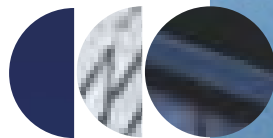


Kingspan

Engagement actif



MAI 2022

Communication publicitaire



Le sujet

Le sujet.

Kingspan Group est une société basée en Irlande qui fournit des solutions d'isolation et d'enveloppe du bâtiment. Elle compte cinq divisions opérationnelles, la production de produits d'isolation représentant plus de 80 % des activités de l'entreprise. Kingspan propose également une gamme de systèmes de collecte des eaux de pluie et de contrôle des inondations, des planchers surélevés, des solutions d'éclairage naturel, de ventilation naturelle et de désenfumage. En tant que producteur de premier plan de solutions d'isolation, la société opère dans un secteur qui joue un rôle important dans la transition mondiale vers l'efficacité énergétique.

Dans la nuit du 14 juin 2017, un incendie s'est rapidement propagé dans la tour Grenfell, une tour de logements sociaux située dans l'ouest de Londres. Avec 70 morts et plus de 70 blessés, il s'agit du pire incendie résidentiel au Royaume-Uni depuis la Seconde Guerre mondiale.

À la suite de l'incendie, une enquête publique très médiatisée a été lancée par la Première ministre Theresa May pour examiner les circonstances qui ont précédé et entouré l'incendie. Parmi un large éventail de sujets, elle a examiné les causes et les responsabilités respectives d'une très longue chaîne d'intermédiaires impliqués dans la rénovation et l'exploitation de la tour Grenfell. Cette enquête est toujours en cours, mais elle a déjà conduit à des réformes structurelles de la réglementation britannique en matière de construction.

Les produits d'isolation K15 de Kingspan avaient été utilisés pour remplacer ceux d'un autre fabricant et représentaient environ 5 % des panneaux d'isolation utilisés dans le système de revêtement du bâtiment. Kingspan a déclaré qu'elle n'avait appris l'utilisation du K15 à Grenfell qu'après l'incendie, car les panneaux d'isolation avaient été fournis par un distributeur tiers.

L'enquête publique a jusqu'à présent conclu que la cause principale de la vitesse de propagation du feu était un produit d'un autre fabricant utilisé pour le revêtement extérieur, un matériau hautement combustible qui n'aurait jamais dû se trouver sur un immeuble de grande hauteur.

Cependant, les fournisseurs des panneaux pare-pluie, Celotex (Saint-Gobain) et Kingspan, sont critiqués dans le cadre de l'enquête pour les certificats de résistance au feu obsolètes ou trompeurs apposés sur leurs produits, ces panneaux étant considérés comme inadaptés pour les immeubles de grande hauteur lorsqu'ils sont associés à des panneaux en composite d'aluminium et polyéthylène.

Les principales critiques portent sur la manière dont les fabricants ont mené les tests de sécurité incendie de leurs produits avant l'accident de la tour Grenfell, dans des conditions que beaucoup considèrent comme opaques. L'absence de réglementation et de réelle

1 - www.grenfelltowerinquiry.org.uk/

indépendance au Royaume-Uni est également au cœur de la crise du revêtement, qui menace de mettre à genoux l'ensemble du secteur de la construction du pays.

Toutefois, en ce qui concerne spécifiquement Kingspan, la tragédie de la tour Grenfell a également mis en évidence des lacunes importantes dans la culture de contrôle des risques, de conformité et de sécurité de son activité britannique de panneaux d'isolation. Plus généralement, c'est le fonctionnement même du système de gestion des risques à trois lignes de défense au niveau du groupe qui a été mis en cause.

Kingspan a admis « *un certain nombre de défaillances de processus totalement inacceptables dans [son] activité britannique de panneaux d'isolation... [et] une culture qui ne reflète pas l'éthique générale du groupe* ».

Après l'enquête publique, Kingspan a chargé le cabinet d'avocats Eversheds Sutherland de procéder à un examen rigoureux de l'activité de panneaux d'isolation de la société au Royaume-Uni et d'identifier les causes des problèmes relevés par l'enquête publique. Il a également été demandé aux avocats de recommander un plan d'action correctif, en plus des changements déjà mis en place à Kingspan.

Chez Candriam, nous avons la conviction que la mise en œuvre de pratiques de gouvernance d'entreprise saines se traduit généralement dans une culture d'entreprise fortement ancrée sur le respect de la conformité et la gestion des risques, créateurs de valeur actionnariale à long terme.

