

Relations industrielles Industrial Relations



No Small Change: Pension Funds and Corporate Engagement,
By Tessa Hebb, Ithaca: Cornell University Press, 2008, 152 pp.,
ISBN 978-0-8014-4696-2.

Olga Artemova

Volume 65, Number 1, Winter 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/039537ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/039537ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Artemova, O. (2010). Review of [*No Small Change: Pension Funds and Corporate Engagement*, By Tessa Hebb, Ithaca: Cornell University Press, 2008, 152 pp., ISBN 978-0-8014-4696-2.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(1), 162-164. <https://doi.org/10.7202/039537ar>

dans une indifférence assez généralisée). Les auteurs accusent les confédérations syndicales de « laisser tomber » l'institution. Le dernier chapitre, consacré aux guerres intestines, n'est pas plus ravagotant : « Le syndicalisme tel que les confédérations le développent est dans une situation désespérante » (p. 243). Dans la conclusion, les auteurs invoquent l'exemple allemand, où la situation financière des syndicats serait tout aussi opacifiée, et où un scandale de taille a frappé un dirigeant important de la métallurgie. Dans ce cas précis, il s'agit bel et bien de corruption, mais finalement dans l'ensemble cet ouvrage concerne essentiellement la corruption syndicale. Nous voilà loin du « renouveau syndical » !

Voilà sans doute ce que l'on pourrait qualifier de mauvais livre, écrit à la va-vite. Mais il s'agit d'un sujet sérieux qui, dans nos contrées, est absolument ignoré. La faute majeure de cet ouvrage n'est pas d'être anecdotique, elle est de discuter du financement des syndicats en-dehors de toute mise en contexte, qu'il s'agisse de l'encadrement juridique, des autres formes de rapport à l'État dont le rapport financier n'est souvent qu'une conséquence, des formes du rapport à l'employeur (le principe des « libérations » syndicales par suite de négociations ou de dispositions législatives n'est pas en soi condamnable), des modes de relations patronales-syndicales. L'intérêt de cet ouvrage, par défaut pourrait-on dire, est d'exister sans avoir causé trop de tumulte et de nous permettre de nous demander pourquoi ces questions sont *terra incognita* chez nous et ailleurs. S'il y a une leçon à en tirer, c'est en effet que l'usage que font les organisations syndicales des cotisations de leurs membres et des financements publics est une question importante, qui ne devrait pas être abandonnée aux journaux à potins mais plutôt constituer un sujet de recherche sérieux et crédible, encore qu'il déplairait. La légitimité du syndicalisme est ici en cause, et agiter un épouvantail antisindical à l'égard de tel projet serait bien mal venu. Voilà donc un livre déficient, mais au propos recyclable dans un cadre mieux appuyé et mis en contexte.

Mona-Josée Gagnon
Université de Montréal

No Small Change: Pension Funds and Corporate Engagement

By Tessa Hebb, Ithaca: Cornell University Press, 2008, 152 pp., ISBN 978-0-8014-4696-2.

Pension funds impact financial markets and institutions around the world. Pension funds investment decisions have direct consequences for companies and their employees and ultimately can be linked to macro-economic phenomena. Because pension funds have to pay benefits over many decades and insure the subsistence of millions of people who have taken retirement, the stewards of these should be concerned about the long term value of the stocks they hold in their portfolios. Environmental risks (climate change), social risks (exposure to conflicts zones, reputation ruining risks), and bad governance may impede future returns. To address such concerns, modern pension funds managers often engage third party corporations to improve the standards of their contributor firms.

Such corporate engagement is a new and developing strategy in pension funds management. In the book "No Small Change" which draws on work undertaken as part of a PhD thesis, Tessa Hebb provides insight in to recent trends in the corporate engagement of pension funds. The work includes consideration of the outcomes of the new strategy and its policy implications. She examines the ability of pension funds to use their ownership position to change corporate practices to ensure the long-term profitability of the enterprise. She traces the evolution of California Public Employees Retirement System (CalPERS) corporate engagement strategy from 1980 until 2007 and presents and tests hypotheses using data developed for CalPERS emerging market screening during 2002-2003.

The book is organized in six chapters. In the first, the author starts with general remarks on pension fund functioning, and follows with a brief classification of pension funds – drawing attention to the distinction between Defined Benefit (DB) or Defined Contribution (DC). Hebb draws attention to the fact that DB public plans have, since 1980, become less prominent than DC private plans. The author discusses the evolution of pension

funds trustees' mentalities since the end of the 1980s until the 2000s and highlights an important change in the investment behaviour of pension funds managers. In the 1980s, most pension funds were functioning like other investment options: they operated according to a short-term vision of the future and measured success using standard industry benchmarks. But by the end of 1990s and early 2000s, the need to conduct business in the framework of global standards became increasingly important. Hebb speaks of the "drivers of corporate engagement" that boosted the change: growing size of pension funds assets, growing amounts of assets held in passive indexes that restrict pension funds' exit from companies with poor standards, increased emphasis on environmental social and governance standards, shared value outperformance, and increasing amount of international equity held by pension funds especially on emerging markets with high exposure to risks. Facing the increased management excesses and owner absence from decision-making process and declining stock values, pension fund managers perceived a need to move from growth towards value investing. This shift required that they put greater emphasis on the long-term. Abandoning their old "lonely wolves" tactics, pension fund managers began to act in coalition. The author presents the corporate engagement typology as consisting of seven steps. These include: the initial developing of policy statement and identifying areas and concern in global governance, adoption of formal codes of conduct like OCDE Code of corporate governance, direct engagement with proxy voting guidelines, and enhanced emphasis on relationship investing (using extra financial information to select investments and fund managers).

