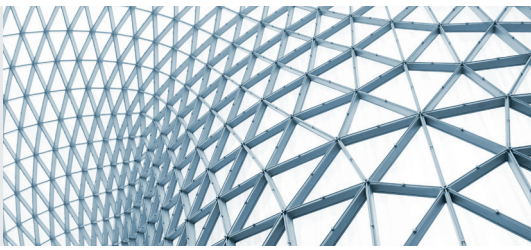
NATIXIS
INVESTMENT MANAGERS

Le HUB

POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



Plus d'informations sur :
im.natixis.com/fr-institutional/le-hub

La culture d'entreprise est le préalable à la diversité

Les entreprises d'investissement dotées d'une forte culture d'entreprise sont plus à même de promouvoir la diversité et l'inclusion

Points clés :

- Une politique de diversité et inclusion (D&I) n'est guère plus qu'un outil de marketing, à moins qu'elle ne s'inscrive dans le cadre d'efforts plus larges visant à améliorer la culture de l'entreprise. La culture, autrement dit les valeurs et les principes partagés par les employés, est l'un des maillons les plus importants et les moins reconnus de la chaîne de valeur.
- L'importance accordée à la culture d'entreprise dans l'industrie de la gestion s'est accrue à mesure que leurs principaux clients — investisseurs institutionnels, détenteurs d'actifs et consultants en investissement — ont commencé à s'intéresser de près à la manière dont les entreprises traitaient leur personnel et les différentes parties prenantes.
- Un changement culturel bien défini et clairement exprimé peut permettre à une entreprise de se démarquer de ses concurrents et d'améliorer considérablement son profil en matière de D&I. Pour réussir à faire évoluer la culture de l'entreprise et surmonter les obstacles qui s'y opposent, il est essentiel de disposer d'un leadership fort.

Le renforcement de la diversité et de l'inclusion (D&I) est désormais une priorité pour de nombreuses. Il est unanimement reconnu que des groupes de personnes différentes permettent de voir les problèmes sous des angles plus nombreux et plus variés et ainsi de mieux les résoudre.

Mais la D&I en tant qu'objectif isolé est discutable. Une politique de D&I, aussi bien intentionnée soit-elle, n'est guère plus qu'un outil de marketing, à moins qu'elle ne s'inscrive dans une structure plus large, ou une culture d'entreprise, qui favorise les initiatives en matière de D&I.

La culture, autrement dit les valeurs et les principes partagés par les personnes travaillant ensemble, est l'un des maillons les plus importants et les moins reconnus de la chaîne de valeur. La culture d'entreprise devrait être le sujet de réflexion quotidien des PDG, selon un document de référence du Thinking Ahead Institute de Willis Towers Watson, publié en 2019. La culture, affirme le Thinking Ahead Institute, est un atout unique dans la lutte menée par les entreprises d'investissement pour acquérir un avantage concurrentiel. De même, les données présentées par McKinsey montrent que les entreprises dotées d'une culture efficace sont beaucoup plus performantes.

La culture d'entreprise est le moteur et le préalable à tous les changements qui apportent une valeur ajoutée. Pour Charlene Sagoe, Responsable,

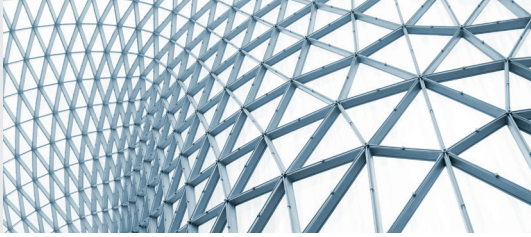
Charlene Sagoe
Responsable de la diversité et de l'inclusion
Natixis Investment Managers

de la diversité et de l'inclusion chez Natixis Investment Managers : « Avec la bonne culture d'entreprise, il est possible de créer un lieu de travail centré sur le client, très performant et inclusif.»