Bien que nous nous soyons engagés auprès de Kingspan sur plusieurs sujets de gouvernance bien avant la tragédie, les questions supplémentaires mises en évidence par l'enquête publique Grenfell et les lacunes qu'elle a identifiées nous ont conduit à nous engager plus activement.

Un peu d'histoire

À l'origine, Kingspan était une entreprise familiale, fondée en 1971 par Eugene Murtagh, un homme d'affaires irlandais. Il a dirigé l'entreprise jusqu'en 2005, date à laquelle son fils, Gene Murtagh, a pris la relève. La famille Murtagh a fait un excellent travail en faisant de Kingspan un leader mondial dans un secteur clé pour la réduction des émissions de carbone. En tant que fabricant leader de matériaux d'isolation à visée d'efficacité énergétique, Kingspan fait partie d'un secteur qui joue un rôle clé dans la transition énergétique mondiale. Toutefois, nous pensons que la société est toujours en cours de transition d'un « modèle familial » vers un modèle répondant aux normes attendues d'une société cotée en bourse, non seulement en termes de transparence et d'efficacité du contrôle du conseil d'administration, mais aussi de culture d'entreprise en général.

À l'aune des conclusions de l'enquête publique, notre engagement auprès de Kingspan en 2021 et 2022 a porté sur les principales questions de gouvernance suivantes :

- Le manque de diversité au sein du conseil d'administration a eu un impact sur la capacité à exercer un véritable contre-pouvoir vis-à-vis de l'équipe de direction.
- Jusqu'en 2021, le directeur général de la société siégeait au comité des nominations, aux côtés d'un président de comité non exécutif, lui-même directeur général de la société jusqu'en 2005. Cela a contribué selon nous au manque de diversité mentionné ci-dessus, car ce comité est responsable de la nomination d'administrateurs indépendants.
- Des fonctions importantes en matière de risques et de conformité, confiées au président du comité d'audit et de conformité, ont été assumées par un directeur qui manifestement, à la suite de l'enquête publique, ne disposait pas du temps exigé par cette tâche.

L'équipe de direction de Kingspan a habilement géré les mesures correctives et d'atténuation recommandées à la suite de la tragédie de Grenfell. Elle a régulièrement rendu compte de ses progrès en mettant en œuvre les recommandations d'Eversheds Sutherland². Cela dit, la structure de gouvernance de Kingspan, telle qu'elle a été présentée lors de l'**AGA de 2021**, a de nouveau déçu nos attentes :

1. Conseil d'administration : une matrice de compétences déséquilibrée...

Il est essentiel, pour une gestion efficace, que les membres du conseil d'administration aient une expertise dans le(s) secteur(s) où l'entreprise opère. C'est du partage de connaissances sur l'industrie et ses produits, entre les membres indépendants du conseil d'administration et les cadres dirigeants, que devrait naître une forme d'équilibre des pouvoirs.

D'après les biographies mises à disposition du public et tirées de nos recherches internes, nous considérons qu'un nombre trop limité de membres indépendants du conseil d'administration de Kingspan ont une expérience significative des secteurs de la construction et du bâtiment, ou ont travaillé dans un secteur présentant des défis similaires en matière de réglementation, de gouvernance/étiquetage des produits ou de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le manque d'expertise du conseil d'administration dans les domaines-clé de prise de décision clés signifie généralement que ses membres n'ont pas suffisamment de connaissances pour poser les bonnes questions quant aux propositions de la direction qu'ils sont invités à approuver ; ils ne peuvent donc pas examiner ou contester efficacement les décisions de la direction.

Cela n'a pas été facilité par le fait que les administrateurs indépendants ne représentaient pas la majorité du conseil d'administration, ce qui pouvait laisser supposer que le processus décisionnel était fortement influencé par les parties affiliées. Cependant, nous notons qu'après l'AGA de 2021, le conseil d'administration de Kingspan a atteint le niveau d'indépendance de 50 % que nous espérons ; et un président indépendant a été nommé au conseil d'administration. Il est très important pour nous que ces changements soient pérennisés, car l'indépendance permet au conseil de prendre les décisions que les actionnaires attendent, sur la base de jugements objectifs, solides et professionnels.

... et un manque de diversité

Il y a aussi la question de la diversité femmes/hommes, qui n'est que de 27 % au moment de la rédaction du présent rapport. Bien que cela ne fasse pas partie de nos préoccupations prioritaires pour cette entreprise, en renforçant la présence du sexe sous-représenté au sein de son conseil d'administration, Kingspan démontrerait non seulement son engagement en faveur de l'égalité, mais améliorerait également son profil de gouvernance d'entreprise en rendant son comité exécutif de prise de décision plus inclusif. Dans un marché du travail contraint, la capacité d'attirer un éventail plus diversifié d'employés, y compris au niveau de la haute direction, peut constituer un atout important.