Chapter 2 describes the origins of pension fund corporate engagement and discusses socially responsible investing (SRI) which entails greater concern for the moral and ethical dimension of investment. In the third chapter Hebb explores how pension funds set corporate standards for firms. She notes a net power shift between owners of firms and the managers running them, especially since 2004. She discusses the "inefficiency of secrecy" which was shown during the failure

of Enron and indicates how transparency and disclosure may be considered as key considerations for successful firm functioning. On the other hand, the most profitable companies in the developed world are often the most opaque. Pension funds managers are inclined to ignore the operations of such firms (like CalPERS with Enron or other financially successful companies). Chapter 4 discusses why pension fund managers may care about environmental, social and corporate standards. The author concludes that that maintenance of a corporate reputation is crucial for maintaining long-term share value. Chapter 5 speaks about the influence of global standards on corporate governance. She discusses how global standards emerge. Amongst the main actors in this chain we find institutional investors, rating agencies and national governments. The author contests the theory of path-dependence in global standard making. She tries to provide evidence for her alternative conceptualization which suggests that the regulation regimes of countries are still playing the main role in external capital investment decisions. She proposes that the convergence to some global standard occurs through the pressure of institutional investors like pension funds and rating agencies especially in emerging markets eager to attract foreign investment. She tests the validity of the hypothesis that institutional investors' demands result in country level agency in global standard setting. Chapter 6 presents the books conclusions and policy suggestions. Here, Hebb confirms the idea that pension funds could have a profound impact on the global standard-setting process using their investment leverage. They have the capacity to create new forms of corporate governance and thus provide shareholders improved oversight over management.

This book is aimed at a wide range of potential readers. Its straightforward language style permits easy understanding of the nature of corporate engagement and why pension funds need it. The work may assist to facilitate broader appreciation of the interactions of multiple actors in the global standard setting process. It is possible that the book's arguments are overly optimistic and/or set unrealistic expectations regarding the capacity of pension funds to change social order.

However, Hebb frequently acknowledges that pension funds managers are mostly driven by narrowly-defined financial objectives and not necessarily by concern for social justice or wellbeing. The fact is that pension funds trustees and managers “have come to believe that in the long run ESG consideration lower the risks associated with uncertain future” and that companies with good EGS standards maintain and gain value over time. She draws two general conclusions. First, corporate engagement offers a long-term view of value that “both promotes higher environmental, social, and governance standards and adds share value, thus providing long-term benefits to future pension beneficiaries”. Second, corporate engagement could push pension funds to “usurp the rightful responsibilities of corporate managers who could forget their primary responsibility of ensuring the retirement benefits of their members”. In light of these conclusions, it would be interesting to know how those extra-financial standards are fixed, who controls the process and how is the process in the interest of less developed countries?

Olga Artemova
Université Laval

Donner et prendre : la coopération en entreprise

Par Norbert Alter, Paris : La Découverte, 2009, 231 p., ISBN 978-2-7071-5752-2.

En matière de comportements collectifs au travail, on peut généralement prendre en considération le rôle des événements extérieurs ou celui des intérêts des acteurs. Ces facteurs sont incontournables dans le cadre d'une démarche explicative des processus de transformation du monde du travail, mais d'autres sont aussi importants pour comprendre notamment la dynamique de la coopération dans l'activité productive. Il s'agit des facteurs relevant de l'expérience subjective des individus qui n'opèrent jamais exclusivement dans le cadre d'un déterminisme structurel et normatif ou d'une hiérarchie générale des intérêts. À tout moment, ils poursuivent certains buts qui sont remplacés par d'autres et qui amènent d'importantes transformations de comportement au travail. Ainsi, dans l'entreprise, les individus agissent

en fonction de règles formelles mais ils sont également des stratèges qui ont des objectifs de carrière, ainsi que des « sujets » qui veulent avoir le sentiment de « vivre » au travail. Il n'y a pas une seule rationalité qui guide le comportement au travail; la nature de l'activité productive dans les entreprises contemporaines impose aux individus une pluralité de principes d'action.

C'est à partir de cette perspective que le livre de Norbert Alter corrige le parti pris « gestionnaire » des analyses de l'entreprise en mettant en scène non pas l'acteur doté d'une rationalité purement économique agissant dans le cadre de règles et des principes définis, mais celui capable de concevoir différents états de bonheur au travail, de dépasser ces états pour aspirer à d'autres et d'échapper ainsi à la monotonie d'une action rationnelle. La logique des « échanges sociaux », de la coopération libre, se voit accorder priorité face à celle des « échanges équilibrés et prévisibles » propre au discours managérial qui occupe une part non négligeable dans la littérature sur le fonctionnement des entreprises. Par cette approche, le livre d'Alter constitue un apport inédit et substantiel à l'analyse socio-anthropologique de l'entreprise et mes brefs commentaires s'efforceront de montrer la nature et l'intérêt de cet apport.

La force de l'ouvrage réside dans l'analyse détaillée que Norbert Alter fait de la dynamique de la coopération dans le monde du travail et subséquemment, dans les explications qu'il élabore à propos des mécanismes qui, dans le fonctionnement du management contemporain, rendent impossible la reconnaissance de la contribution des salariés au bon fonctionnement de l'entreprise. L'auteur part de l'idée que l'entreprise fonctionne selon les mêmes règles que les sociétés primitives étudiées par des anthropologues et entreprend d'appliquer la théorie du don et du contre don élaborée par Marcel Mauss au monde contemporain du travail en faisant une analogie entre « ce qui définissait les liens sociaux des tribus mélanésiennes du début du XX^e siècle et ce qui définit les relations de travail dans les entreprises occidentales contemporaines ». Des références aux diverses théories anthropologiques, classiques et contemporaines, et les