

Le capital humain dans les petites et moyennes capitalisations

Engagement actif



JANVIER 2022

Communication publicitaire



Le sujet.

L'environnement opérationnel très compétitif et la croissance généralement rapide des petites et moyennes capitalisations (SMID¹) peuvent peser sur leurs employés. En concurrence sur le même marché de l'emploi et de l'attrait des talents que les grandes entreprises, et confrontées aux mêmes attentes en matière d'information que ces dernières, les SMID peuvent être plus exposées aux risques liés au capital humain.



Il est essentiel pour les investisseurs de comprendre la capacité de ces entreprises à adapter leurs pratiques RH à leurs ambitions entrepreneuriales et à leurs enjeux commerciaux spécifiques. Il s'agit notamment de comprendre comment les petites et moyennes entreprises suivent l'efficacité des mesures RH en place, ainsi que le partage des meilleures pratiques.

La gestion du capital humain (Human Capital Management ou HCM en anglais) peut être à la fois un enjeu stratégique et un enjeu clé de durabilité pour les entreprises de notre univers d'investissement en petites et moyennes capitalisations européennes. La HCM est depuis longtemps un enjeu pour les investisseurs et pour leur engagement auprès des grandes entreprises, grâce à des efforts tels que la collaboration Workforce Disclosure Initiative (WDI). Pourtant, même parmi les grandes capitalisations, peu d'entreprises sont transparentes et communiquent efficacement sur cette problématique. Le manque d'informations sur la HCM est encore plus important au sein des plus petites entreprises.

L'approche environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de Candriam vise à encourager le soutien à long terme plutôt que l'exclusion. L'engagement actif fait partie intégrante de notre investissement responsable. Notre longue expérience en engagement direct et collaboratif nous a permis de développer un programme spécifique spécialement adapté aux SMID dans lesquelles nous investissons. En coopération avec l'équipe Gestion Actions Européennes, nous travaillons avec les SMID afin d'améliorer leur communication sur les données de HCM et de mieux comprendre leurs enjeux, leur supervision et la manière dont une meilleure gestion du capital humain peut améliorer la performance de leur activité. Notre objectif initial est d'encourager au moins la communication d'indicateurs clés de performance (ICP) élémentaires, mais significatifs, ainsi que d'autres mesures. Le choix et la logique des ICP sont essentiels à leur succès en tant qu'outil de gestion, ainsi qu'à leur utilité pour les investisseurs.

¹ - Nous définissons les SMID comme des entreprises dont la capitalisation boursière, revue annuellement, ne dépasse pas 16 milliards d'euros, en ligne avec la pratique des indices MSCI.

Un peu d'histoire

Nous avons lancé notre action d'engagement sur le capital humain des SMID, en septembre 2020. Ce programme prévoit deux étapes :

- Étape 1 : collecter des indicateurs pour une analyse préliminaire, et déterminer les sujets et les entreprises cibles prioritaires.
- Étape 2 : construire des questionnaires qualitatifs, et établir des dialogues avec les entreprises prioritaires, sur la base des résultats de ces questionnaires.

Conception du questionnaire initial. Le premier défi consistait à enquêter sur un groupe d'entreprises à l'aide d'un ensemble pertinent d'indicateurs clés de performance liés à la HCM. Avec d'autres acteurs de la Workforce Disclosure Initiative, nous avons découvert qu'un reporting adéquat sur ressources humaines peut être difficile, même pour les grandes entreprises disposant de systèmes de reporting complets. Notre objectif était de concevoir un ensemble limité d'ICP de HCM pertinents, afin que ces petites entreprises ne soient pas déconcertées par le projet.

Nous avons interrogé les entreprises sur 13 indicateurs clés de performance liés à sept thèmes : *démographie des forces de travail, organisation et structure du travail, stabilité des forces de travail, recrutement et développement des salariés, pratiques d'engagement des salariés et gestion de la crise de la COVID-19.*

Le taux de réponse s'est avéré très satisfaisant. Lors de la première étape, entre novembre 2020 et août 2021, nous avons contacté plus de 60 entreprises, et avons obtenu un taux de réponse de 72 %. Notre premier constat est que malgré des ressources plus limitées pour répondre aux questions des investisseurs, les petites et moyennes capitalisations se sont montrées très réactives. Elles ont semblé comprendre l'importance du capital humain, et ont fait preuve d'une réelle volonté d'améliorer la communication sur ces informations.



Les petites et moyennes entreprises... comprennent l'importance du capital humain, et font preuve d'une réelle volonté d'améliorer la communication sur ces informations.

La transparence a fortement varié selon les thèmes. En examinant les réponses, nous avons découvert qu'il existe une forte divergence des niveaux de communication entre les indicateurs clés de performance. Par exemple, le thème de la démographie des effectifs a suscité les réponses les plus complètes, quand les données sur leur stabilité, leur développement et le recrutement étaient plus difficiles à recueillir.

La taille des effectifs est très variée, s'élevant de moins de 100 employés à des dizaines de milliers. Considérant la crise de la COVID-19, avec 28 %, la croissance moyenne des effectifs sur trois ans s'avère relativement élevée.

