



JANUARY 2021

LA DIVERSITÉ DANS LE TOP MANAGEMENT EST-ELLE ESSENTIELLE À LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE ?

STANISLAS DE LAPORTE

Director - France

Genre, géographie, âge... La question de la diversité au sein de la direction des entreprises prend de plus en plus d'ampleur ces dernières années en France, avec un intérêt croissant des investisseurs pour ce sujet. La législation a grandement évolué ces dernières années, et impose aujourd'hui des quotas relatifs à la représentation des femmes, mais aussi au niveau de l'égalité dans la rémunération entre sexes.

C'est en janvier 2011 que la loi Copé Zimmerman a introduit en France une obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration (et de surveillance des sociétés cotées), ainsi que dans celles qui ont plus de 500 salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros.

Un quota de **40 %** de femmes est imposé, et le respect de ce seuil n'est aujourd'hui plus un problème au sein des conseils d'administration, puisque presque toutes les sociétés cotées respectent cette obligation légale. En revanche, la proportion de femmes dans les comités exécutifs est encore faible, avec **22 %** de femmes dans les sociétés du CAC 40.

UNE ÉGALITÉ AUSSI EN TERMES DE RÉMUNÉRATION

Afin, d'accélérer la féminisation des instances dirigeantes, le [code Afep-Medef](#) a été modifié en janvier 2020. La mixité a été placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration et un chapitre lui est désormais dédié. Il recommande au conseil, sur proposition de la direction générale, des objectifs de mixité au sein des comités exécutifs et de direction et, plus largement, pour l'encadrement supérieur.

Ce code suit l'entrée en vigueur de la loi «Avenir» et de la loi «Pacte», qui ont renforcé les obligations en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, notamment en introduisant des mesures visant à éliminer l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail et en obligeant les entreprises à introduire une plus grande parité dans le processus de sélection des dirigeants.

Au niveau européen, la question de la diversité est également à l'ordre du jour. La Commission européenne a publié le 5 mars 2020 sa [stratégie quinquennale \(2020-2025\)](#) en faveur de l'égalité entre sexes en Europe, qui définit des mesures clés pour les 5 prochaines années et s'engage à veiller à ce que la Commission intègre une perspective d'égalité dans tous les domaines d'action de l'Union européenne.

Enfin, la pression des investisseurs institutionnels, pousse les entreprises à évoluer. Le leader mondial de la gestion d'actifs, BlackRock, évalue les efforts des entreprises pour créer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive depuis nombreuses années et a soutenu les propositions des actionnaires sur des questions telles que l'écart de rémunération entre les sexes, l'inclusion et la diversité. Pour la deuxième année consécutive, BlackRock a par exemple soutenu une proposition d'actionnaire chez Oracle qui demandait des rapports solides sur l'existence ou non d'un écart de rémunération entre les sexes parmi les employés.

C'est une tendance internationale que l'on retrouve particulièrement aux États-Unis : selon une étude de Spencer Stuart reprise par la publication de Morrow Sodali [Lighthouse](#), 2017 est la première fois où plus de la moitié des nouveaux administrateurs du S&P 500 était des femmes et/ou issus des minorités. La représentation féminine parmi les nouveaux directeurs a atteint **36 %** en 2017, un record en 20 ans. Et cette tendance s'est poursuivie en 2019, quand les femmes représentaient **46 %** de tous les nouveaux directeurs ajoutés aux conseils d'administration du S&P 500, contre **40 %** en 2018.

LA DIVERSITÉ, UN ATOUT MULTIPLE

Car il y a un intérêt croissant des investisseurs pour les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qui prennent de plus en plus d'importance dans leurs décisions d'investissement. Depuis plus de 20 ans maintenant, les investisseurs votent et sont devenus responsables, pour plusieurs raisons. Notamment parce que c'est bon pour leur image, mais aussi car les investisseurs se rendent compte que ces critères ont des bienfaits pour les entreprises et donc pour la performance de leurs portefeuilles. Une bonne gouvernance permet d'avoir des contrepouvoirs, avec des critères environnementaux, on satisfait aussi aux demandes des consommateurs, les critères sociaux peuvent eux permettre d'attirer des talents. Une société forte en critères ESG est vue par les investisseurs comme une société qui a du potentiel commercial et financier.