Les entreprises d'investissement commencent à s'intéresser à la culture d'entreprise

L'importance accordée à la culture dans les entreprises d'investissement s'est accrue à mesure que les principaux clients du secteur — investisseurs institutionnels, détenteurs d'actifs et consultants en investissement — ont commencé à s'intéresser de près à la manière dont les entreprises étaient gérées.

Ces catégories de clients cherchent de plus en plus à savoir si la culture d'une entreprise est bénéfique pour ses clients et son personnel, et les processus de diligence raisonnable commencent à accorder autant d'importance à ces aspects qu'aux performances. Le raisonnement est simple : une culture d'entreprise efficace se traduit par de bonnes performances sur le long terme.



Le cabinet de conseil en investissement Mercer est emblématique des consultants qui ont fait évoluer leur façon d'évaluer les entreprises d'investissement, et qui désormais s'intéressent de près à la question de savoir si la culture d'une entreprise est propice à une utilisation optimale de ses ressources. Cela suppose de vérifier que les entreprises ont une éthique inclusive et que les membres de l'équipe, à tous les niveaux, sont impliqués de manière positive dans l'entreprise.
« Face à ce type de questions et doutant de leur capacité à réussir les évaluations relatives à la culture d'entreprise, certains gérants de fonds ont décidé délibérément de se tenir à l'écart des processus de due diligence, nous le savons », explique Charlene Sagoe.

Cet intérêt a été renforcé par la chute de Woodford Investment Management en 2019, puisque la culture d'entreprise se trouvait au cœur des allégations faisant état d'une mauvaise gestion. Cette affaire a eu des répercussions dans toute l'Europe et a rappelé aux sociétés de gestion que la culture d'entreprise devait être prise plus au sérieux.

Les régulateurs s'intéressent également à ce sujet. Au Royaume-Uni, la Financial Conduct Authority, dans son dernier plan annuel, a annoncé qu'elle allait enquêter sur la manière dont les entreprises financières « créent et maintiennent des cultures d'entreprise saines ». En effet, le nouveau Directeur général de la FCA, Nikhil Rathi, a déclaré à la classe politique, le 22 juillet 2020, que la promotion de la diversité dans « toutes ses dimensions » serait l'une de ses priorités une fois qu'il serait à la tête de l'autorité réglementaire de surveillance de la City.

Enfin, la culture d'entreprise revêt une importance croissante dans les travaux de recherche des gérants de fonds. Bien que la gestion des entreprises soit depuis longtemps au cœur des préoccupations des chercheurs, certaines entreprises d'investissement ont poussé le concept un peu plus loin et ont fait de la culture d'entreprise le sujet central de leurs recherches, avant même les indicateurs traditionnels.

Un schéma directeur pour le changement de culture

Cette importance croissante accordée à la culture pousse de plus en plus les entreprises d'investissement à se demander comment opérer un véritable changement qui apporte une valeur ajoutée à leur organisation, à leurs clients et à leurs parties prenantes.

« La culture est une caractéristique organisationnelle unique, elle ne peut être ni copiée ni imitée », déclare Isabelle Pujol, directrice générale de Pluribus, un cabinet de conseil international en D&I[1]. « Il s'agit de concrétiser les valeurs identitaires principales en comportements et en processus ».

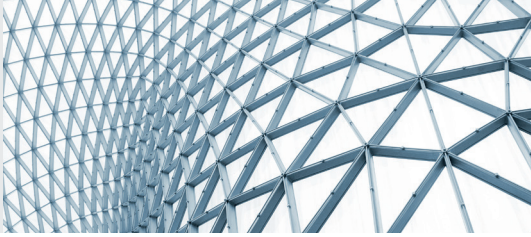
Ce type de changement ne peut pas se faire en un jour. Il n'existe pas de raccourcis, c'est un cheminement qui exige de nouveaux comportements plutôt que de bonnes intentions. Cela signifie qu'il faut repenser la façon dont les gens se parlent et s'écoutent, la façon dont ils remettent en question leurs préjugés, la façon dont les valeurs sont intégrées dans les pratiques des RH. Cela exige une méthodologie sérieuse et des mesures tangibles.
Des cultures différentes coexistent au sein de différentes équipes, même au sein d'une même organisation. Pour de nombreuses organisations, la première étape est sans doute de mesurer la perception qu'ont les équipes de leur fonctionnement et de partager les résultats obtenus. Les enquêtes sur l'engagement et les processus de feedbacks alliant des considérations qualitatives et quantitatives permettent d'évaluer les « ambiances » propres à chaque équipe.

