

Le capital humain dans les petites et moyennes capitalisations :

Engagement actif



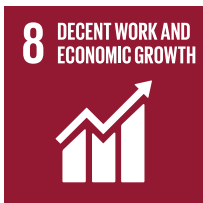
MARS 2024

Communication publicitaire



Le sujet.

Le capital humain est un atout essentiel pour les petites et moyennes entreprises en forte croissance. La plupart de ces entreprises sont parfaitement conscientes de l'importance de la gestion du capital humain pour poursuivre leur croissance de manière rentable. Dans la deuxième phase de notre campagne d'engagement sur la gestion du capital humain dans les entreprises de petites et moyennes capitalisations européennes, nous avons élargi notre échantillon cible, mis à jour les données recueillies lors de la première phase et utilisé [les résultats](#) pour comprendre les réalités sur le terrain, notamment post-Covid. L'orientation de ces entreprises est généralement positive et s'améliore dans le domaine de la gestion du capital humain. Nous avons également évalué le degré de préparation de ces entreprises aux nouvelles exigences européennes en matière de transparence.



La gestion du capital humain est à la fois une question stratégique et une question de développement durable. Au fil du temps, les investisseurs se sont engagés auprès des grandes entreprises cotées, notamment dans le cadre du projet collaboratif *Workforce Disclosure Initiative* (WDI). À compter de l'exercice fiscal 2024, les règlements de l'UE exigeront des grandes capitalisations qu'elles communiquent un large éventail d'indicateurs relatifs à la gestion du capital humain. Peu de temps après, toutes les entreprises devront emboîter le pas. Les grandes entreprises cotées ne semblent pas prêtes.¹ Les petites et moyennes capitalisations le seront-elles ?²

Pour maintenir une croissance rapide qui attire les investisseurs sur ce segment, les petites et moyennes entreprises doivent à la fois conserver leurs talents et en attirer de nouveaux, tout en rivalisant avec les grandes capitalisations pour les mêmes salariés. Ces défis sont d'autant plus difficiles à relever qu'une forte croissance met les employés à rude épreuve. Nous considérons que le capital humain représente à la fois un atout essentiel et un risque majeur (sur le plan financier et en matière de durabilité). Notre objectif est à la fois de recueillir des informations et d'accompagner les entreprises tout au long de leur parcours vers le développement durable.

¹ Les Echos, 2 jan. 2024. [Directive CSRD : un immense défi des entreprises pour 2024 | Les Echos](#). Consulté le 20 février 2024.

² Les normes ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) sont un ensemble de 12 normes qui font partie de la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) de l'UE. Les grandes entreprises devront déclarer leurs données de 2024 en 2025, tandis que les plus petites sociétés devront le faire progressivement à partir de 2025.

³ Après la première étape, nous avons ajusté nos ICP, qui étaient initialement au nombre de 13 et qui ont été ramenés à 12. Dans la première phase, nous avons également examiné la gestion de la crise Covid-19 par les entreprises.

En janvier 2022, nous avons partagé notre [étude de cas](#) sur la première phase, décrivant nos objectifs et notre méthodologie. Notre base de données et nos questionnaires comprenaient quatre catégories d'indicateurs clés de performance (ICP) : stabilité des effectifs, données démographiques sur les effectifs, développement des effectifs et engagement des salariés. Parmi les douze³ ICP, certains des plus importants sont le turnover et la fidélisation des employés, la formation (qui peut contribuer à retenir et à motiver les salariés) et la diversité. Nous avons complété notre base de données avec des informations publiées par chacune des entreprises cibles et nous avons partagé cette compilation avec toutes les entreprises. La plupart des entreprises ont proposé des informations supplémentaires qu'elles avaient collectées mais non publiées.

Le choix d'ICP pertinents et significatifs est essentiel à la mesure des données extra-financières et à l'établissement de rapports sur les progrès réalisés, ainsi qu'à la réussite de l'engagement. Les ICP doivent fournir des informations non seulement en soi, mais aussi pour guider les questions qualitatives et le dialogue avec les émetteurs. Ils doivent permettre une comparaison réaliste avec les entreprises similaires, et pour chaque entreprise dans le temps.



Ces entreprises européennes à croissance rapide prennent au sérieux leur besoin en capital humain.



Un peu d'histoire.