Selon le sondage annuel de Morrow Sodali, des investisseurs institutionnels avec des actifs sous gestion pour un montant de 26 billions USD ont confirmé à l'unanimité que les opportunités et les risques liés aux ESG jouent un rôle de plus en plus important dans leurs décisions d'investissement et dans l'évaluation de leurs sociétés en portefeuille au cours des 12 derniers mois.

Juste derrière le changement climatique, la gestion du capital humain est citée par les investisseurs comme un important thème de durabilité auquel ils prêteront attention lors de leurs engagements avec des conseils d'administration, en mettant particulièrement l'accent sur l'amélioration de la communication financière concernant l'implication des conseils d'administration pour définir la culture d'entreprise.

Des opinions différentes permettent à une société de progresser. La diversité géographique et de genre est recherchée pour refléter l'environnement dans lequel la société évolue. Les comités des nominations sont invités à aller chercher des talents divers qui puissent chacun apporter leur pierre à l'édifice.

RISQUES DE SANCTION

Amundi, le premier asset manager européen en termes d'actifs sous gestion, a par exemple fait de l'investissement responsable l'un de ses piliers fondateurs dès sa création. En 2018, il a annoncé un plan d'action à trois ans qui vise à déployer l'intégration des enjeux ESG au sein de toutes ses gestions.

Ainsi, une société qui ne prend pas en compte la diversité dans sa gouvernance s'expose à plusieurs risques, notamment une atteinte à sa réputation. Les journaux abondent aujourd'hui de nouvelles concernant des entreprises qui ne respectent pas les critères environnementaux, sous-payent certains de leurs salariés ou ne sont pas respectueuses des femmes.

Les investisseurs peuvent sanctionner des sociétés via les membres d'un comité, en votant par exemple contre le renouvellement d'un administrateur qu'ils ne considèrent pas comme responsable. Si la politique de rémunération n'est pas jugée bonne, des investisseurs peuvent aussi voter contre des membres du comité de rémunération.

Pour guider les entreprises dans l'univers des critères ESG, Morrow Sodali s'appuie sur un réseau international intégré. Notre connaissance des investisseurs nous permet d'analyser l'actionnariat d'une société et de guider celle-ci parmi les différentes attentes des investisseurs, des critères ESG les plus regardés et de l'importance des agences de conseil externes.

L'aide de Morrow Sodali va ainsi concerner notamment le rapport annuel (URD), le rapport intégré et surtout l'engagement avec les investisseurs, afin d'identifier les points sur lesquels une entreprise doit communiquer et les points sur lesquels elle doit s'améliorer.

Morrow Sodali peut également aider les émetteurs en réalisant une évaluation du conseil d'administration dans lesquelles on peut retrouver l'origine géographique des personnes présentes dans un conseil, l'âge, le genre, l'indépendance et les compétences. En effet la diversité n'est pas le seul critère, les compétences des administrateurs restent clé. Aujourd'hui, le digital et la cybersécurité, par exemple, sont des compétences qui sont très importantes dans un board. Chez Morrow Sodali nous mettons en avant leurs forces pour que les entreprises n'oublient pas de les faire valoir et ne se fassent pas pénaliser injustement parce qu'elles n'ont pas su communiquer correctement auprès des investisseurs.

For further information about Morrow Sodali, please visit morrow sodali.com
or contact Stanislas de Laporte at s.delaporte@morrow sodali.com or **+33 1 88 24 71 74**

ABOUT MORROW SODALI

Morrow Sodali is a leading provider of strategic advice and shareholder services to corporate clients around the world.

The firm provides corporate boards and executives with strategic advice and services relating to corporate governance, shareholder and bondholder communication and engagement, capital markets intelligence, proxy solicitation, shareholder activism and mergers and acquisitions.

From headquarters in New York and London, and offices and partners in major capital markets, Morrow Sodali serves more than 700 corporate clients in 40 countries, including many of the world's largest multinational corporations. In addition to listed and private companies, its clients include mutual funds, ETFs, stock exchanges and membership associations.

CONTACT US

US
+1 212 300 2470

Europe
+44 (0) 20 71006451

APAC
+61280227910

info@morrow sodali.com