L'évaluation de ces ambiances peut révéler si les équipes ont une culture de la responsabilité ou du blâme. Ces mesures peuvent révéler le caractère illusoire d'une décision prise à l'unanimité, alors qu'en réalité les membres de l'équipe

Feuille de route pour promouvoir la culture d'entreprise

DE		À
CLes échanges relatifs à la culture de l'entreprise pâtissent d'un manque de vocabulaire et d'une absence de récit de bonne qualité	→	Les discours relatifs à la culture d'entreprise gagnent en clarté, en authenticité et en efficacité
La culture est considérée comme un élément fixe (et une constante) et non comme quelque chose d'adapté (et une variable)	→	Une meilleure appréciation de ce qui peut être fait pour gérer la culture de l'entreprise de manière directe et indirecte
La culture n'est pas correctement intégrée aux convictions, à la stratégie et à la vision de l'entreprise	→	La synergie de la stratégie et de la culture
La culture a été créée par accident et ne se distingue pas suffisamment	→	Une culture profondément ancrée et offrant des possibilités d'adaptation et d'innovation
La finalité ne constitue pas une partie importante de la vision et de la mission	→	Des entreprises d'investissement ayant un objectif plus précis, en tant qu'opportunité industrielle

1 Pluribus a par le passé, et pourrait à l'avenir, fournir des services de conseil auprès de Natixis Investment Managers



sont seulement réticents à exprimer leur désaccord. Les points de vue sur la rotation du personnel peuvent aider à comprendre la dynamique de l'équipe et la valeur accordée à la diversité. Les feedbacks peuvent également montrer l'impact des structures de rémunération sur les comportements individuels et la dynamique de l'équipe.

Ensuite, le suivi peut se focaliser sur l'éducation. Pour Isabelle Pujol : « L'éducation ne ressemble pas nécessairement à ce que l'on trouve dans un cadre scolaire. » « Il s'agit de créer un espace pour que les gens puissent s'exprimer, pour qu'ils puissent prendre part à des discussions avec authenticité ». L'éducation doit inclure les dirigeants et les membres du conseil d'administration, qui doivent adhérer au concept de valeurs communes si l'on attend des responsables d'équipe et des employés qu'ils appliquent ces valeurs dans leur travail quotidien.

Les entreprises d'investissement peuvent vouloir créer des instances autonomes, parfois appelés groupes de pilotage, pour recueillir des informations sur des questions telles que la D&I et en informer régulièrement les dirigeants. Ces instances autonomes assistent les responsables opérationnels qui sont souvent trop préoccupés par la gestion courante pour accorder toute leur attention aux questions relatives à la culture d'entreprise. Ce type de contribution structurelle est essentiel à l'effort stratégique à long terme nécessaire pour changer les mentalités et construire une culture identifiable.

Une route semée d'embûches

Faire évoluer la culture d'entreprise n'est pas chose facile et il y aura des obstacles et des résistances.

Il peut y avoir, par exemple, une résistance de la part d'employés qui, par nature, n'aiment pas le changement ou pour lesquels le changement peut sembler menacer leur rôle ou leurs manières de travailler. Mais cela peut être anticipé et même salué, car l'énergie négative peut bien souvent être transformée en une pensée positive.

Une façon de contrebalancer les comportements récalcitrants consiste à créer des « réseaux de pairs » parmi les employés qui soutiennent véritablement ces changements [2]. Ces réseaux peuvent contribuer à persuader leurs collègues peu enthousiastes et les inciter à expliquer leur comportement s'ils continuent à refuser d'accepter ces changements. Les organisations ne doivent pas avoir peur de communiquer à leur personnel des messages clairs concernant l'évolution de la culture de l'entreprise, en saluant les comportements positifs et en dénonçant les mauvais esprits les plus tenaces.