En 2022, nous avons expliqué la logique qui sous-tend nos ICP et les informations que nous espérons obtenir. La campagne à grande échelle en deux phases étant maintenant terminée, nous pouvons commencer à tirer quelques conclusions. L'engagement est une partie continue de notre investissement, et non une fin en soi.

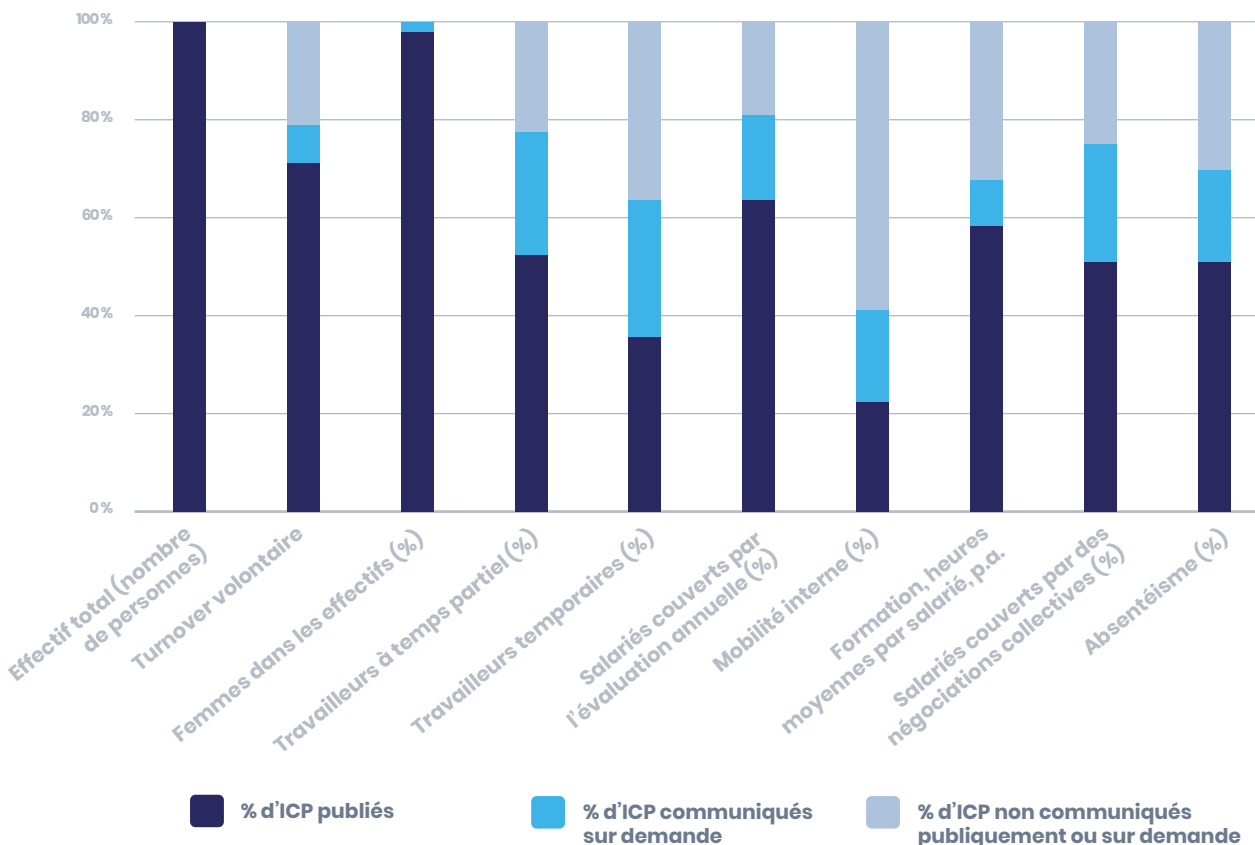
Le taux de réponse a été élevé, soulignant que les petites et moyennes capitalisations considèrent que la gestion du capital humain est important pour une croissance rentable et durable. Lors de la première phase, nous avons contacté plus de 60 entreprises, avec un taux de réponse de 72 %. Lors de la deuxième phase, nous avons contacté 67 entreprises, avec un taux de réponse de 84 %. Il s'agit d'un taux de réponse élevé pour une campagne d'engagement,

peut-être en partie parce que la plupart de ces entreprises estiment que la gestion du capital humain est important pour leur réussite future. Le taux de réponse élevé s'explique probablement aussi par le fait que nous sommes des actionnaires à long terme de la plupart des entreprises cibles et que nous entretenons des relations étroites avec certaines d'entre elles. Notre collaboration avec la WDI a montré que peu de grandes entreprises font preuve de transparence concernant leurs effectifs. Nous avons donc été particulièrement satisfaits de recevoir un taux de réponse aussi élevé.