2. Le président du comité d'audit et de conformité : des efforts dispersés ?

À la fin de l'année 2021, Michael Cawley, président du comité d'audit et de conformité de Kingspan, siégeait au conseil d'administration de quatre sociétés cotées en bourse, dont une en tant que président. Dans le cadre des mesures correctives prises après la première phase de l'enquête publique, le rôle de l'ancien comité d'audit a officiellement été élargi (nouveau mandat à compter de décembre 2020) pour englober également la conformité, à savoir l'examen des principaux risques

2 - https://ks-kentico-prod-cdn-endpoint.azureedge.net/kingspan-live/inform/media/inquiry/update-on-progress-against-eversheds-sutherland-recommendations-march-1-2022_1.pdf?ext=.pdf

et incertitudes et le contrôle de la conformité. Auparavant, le conseil d'administration avait déjà chargé l'ancien comité d'audit de surveiller et d'examiner les processus de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe, y compris les contrôles de la conformité. Le comité d'audit et de conformité joue un rôle central dans la gestion des lacunes identifiées par l'enquête publique Grenfell, dans la mesure où il passe en revue les processus de gestion des risques et de contrôle interne de la société, l'examen et l'approbation des rapports d'audit interne et des rapports d'audit externe

La principale responsabilité de ce comité est avant tout « *l'efficacité des contrôles et des processus relatifs à la conformité des produits et au suivi de la culture de conformité dans l'ensemble du groupe* », qui a été sévèrement remise en question après les auditions publiques de l'enquête Grenfell. Par conséquent, nous considérons que le rôle du président du comité d'audit et de conformité est essentiel pour orienter l'entreprise dans la bonne direction et qu'il requiert donc la plus grande attention.

Dans le cadre de notre engagement, nous avons fait part de notre inquiétude à la société quant au fait que siéger au conseil d'administration de quatre sociétés cotées en bourse pouvait empêcher M. Cawley de consacrer à Kingspan le temps et les efforts requis par cette tâche exigeante ; d'autant qu'il siège au conseil d'administration d'entreprises telles que Ryanair et Hostelworld, qui représentent deux des secteurs les plus touchés par la pandémie de COVID-19 et qui nécessitent une grande partie de son temps et de son expertise.

3. Le manque d'indépendance du comité des nominations

Bien que le comité de nomination soit parfois moins visible que le comité d'audit, sa composition et son fonctionnement sont très importants pour garantir une bonne gouvernance et une bonne supervision de la gestion de l'entreprise et des prises de décision.

La composition du comité des nominations de Kingspan fait l'objet de controverses depuis plusieurs années, tant en ce qui concerne son indépendance que la présence de cadres supérieurs de Kingspan en son sein. Même après l'AGA de 2021, le directeur général Gene Murtagh avait continué à siéger au comité, qui ne restait indépendant qu'à 50 %.

Bien que sa composition soit conforme au code britannique de gouvernance d'entreprise, Candriam considère que la plupart des membres des principaux comités du conseil d'administration doivent être indépendants et ne pas faire partie de l'équipe dirigeante. Selon nous, le manque d'indépendance et la notoriété des cadres actuels et anciens au sein du comité des nominations ont ralenti les améliorations nécessaires en matière de gouvernance chez Kingspan, notamment l'indépendance et la diversité au niveau du conseil d'administration.



Quatre mois après l'envoi de notre première lettre commune à Kingspan, et les échanges avec le secrétaire général qui ont suivi, la société a réagi par l'annonce de plusieurs mesures importantes.

Engagement 2021

Jusqu'en 2021, Candriam a fait entendre sa voix sur les questions évoquées ci-dessus, tant par son dialogue avec l'entreprise que par l'exercice de son droit de vote³, y compris les votes contre les administrateurs voire le directeur général. Nous avons également engagé un dialogue, comme nous le faisons avec chaque entreprise, sur la rémunération.

En 2021 nous avons rencontré plusieurs fois l'équipe de direction de Kingspan et leurs chargés des relations avec les investisseurs, abordant à la fois l'enquête Grenfell et les sujets de gouvernance d'entreprise. Nous avons à nouveau exprimé les raisons de notre désaccord lors de l'AGA de 2021, mais nous avons également déclaré publiquement que nous allions intensifier notre engagement en contactant d'autres actionnaires pour discuter de nos préoccupations.