Il arrive que l'impulsion première des changements s'efface lorsque le souvenir du travail d'éducation, comme les sessions de formation, s'estompe. Autrement dit, les progrès globaux sont lents. Pour pallier ce problème, les changements de culture doivent être envisagés comme un programme de transformation, avec des indicateurs clés de performance et une équipe dédiée qui s'approprie le projet.

Les entreprises peuvent également devoir modifier leurs pratiques de recrutement. Au lieu de se concentrer sur la « compatibilité culturelle » des nouvelles recrues, les entreprises peuvent plutôt considérer la « compatibilité avec la mission » d'un employé, c'est-à-dire déterminer si elles adhèrent à la vision à long terme de l'entreprise.

Tout commence au sommet

Les principales stratégies Pour réussir à faire évoluer la culture de l'entreprise et surmonter les obstacles qui s'y opposent, il est essentiel de disposer d'un leadership fort. Selon le Thinking Ahead Institute, la culture est une « expression des dirigeants passés et présents » et elle est façonnée par les différents dirigeants au fil du temps.

Même les stratégies de changement culturel les plus sophistiquées et les mieux pensées sont vouées à l'échec si les dirigeants ne montrent pas l'exemple. Par exemple, les cadres supérieurs qui encouragent une culture non hiérarchique et une certaine équité tout en conservant leur propre bureau et leur place de parking personnelle risquent au contraire de démotiver leurs collaborateurs.

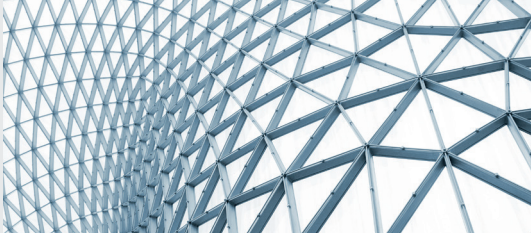
Les entreprises devraient tenir compte de ce type de comportement « intangible » lorsqu'elles conçoivent un programme de transformation culturelle, selon Isabelle Pujol. « Lorsque vous avez des dirigeants qui joignent le geste à la parole, qui mettent en pratique les valeurs importantes, et qui sont crédibles, alors vous créez un impact positif », dit-elle.

Mais est-il compliqué d'amener l'équipe dirigeante à s'impliquer sur ces problématiques « abstraites », alors qu'elle est principalement jugée sur des questions concrètes et tangibles telles que les revenus et les coûts ? Pour Isabelle Pujol : « Il est faux de dire que les dirigeants ne comprennent que les chiffres. » « Pour impliquer les équipes dirigeantes, nous les invitons à faire leur propre expérience avec leur cœur et à faire de la culture et du D&I un objectif personnel. Ce n'est qu'après leur engagement que nous lions la culture de l'entreprise et la diversité aux objectifs de l'entreprise. »

Il est parfois plus difficile d'obtenir l'adhésion des cadres dirigeants que celle des cadres intermédiaires. Les cadres intermédiaires sont plus nombreux que les cadres supérieurs et, à elles deux, ces deux catégories portent tout le poids des attentes opérationnelles. Transmettre une vision de la culture à ce groupe peut prendre plus de temps et impliquer de fréquentes opérations de communication et d'éducation, notamment des ateliers, des séminaires et un soutien en ligne.

Le défi pour les dirigeants d'une organisation est d'agir avec empathie, de communiquer clairement sur les valeurs et de faire preuve du courage nécessaire pour favoriser le bien de tous.