Nous avons procédé à quelques ajustements de notre liste cible entre les deux phases, reflétant principalement des changements dans la composition de nos entreprises en

Illustration 1 :

Potentiel d'amélioration en matière de transparence



Source : Candriam

portefeuille, mais nous avons eu 49 entreprises répondantes qui ont participé aux deux phases, ce qui permet dans une certaine mesure de comparer les données.

L'équipe d'engagement, l'équipe ESG, l'équipe d'investissement et l'équipe interne des ressources humaines de Candriam ont travaillé ensemble pour déterminer et réviser les indicateurs clés de performance et les questions qualitatives. Nous avons harmonisé nos points de vue afin de parler d'une seule voix dans nos échanges avec les entreprises.

Le taux de croissance des effectifs a été important, avec un taux de 24,8 % sur les deux ans. Il est évident qu'avec des augmentations de ce type, il est essentiel de comprendre comment chaque entreprise gère son recrutement, sa formation, la motivation tout en étant toujours aussi efficace. Il convient de noter que les deux phases de données de notre étude correspondent au creux de la crise de la Covid-19 et au sommet de la croissance de l'embauche après cette même crise.

Les niveaux de transparence varient fortement selon les sujets. Cette divergence est surprenante, tandis que dix des douze ICP que nous avons choisis devront bientôt faire l'objet d'un reporting dans le cadre de la directive européenne CSRD.² Par exemple, bien que le pourcentage de travailleurs temporaires fasse partie des nouvelles exigences de reporting à venir, seuls 39 % des répondants le publient déjà ou le fournissent lorsqu'on le leur demande. À l'autre extrémité du spectre, 98 % des répondants ont publié ou fourni la proportion de femmes dans leurs effectifs.

Parmi les dix ICP collectés au cours des deux phases, la transparence s'est améliorée pour cinq d'entre eux, mais a diminué pour les cinq autres. La mobilité interne et la proportion de travailleurs temporaires figurent parmi les ICP les moins transparents et parmi ceux dont la divulgation a le plus diminué.

La compétition fait rage pour fidéliser les salariés. Il est évident que le niveau optimal varie d'un secteur à l'autre. Au cours de la première phase, le turnover volontaire des sociétés de petites et moyennes capitalisations ciblées s'élevait en moyenne à 7,6 %, contre 11,3 % pour les sociétés à grande capitalisation.⁴ Au cours de la deuxième phase, en utilisant un groupe de sociétés de petites et moyennes capitalisations quelque peu différent, le turnover volontaire moyen est passé de 8,3 % en 2020 à 11,2 % en 2022. Bien entendu, une grande partie de l'augmentation est imputable aux changements intervenus après la crise de la Covid-19.

Les petites et moyennes entreprises investissent pour fidéliser leurs salariés. Les heures de formation et les taux de mobilité interne sont deux ICP qui peuvent aider à déterminer si les entreprises prennent des mesures pour réduire le turnover et conserver les talents. Nous pensons

que la formation est un moyen important de fidéliser et de motiver les salariés. L'augmentation du nombre d'heures de formation est un signe de l'engagement des petites et moyennes capitalisations en faveur du capital humain. Bien que nous souhaitions obtenir davantage d'informations sur la mobilité interne, nous admettons que celle-ci puisse être difficile à définir. Ces entreprises mettent également l'accent sur les évaluations annuelles. En moyenne, les petites et moyennes entreprises interrogées fournissent un retour d'information à 91,2 % de leurs salariés, ce qui constitue un autre moyen de les fidéliser.

Les entreprises ne sont pas préparées aux nouvelles exigences en matière de reporting. Alors que l'on pourrait s'attendre à une amélioration progressive des pratiques de publication au fil du temps, nos résultats indiquent un manque de progrès significatifs des petites et moyennes entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques de collecte et de publication de données. Sur les 56 entreprises qui ont répondu, une seule publie des données pour l'ensemble des douze ICP, et cinq fournissent toutes les données demandées sur demande. Certaines entreprises ont fait des progrès notables dans l'amélioration de leurs pratiques de transparence, tandis que d'autres ont enregistré des baisses alarmantes.