Les contrats de travail, CDD ou CDI, à temps plein ou temps partiel, se sont avérés très variables, ce qui n'est pas surprenant compte tenu de l'éventail des secteurs. Si les chiffres extrêmes ne sont pas nécessairement problématiques, la logique est importante et suggère des thèmes de dialogue pour l'étape 2. La proportion d'employés permanents, par rapport au secteur et à la situation particulière de l'entreprise, façonne notre approche qualitative d'analyse des statistiques sur la capacité à attirer et conserver les talents, de la charge de travail, de la santé et de la sécurité dans un marché du travail tendu. Une proportion élevée de travailleurs à temps partiel permet une plus grande flexibilité pour les employeurs, et indique généralement une entreprise plus inclusive avec une plus grande variété de travailleurs comme les seniors. Cependant, le temps partiel n'est pas toujours le choix des travailleurs. Les préoccupations organisationnelles associées, telles que le fractionnement des horaires, doivent être soigneusement prises en compte. Encore une fois, les valeurs extrêmes permettent de comprendre l'activité de l'entreprise et la raison de ce chiffre à l'étape 2.

Le taux de départ volontaire s'établit en moyenne à 7,6 %, tandis que l'enquête WDI auprès des grandes entreprises affiche un turnover de 11,3 % sur une période comparable. En tant qu'indicateur important de la capacité des entreprises à retenir leurs salariés, ce résultat est encourageant pour les SMID, qui bénéficient de l'attachement des employés à ces structures de taille humaine, avec un niveau d'implication et un sentiment d'appartenance plus élevés.

Les collaborateurs faisant l'objet d'une évaluation annuelle sont considérés comme un bon indicateur du processus de *Recrutement et de Développement*. Ainsi, l'absence d'une évaluation annuelle, associée à une forte croissance des effectifs, à un faible niveau de formation ou à une faible mobilité interne, est un premier indicateur d'étonnement. En effet, elle soulève une question fondamentale sur la façon dont la stratégie de développement de carrière est pilotée.

La mobilité interne peut constituer un véritable avantage concurrentiel, en particulier lorsque la croissance des effectifs est élevée, comme c'est le cas pour de nombreuses SMID interrogées. C'est aussi un bon indicateur de la capacité d'une entreprise à développer l'expertise et les compétences managériales de ses propres collaborateurs. Un niveau raisonnable de mobilité interne est un moyen sensible d'améliorer les mouvements entre les équipes et de partager des valeurs. Bien entendu, les données brutes doivent être analysées par rapport à d'autres indicateurs tels que la rotation, l'évolution globale des effectifs, la pyramide des âges, l'ancienneté, etc.

Les heures de formation doivent également être analysées par rapport à d'autres aspects, tels que le secteur, la rotation des collaborateurs, les changements fondamentaux de l'activité, etc. et en liaison avec une identification claire des compétences et talents requis. Bien que le chiffre puisse être orienté à la hausse dans les secteurs où la formation à la conformité est obligatoire, comme chez les sociétés financières, les heures de formation peuvent parfois constituer un indicateur pertinent du développement des talents. Notre enquête a permis d'identifier plusieurs entreprises dont la formation a baissé au cours des trois dernières années, ainsi que de fortes disparités au sein d'un même secteur. Nous avons également identifié des sociétés dont la formation est faible, voire nulle, malgré une croissance rapide de leur activité. Il est évident que de telles entreprises attirent notre attention pour des thèmes de discussion au cours de l'étape 2.

Les conventions collectives sont une indication de l'organisation des salariés et des rapports de force. Une représentation de qualité peut favoriser des négociations efficaces et garantir un certain niveau d'avantages et de conditions de travail. Bien que les conventions collectives soient plus répandues dans certains pays que dans d'autres, même dans les pays où la réglementation du travail est médiocre, l'absence totale de convention collective peut en fait indiquer un niveau d'exposition au risque plus élevé.

L'étape 1 montre une nette disparité en matière de communication d'informations, de taille des effectifs, de risques et d'opportunités concernant le Capital humain. Elle a également démontré que les petites et moyennes capitalisations que nous avons interrogées considéraient le capital humain comme une priorité. Le potentiel d'amélioration reste important, mais **ce résultat positif constitue une base solide pour la deuxième étape.**

Figure 1 : Résultats de l'enquête sélectionnés - Moyenne sur trois ans

	Minimum	Maximum	Moyenne
Effectif	43	114 700	8 559
Pourcentage de travailleurs intérimaires	0 %	38 %	9 %
Pourcentage de travailleurs à temps partiel	0,5 %	39 %	7 %
Rotation volontaire	3 %	11 %	8 %

Source : Candriam

Prochaines étapes

Nous sommes désormais prêts pour un programme *intégré* d'engagement de questions qualitatives et d'échanges approfondis avec les entreprises. Nous complétons notre consultation interne et notre coordination avec entre autres les équipes d'analyse ESG, Gestion Actions Européennes, Stewardship, et notre propre département des ressources humaines afin de définir et de convenir de nos priorités en matière d'engagement.

La détermination de ces priorités prend en compte non seulement les résultats de la première étape, mais aussi de facteurs, tels que notre notation ESG interne globale de l'entreprise ou le poids que représente la société en portefeuille.

Cette intégration entre les fonctions, au-delà des seuls analystes ESG et impliquant l'ensemble des parties prenantes internes concernées, est essentielle à la pertinence et à la continuité de nos efforts d'engagement. Elle démontre en quoi l'intégration des facteurs ESG au sein de la société de gestion d'actifs peut bénéficier à la fois aux activités d'investissement et de responsabilité actionnariale (Stewardship). Fort de 25 ans d'expérience dans l'investissement ESG, Candriam s'efforce de rester à la pointe de l'investissement responsable.



150 Mds €

**d'actifs sous gestion
au 30 juin 2021**



570

**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