Par la suite, entre juillet et décembre 2021, nous avons pris contact avec les principaux actionnaires de Kingspan pour discuter de nos préoccupations. Nous avons finalement décidé d'unir nos forces avec l'un d'entre eux et de nous engager ensemble auprès de l'entreprise sur les trois questions de gouvernance d'entreprise que nous avons exposées ci-dessus.

Engagement 2022

Nous sommes satisfaits que les efforts d'engagement de Candriam, soutenus par ceux de nombreux autres actionnaires, aient donné des résultats concrets en accord avec nos objectifs généraux. Quatre mois après l'envoi de notre première lettre commune à Kingspan, et les échanges avec le secrétaire général qui ont suivi, la société a réagi par l'annonce de plusieurs mesures importantes. Ces mesures démontrent la volonté de Kingspan d'améliorer sa gouvernance d'entreprise et de répondre aux attentes des actionnaires dans les domaines suivants :

1. Conseil d'administration : matrice de compétences et diversité

Bien que Kingspan n'ait pas encore répondu à toutes nos préoccupations, la société les a reconnues et a déclaré qu'elle les prendrait en considération l'année prochaine, lors du remplacement de deux membres indépendants du conseil d'administration pour cause de départ à la retraite.

2. Le président du comité d'audit et de conformité

M. Cawley continuera à siéger aux conseils d'administration de Ryanair et d'Hostelworld (en tant que président), mais il s'est engagé publiquement à se retirer de ses fonctions chez Flutter Entertainment, ce qui dissipe nos inquiétudes. Cependant, comme il reste membre de deux conseils d'administration dans des secteurs complexes, nous continuerons à suivre ce point de près.

3. Le manque d'indépendance du comité des nominations

Plus aucun dirigeant de l'entreprise ne siège au comité de nomination, et celui-ci est majoritairement indépendant. Nos préoccupations ont été pleinement prises en compte

3 - Nos votes sont publics et disponibles sur notre site web sous <https://www.candriam.com/en/professional/market-insights/sri-publications>



Nous pensons que le cas de Kingspan illustre bien la manière dont un engagement actif avec les entreprises sur les questions ESG peut conduire à d'importants changements positifs.

Les prochaines étapes ?

Bien que nous ayons atteint la plupart de nos objectifs d'engagement à moyen terme en ce qui concerne Kingspan, soutenus par l'influence exercée par d'autres investisseurs, il reste du travail à faire. Nous poursuivrons notre engagement individuel sur les sujets de conformité post-Grenfell, y compris les questions de gouvernance d'entreprise non résolues telles que l'amélioration de la matrice de compétences du conseil d'administration. Deux administrateurs indépendants doivent partir à la retraite l'année prochaine, et nous y voyons une excellente occasion de remanier et d'améliorer la mixité, le niveau d'expertise et la diversité du conseil.

Comme chaque année, nous continuerons également à discuter de la politique de rémunération du groupe, la société ayant régulièrement fait référence à nos commentaires dans ses mises à jour. En outre, nous surveillerons également l'engagement de Kingspan envers le programme « Planet Passionate », où nous attendons de nouvelles améliorations.

Nous pensons que le cas de Kingspan illustre bien la manière dont un engagement actif avec les entreprises sur les questions ESG peut conduire à d'importants changements positifs. Nous sommes fiers de notre contribution aux améliorations significatives apportées à la structure de gouvernance d'entreprise de Kingspan, après une période douloureuse de controverses et de scandales.



158 Mds €

**d'actifs sous gestion
au 31 décembre 2021**



600

**experts
à votre service**



25 ans

**Leader dans
l'investissement responsable**

Ce document est publié pour information uniquement, il ne constitue pas une offre d'achat ou de vente d'instruments financiers, ni un conseil en investissement et ne confirme aucune transaction, sauf convention contraire expresse. Bien que Candriam sélectionne soigneusement les données et sources utilisées, des erreurs ou omissions ne peuvent pas être exclues a priori. Candriam ne peut être tenue responsable de dommages directs ou indirects résultant de l'utilisation de ce document. Les droits de propriété intellectuelle de Candriam doivent être respectés à tout moment; le contenu de ce document ne peut être reproduit sans accord écrit préalable.

Candriam recommande aux investisseurs de consulter sur son site www.candriam.com les informations clés pour l'investisseur, le prospectus et tout autre information pertinente avant d'investir dans un de ses fonds y inclue la valeur liquidative des fonds. Ces informations sont disponibles en anglais ou dans une langue nationale pour chaque pays où le fonds est autorisé à la commercialisation.



**CANDRIAM. INVESTING FOR TOMORROW.
WWW.CANDRIAM.COM**

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY