préoccupations incluent notamment la protection de l'environnement, la retraite ainsi que l'égalité homme-femme et de tous quelque que soit leur origine. Alimentée en partie par les réseaux sociaux, la pression du public sur les entreprises s'accroît et se propage dorénavant plus vite. De plus, les entreprises doivent composer avec les complexités d'un environnement financier en fin de cycle économique, dont une volatilité accrue qui peut inciter à privilégier les rendements à court terme au détriment de la croissance à long terme.

Raison d'être et Bénéfices : intrinsèquement liés pour les entreprises

L'année dernière, j'ai écrit que chaque entreprise a besoin d'un cadre pour naviguer dans ce contexte difficile, à commencer par une incarnation claire de sa raison d'être au sein de son modèle économique et de sa stratégie. La raison d'être est bien plus qu'un slogan ou une campagne marketing, c'est ce qu'une entreprise fait chaque jour pour créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il ne s'agit pas de l'unique recherche de bénéfices mais bien de la force motrice permettant de les réaliser.

Les bénéfices ne sont en aucun cas en contradiction avec la raison d'être, en fait, ils sont intrinsèquement liés. Faire des bénéfices est essentiel afin que l'entreprise soit au service de l'ensemble des parties prenantes de manière pérenne: de ses actionnaires mais aussi de ses employés, de ses clients et des communautés dans lesquelles elle vient s'inscrire. Lorsque la raison d'être est réellement comprise et exprimée par une entreprise, elle favorise une discipline et une clarté des orientations stratégiques qui stimulent la rentabilité à long terme. Elle rassemble le management, les employés et les communautés. Elle favorise un comportement éthique et permet de s'assurer que les actions menées soient dans l'intérêt de ses parties prenantes. Elle guide la culture d'entreprise, fournit un cadre pour une prise de décision cohérente et, somme toute, contribue à soutenir des rendements financiers à long terme pour les actionnaires de votre entreprise.

Le monde a besoin de votre leadership

En tant que PDG moi-même, je comprends très bien les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées dans l'environnement polarisé qui est le nôtre et les défis à relever pour y faire face. Les parties prenantes poussent les entreprises à se pencher sur des questions sociales et politiques délicates, que les gouvernements eux-mêmes ne parviennent pas toujours à régler de manière efficace. En tant que PDG, nous ne prenons pas toujours les bonnes décisions. Et ce qui est approprié pour une entreprise ne l'est pas nécessairement pour une autre.

Une chose, néanmoins, est certaine: le monde a besoin de votre leadership. Dans un contexte où les divisions s'accroissent, les entreprises doivent démontrer leur engagement envers les pays, les régions et les communautés où elles exercent leurs activités, en particulier sur des questions essentielles à la prospérité de demain. Les entreprises ne peuvent pas résoudre tous les problèmes d'importance publique mais il y en a beaucoup qui ne peuvent être résolus sans leadership des entreprises, de la retraite à l'infrastructure en passant par la formation des travailleurs aux métiers d'avenir.

Pour ce qui est des retraites en particulier, les entreprises doivent renouer avec leur rôle de leader. Pendant la majeure partie du XXe siècle, le fait que les employeurs aient la responsabilité d'accompagner les travailleurs tout au long de leur retraite a fait partie du pacte social dans de multiples pays. Dans certains pays, en particulier aux États-Unis, le passage à des régimes de retraite à cotisations définies a changé la nature de cette responsabilité et de nombreux travailleurs se retrouvent pris au dépourvu. L'espérance de vie augmente dans la vaste majorité des pays et soulève la question du financement de cette longévité. Le manque d'anticipation sur ce sujet alimente une anxiété et une peur considérables, sapant la productivité sur le lieu de travail et amplifiant le populisme dans la sphère politique.

Face à ce problème, les entreprises doivent accepter de prendre de plus grandes responsabilités afin de permettre aux travailleurs de partir à la retraite sereinement, en mettant leur expertise et leur capacité d'innovation au service de la résolution de cet immense défi mondial. De cette manière, les entreprises bénéficieront non seulement d'une main-d'œuvre plus engagée mais aussi d'une population plus stable financièrement là où elles sont implantées.

Une nouvelle génération dont la priorité est la raison d'être

Les entreprises qui accomplissent leur raison d'être et leurs responsabilités envers leurs parties prenantes en récoltent les fruits à long terme; celles qui les ignorent trébuchent et échouent. Cette dynamique devient de plus en plus évidente à mesure que les exigences du public pour les entreprises s'accroissent. Et elle continuera de s'accélérer à mesure que les Millennials (qui représentent aujourd'hui 35 % de la main-d'œuvre) exprimeront de nouvelles attentes à l'égard des entreprises pour lesquelles ils travaillent, auprès desquelles ils consomment et dans lesquelles ils investissent.