Cette révélation met en évidence un moment critique pour ces entreprises, qui sont aux prises avec les exigences imminentes de la directive CSRD. Les défis vont au-delà de la simple conformité ; ils englobent l'essence même d'une gouvernance efficace, de la transparence et des pratiques commerciales responsables. Au fur et à mesure que le paysage réglementaire évolue, l'état de préparation des petites et moyennes entreprises devient crucial pour la conformité, pour le respect de leur engagement en matière de développement durable et pour le risque d'investissement.



⁴ La WDI a réalisé une enquête sur les grandes capitalisations à peu près en même temps que la première phase de notre enquête sur les petites et grandes entreprises.

Définir la diversité.

Selon McKinsey et d'autres, la diversité a un impact sur la rentabilité.⁵ Cependant, même si les entreprises souhaitent mesurer la diversité, les lois sur la protection de la vie privée peuvent rendre très difficile la collecte de données sur leurs propres travailleurs. Par exemple, la directive européenne sur la protection des données interdit le traitement des données relatives à l'origine ethnique.⁶ Et bien sûr, ce qui constitue la « diversité » est, pour le moins...varié.

Les femmes sur le lieu de travail étaient l'un de nos dix premiers ICP. Pour notre deuxième série de collectes de données, nous incluons la proportion de femmes à des fonctions de direction. Contrairement à l'interdiction de nombreux types de données sur la diversité, la diversité des genres sera progressivement introduite en tant que chiffre obligatoire pour l'établissement de reporting dans le cadre des règles d'établissement de reporting de l'ESRS.

Heureusement, les petites et moyennes entreprises de notre échantillon semblent bien préparées à publier ces données.

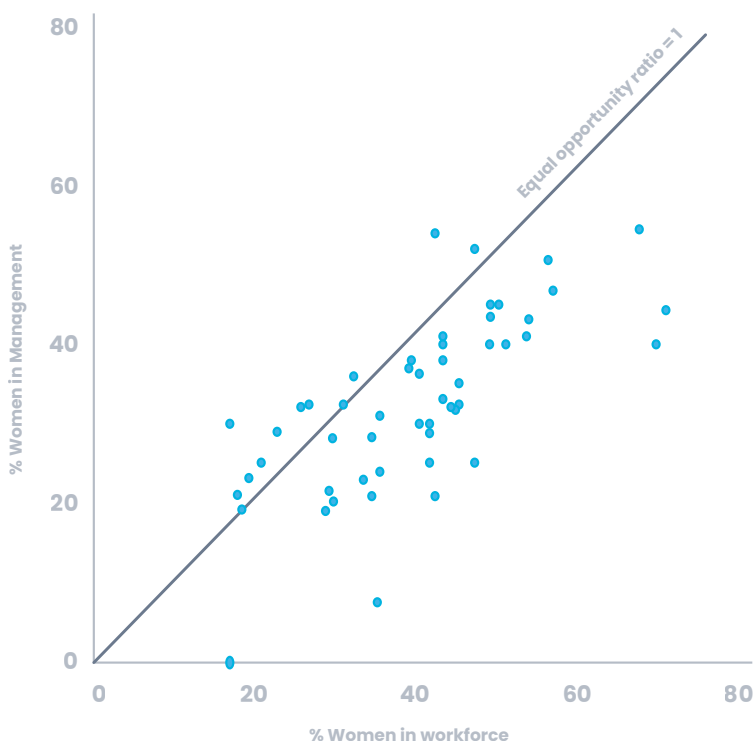
Il ne suffit pas d'employer des forces de travail diversifiées, il faut aussi offrir des possibilités égales d'évolution de carrière. Cela ne signifie pas que la moitié des cadres doivent être des femmes, mais peut-être que la proportion de femmes dans des fonctions de direction devrait être la même que la proportion de femmes dans l'ensemble de l'entreprise ?

Nous illustrons l'accès relatif des femmes aux évolutions de carrière dans nos entreprises cibles et comparons toutes les entreprises au « taux d'égalité des chances ». Ce ratio signifie simplement que le pourcentage de femmes dans les fonctions de direction doit être égal au pourcentage de femmes dans l'ensemble des effectifs de l'entreprise (**la ligne bleue**).