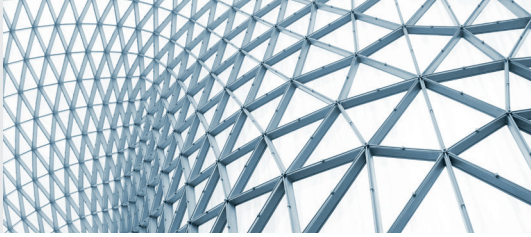
2 Source : Ignites Europe



La culture comme facteur de différenciation

Le changement de culture ne se fera pas du jour au lendemain. Les entreprises d'investissement doivent avoir des attentes réalistes, mais réelles, quant à l'ampleur et au rythme de ce changement. « Le changement de culture est un cheminement, et à chaque étape, les entreprises améliorent la valeur offerte à leurs clients au travers des moyens mis en œuvre, des performances et des services proposés », explique Charlene Sagoe. Un changement de culture bien défini et clairement exprimé pourra permettre à une entreprise de se démarquer de ses concurrents et d'améliorer considérablement son profil en matière de D&I.

rédigé en janvier 2021



MENTIONS LÉGALES

Le présent document est fourni uniquement à des fins d'information aux prestataires de services d'investissement ou aux autres Clients Professionnels ou Investisseurs Qualifiés et, lorsque la réglementation locale l'exige, uniquement sur demande écrite de leur part. Le présent document ne peut pas être utilisé auprès des clients non-professionnels. Il relève de la responsabilité de chaque prestataire de services d'investissement de s'assurer que l'offre ou la vente de titres de fonds d'investissement ou de services d'investissement de tiers à ses clients respecte la législation nationale applicable.

En France : Le présent document est fourni par Natixis Investment Managers International - Société de gestion de portefeuilles agréée par l'Autorité des Marchés Financiers sous le n° GP 90-009, société anonyme immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 329 450 738. Siège social: 43 avenue Pierre Mendès France, 75013 Paris.

Au Luxembourg : Le présent document est fourni par Natixis Investment Managers S.A. – Société de gestion luxembourgeoise agréée par la Commission de Surveillance du Secteur Financier, société anonyme immatriculée au RCS de Luxembourg sous le numéro B115843. 2, rue Jean Monnet, L-2180 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg.

En Belgique : Le présent document est fourni par Natixis Investment Managers S.A., Belgian Branch, Gare Maritime, Rue Picard 7, Bte 100, 1000 Brussel/Bruxelles, Belgium.

En Suisse : Le présent document est fourni par Natixis Investment Managers, Switzerland Sàrl, Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse ou son bureau de représentation à Zurich, Schweizergasse 6, 8001 Zürich.

Les entités susmentionnées sont des unités de développement commercial de Natixis Investment Managers, la holding d'un ensemble divers d'entités de gestion et de distribution de placements spécialisés présentes dans le monde entier. Les filiales de gestion et de distribution de Natixis Investment Managers mènent des activités réglementées uniquement dans et à partir des pays où elles sont autorisées. Les services qu'elles proposent et les produits qu'elles gèrent ne s'adressent pas à tous les investisseurs dans tous les pays.

Bien que Natixis Investment Managers considère les informations fournies dans le présent document comme fiables, y compris celles des tierces parties, elle ne garantit pas l'exactitude, l'adéquation ou le caractère complet de ces informations.

La remise du présent document et/ou une référence à des valeurs mobilières, des secteurs ou des marchés spécifiques dans le présent document ne constitue en aucun cas un conseil en investissement, une recommandation ou une sollicitation d'achat ou de vente de valeurs mobilières, ou une offre de services. Les investisseurs doivent examiner attentivement les objectifs d'investissements, les risques et les frais relatifs à tout investissement avant d'investir. Les analyses et les opinions mentionnées dans le présent document représentent le point de vue de (des) l'auteur (s) référencé(s). Elles sont émises à la date indiquée, sont susceptibles de changer et ne sauraient être interprétées comme possédant une quelconque valeur contractuelle.

Le présent document ne peut pas être distribué, publié ou reproduit, en totalité ou en partie.

Tous les montants indiqués sont exprimés en USD, sauf indication contraire.

Natixis Investment Managers
RCS Paris 453 952 681
Capital : 178 251 690 €
43 avenue Pierre Mendès France
75013 Paris
www.im.natixis.com

INT2197-0121