Il est devenu primordial pour les entreprises qui souhaitent attirer et retenir les meilleurs talents d'articuler clairement leur raison d'être. Avec la diminution du chômage dans le monde entier, les travailleurs, et pas seulement les actionnaires, peuvent et auront davantage leur mot à dire dans la définition de la raison d'être, des priorités et même des spécificités de l'entreprise. Au cours de l'année écoulée, nous avons vu des employés parmi les plus qualifiés organiser des débrayages et participer à des assemblées publiques controversées, exprimant leur point de vue sur l'importance de la raison d'être des entreprises. Ce phénomène ne fera que croître à mesure que les Millennials puis les plus jeunes générations, occuperont des postes de plus en plus élevés dans les entreprises. D'après une étude récente de Deloitte, 63% des Millennials pensent que le but premier des entreprises devrait être « améliorer la société » et non pas « générer du profit ».

Dans les années à venir, les convictions de ces générations influenceront non seulement leurs décisions en tant qu'employés mais aussi en tant qu'investisseurs. Et le monde connaîtra le plus important transfert de richesse de l'histoire: 24 mille milliards de dollars des baby-boomers aux Millennials. Au fur et à mesure que cette richesse se transmettra et que les préférences d'investissement évolueront, les questions environnementales, sociales et de gouvernance auront un impact croissant sur l'évaluation des entreprises. C'est une des raisons pour lesquelles BlackRock consacre des ressources considérables à l'amélioration des données et des analyses pour mesurer ces facteurs, les intègre à l'ensemble de notre plateforme d'investissement et s'engage auprès des sociétés dans lesquelles nous investissons au nom de nos clients afin de mieux comprendre vos considérations sur ces enjeux.

L'engagement de BlackRock en 2019

En matière d'engagement actionnarial, les priorités de BlackRock Investment Stewardship pour 2019 comprennent la gouvernance (notamment l'approche de votre entreprise à l'égard de la diversité du conseil d'administration), la stratégie d'entreprise et l'allocation du capital, la rémunération (qui vient s'inscrire dans une stratégie à long terme), les opportunités et les risques environnementaux et enfin la gestion du capital humain. Ces priorités reflètent notre engagement à nous impliquer dans les enjeux qui ont un impact sur les perspectives d'une entreprise non pas au cours du prochain trimestre, mais sur les longues échéances que nos clients se sont fixés.

Dans le cadre de ces engagements, nous ne nous focalisons pas sur vos affaires courantes mais nous cherchons, au contraire, à mieux comprendre la stratégie que vous avez mise en place pour réaliser une croissance de long-terme. Comme je l'ai dit l'an dernier, pour que ces engagements soient productifs, ils ne peuvent avoir lieu seulement pendant la saison des votes par procuration, lorsque les discussions portent sur l'approbation de résolutions. Les meilleurs résultats sont le fruit d'un dialogue soutenu, tout au long de l'année.

Nous reconnaissons que les entreprises doivent souvent prendre des décisions difficiles afin d'atteindre des objectifs stratégiques importants, comme par exemple décider du sort d'une branche d'activité ou d'un marché lorsque les attentes des parties prenantes évoluent ou, parfois, décider de changement au sein de leur force de travail. Nous avons-nous-mêmes, chez BlackRock et après plusieurs années de croissance de nos effectifs de l'ordre de 7 % par an, récemment dû faire des réductions d'effectif de façon à pouvoir réinvestir dans des talents et une croissance de long terme. Une raison d'être clairement énoncée permet aux entreprises de prendre ces décisions stratégiques plus efficacement tout en préservant leurs objectifs de long terme.

Au cours de cette année, notre équipe Investment Stewardship a commencé à parler aux entreprises de leur raison d'être et de la façon dont elle l'aligne avec la culture et la stratégie d'entreprise. Nous avons été encouragés par la détermination des entreprises à s'engager avec nous sur cette problématique. Nous n'avons pas l'intention de dire aux entreprises quelle devrait être leur raison d'être — c'est le rôle de votre équipe de direction et de votre conseil d'administration. Nous cherchons plutôt à comprendre comment la raison d'être d'une entreprise oriente sa stratégie et sa culture afin de soutenir une performance financière durable. Vous trouverez plus de détails sur notre approche à l'égard de ces questions sur la page [BlackRock.com/purpose](https://www.blackrock.com/purpose).

Je reste optimiste quant à l'avenir du monde et aux perspectives des investisseurs et des entreprises qui adoptent une approche de long terme. Nos clients dépendent de cette approche patiente pour atteindre leurs objectifs financiers les plus importants. Et le monde dépend de votre manière d'adopter et de promouvoir une approche de long terme en affaires. En cette période de grandes perturbations politiques et économiques, votre leadership est primordial.

Sincèrement,

Laurence D. Fink
Président Directeur Général