Illustration 2 :

Taux d'égalité des chances

Femmes dans les fonctions de direction (%) par rapport aux femmes dans l'effectif global (%)



Source : Candriam

⁵ McKinsey & Company. [Diversity wins: How inclusion matters](#). Mai 2020. Consulté le 2 février 2023. [2021_01_diversity_en_web.pdf \(candriam.com\)](#)

⁶ Pour en savoir plus, voir le livre blanc de Candriam, [Diversité ethnique : Pourquoi les investisseurs doivent agir](#), janvier 2021

Une mise en garde s'impose pour ce type de données : la simple comparaison de la représentation globale des forces de travail et de la représentation au sein du conseil d'administration ou des fonctions de direction supérieure peut donner une image trompeuse. Une définition plus large de la direction, incluant les chefs de service, etc., donne une image plus précise des possibilités d'évolution disponibles au sein de l'entreprise - et une image plus précise de la diversité des compétences et du contexte de la prise de décision et, en fin de compte, de la croissance et de la rentabilité.

Quelles sont les prochaines étapes ?



Notre découverte la plus importante est que ces entreprises européennes à forte croissance prennent au sérieux leur besoin en capital humain. Les entreprises apprécient vraiment que nous fassions l'effort de publier des rapports décrivant les pratiques du secteur.

Plus de détails sont disponibles dans notre livre blanc complet sur les données. Mais les moyennes peuvent être trompeuses dans tout effort d'analyse. Les parties prenantes doivent examiner les chiffres de chaque entreprise et voir au-delà des chiffres. Bien que nous ayons « achevé » notre campagne d'engagement de trois ans, notre engagement n'est pas terminé. Nous utiliserons ce que nous avons appris dans toutes nos futures décisions d'investissement relatives aux petites et moyennes entreprises européennes, et nous nous appuyerons sur notre collecte de données et nos connaissances.

Nous avons identifié trois sociétés émettrices aux performances exceptionnelles. Nous les évaluons en vue d'une éventuelle amélioration de nos notations ESG internes et nous identifions les meilleures pratiques à partager. Douze entreprises ont présenté suffisamment de points de préoccupation pour justifier une inspection minutieuse et nous nous engageons avec elles individuellement sur des défis spécifiques. Il s'agit souvent de signaux d'alarme déclenchés par une combinaison de facteurs - par exemple, une forte croissance des effectifs combinée à un turnover élevé. Ou encore la combinaison d'une proportion croissante de travailleurs à temps partiel et d'un taux d'absentéisme en hausse.

Soutenir plutôt qu'exclure. Nous nous sommes engagés à accompagner les 12 entreprises de la liste de surveillance. Notre objectif est de faciliter un échange productif d'informations et de points de vue dans les deux sens. Si nous restons investis, c'est parce que nous croyons en leur capacité à réaliser des performances durables. Chez Candriam, nous sommes des actionnaires et des détenteurs d'obligations actifs. Nous exerçons nos droits lorsque nous estimons que des actions sont nécessaires pour créer de la valeur à long terme pour nos clients et les bénéficiaires finaux. Nous désinvestissons si nécessaire, mais nous préférons identifier les entreprises qui ont le potentiel de générer des bénéfices durables et les accompagner dans leur croissance.



144 Mrd €

**Actifs sous
gestion à la fin
juin 2023**



+ de 600

**Professionnels
expérimentés et
engagés**



+ de 25 ans

**Leader dans
l'investissement
responsable**

Ce document est publié à des fins indicatives et pédagogiques uniquement et peut contenir l'avis de Candriam ainsi que des informations exclusives. 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 les sources utilisées, des erreurs ou omissions ne peuvent être exclues a priori. Candriam ne saurait être tenue responsable des dommages directs ou indirects résultant de l'utilisation de ce document. Les droits de propriété intellectuelle de Candriam doivent être respectés à tout moment et le contenu de ce document ne peut être reproduit sans autorisation écrite préalable.

*À compter du 31/12/2022, Candriam a apporté des modifications à sa méthodologie de calcul des actifs sous gestion (AUM), qui incluent désormais certains actifs tels que les AUM non discrétionnaires, la sélection de fonds externes, les services d'« overlay », y compris les services de sélection ESG, les services de [conseil en gestion], les services en marque blanche et les services de conseil en portefeuille modèle qui ne sont pas qualifiés d'actifs sous gestion réglementaires, tels que définis dans le formulaire ADV de la SEC. Les actifs sous gestion sont déclarés en USD. Les actifs sous gestion non libellés en USD sont convertis au taux spot du 31/12/2022.



CANDRIAM. INVESTIR POUR DEMAIN.
WWW.CANDRIAM.COM

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY