

# Le HUB

POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



> Plus d'informations sur :  
[im.natixis.com/fr-institutional/le-hub](http://im.natixis.com/fr-institutional/le-hub)

## La diversité dans la gestion d'actifs

### Garder une longueur d'avance sur les aspirations des investisseurs

#### Points clés :

- Un personnel diversifié et multiculturel dans une entreprise bouscule les idées reçues et crée un environnement de travail plus dynamique et enrichissant. L'objectif final d'une bonne politique de diversité & inclusion (D&I) est analogue à celui d'autres initiatives de gouvernance : améliorer les expériences pour les clients.
- La D&I est là où se trouvaient les critères ESG il y a quelques années, à savoir en train de s'immiscer dans de nombreuses entreprises de gestion d'actifs. On peut affirmer que les enjeux ESG sont incontestablement la thématique d'investissement numéro 1 du moment et que la D&I prend la même direction.
- Le changement de culture d'une société de gestion d'actifs commence par les dirigeants et les managers qui doivent être prompts à se prononcer sur les problématiques de D&I. Une fois qu'une politique de développement de la D&I a été décidée au niveau central, il est essentiel qu'elle puisse être mise en œuvre au niveau local et promue par des politiques de ressources humaines et de nouveaux indicateurs.

La façon dont l'industrie de la gestion d'actifs opère est en train d'évoluer. Prenons l'exemple d'une société de gestion d'actifs classique qui répond à un appel d'offres d'un investisseur institutionnel : il y a dix ans, les questions étaient uniquement axées autour de l'historique de performance et du processus d'investissement. Aujourd'hui, les questions relatives à la culture d'entreprise, à la diversité et à l'inclusion figurent en bonne place dans la plupart des questionnaires. Tout, depuis le nombre de femmes au conseil d'administration jusqu'à la représentation des personnes LGBT+ dans les effectifs, est susceptible de donner lieu à un examen approfondi. Le questionnaire de Due Diligence pourrait également chercher à évaluer dans quelle mesure la culture d'entreprise est profondément ancrée dans la structure de la société, la diversité de la génération d'idées et la manière dont une entreprise accueille favorablement une nouvelle génération de travailleurs avec différentes mentalités et aspirations.

Dans le même temps, certains gestionnaires de portefeuille posent des questions similaires avant de décider d'allocations importantes. Ils examinent à la loupe les documents publics et demandent des informations et des explications supplémentaires.

On pourrait considérer ces questions comme des exercices de cases à cocher et comme un problème à



**Tracey Flaherty**  
Senior Vice President,  
Responsable monde  
de la diversité & l'inclusion  
et des relations extérieures  
Natixis Investment Managers

résoudre. Mais la diversité et l'inclusion (D&I) ne sont-elles qu'une question de remplissage d'un formulaire ? Est-ce un problème ou la solution ? « La D&I a pour ambition d'aboutir à un personnel plus heureux, plus soudé et mieux représenté », explique Tracey Flaherty, Responsable monde de la diversité & l'inclusion chez Natixis Investment Managers. Et l'amélioration de la gouvernance et du bien-être des employés devrait, toutes choses égales par ailleurs, conduire à de meilleurs résultats pour les investisseurs.

Voilà pour la théorie. Que se passe-t-il lorsque nous transposons la D&I de la théorie à la pratique dans le monde réel ?

#### L'évolution de la D&I jusqu'à présent

Le secteur de la gestion d'actifs s'est engagé sur la voie de la D&I. Il est probablement juste de dire que la D&I se trouve à peu près là où était la thématique ESG il y a quelques années. A savoir, en train de s'immiscer dans la conscience des sociétés de gestion d'actifs, mais pas encore ancrée dans l'ADN de toutes.



Et regardez où en est la thématique ESG aujourd'hui. Elle est devenue un rouage essentiel du secteur de la gestion d'actifs et de nombreuses stratégies d'investissement intègrent désormais des facteurs ESG en plus des facteurs financiers. La demande des investisseurs pour des investissements respectueux des critères ESG a même donné naissance à un segment important de l'industrie et des sociétés de gestion d'actifs entières se consacrent à la création de portefeuilles durables. On peut affirmer que les enjeux ESG sont incontestablement la thématique d'investissement numéro 1 du moment.

La D&I prend la même direction et les consultants, les gardiens des clients institutionnels, en sont extrêmement conscients. « Le changement peut être difficile, mais il en vaut la peine au final - la D&I est la bonne chose à faire », déclare Mercer. Quant à Willis Towers Watson (WTW), il estime que la D&I doit être « intégrée comme un élément clé de la culture, des primes et gratifications, des salaires et des pratiques sur le lieu de travail ». <sup>1</sup> En fin de compte, la perception générale actuelle est qu'il y a souvent un fossé entre les efforts, la compréhension et les résultats en matière de D&I.

## ÉTUDE DE CAS WTW<sup>2</sup>

### « Des cultures efficaces dans les sociétés de gestion d'actifs »

La D&I a deux motivations : construire une culture plus juste et meilleure, et bâtir un modèle économique plus solide et efficace. Ces deux motivations ont des éléments en commun et peuvent être complémentaires. La diversité cognitive est essentielle pour une bonne analyse des cas et particulièrement importante lorsque les problèmes à résoudre sont complexes.

La dynamique de la D&I est rationnelle. Des effectifs diversifiés et multiethniques pour une société plus inclusive permettent aux employés d'apprendre les uns des autres et de bousculer leurs propres convictions et habitudes de pensée. Cela crée un environnement de travail plus dynamique et plus enrichissant qui contribue à attirer et à fidéliser les meilleurs éléments.

La D&I peut stimuler la croissance des sociétés de gestion d'actifs via :

- **Le leadership** – des façons de penser plus diversifiées et de meilleures décisions
- **Les talents** – la fidélisation des meilleurs éléments favorise l'innovation et la croissance future
- **Les clients** – être davantage en phase avec une base de clients qui s'élargit et qui possède des valeurs plus variées

## D&I : de quoi s'agit-il ?

Avant d'aborder la façon dont l'industrie de la gestion d'actifs intègre la D&I dans ses pratiques, prenons un moment pour examiner quels sont les éléments importants de la D&I.

Premièrement, la diversité. Cette notion est généralement considérée comme étant circonscrite au genre et à la race. En fait, elle est beaucoup plus large et inclut le respect de la variété des origines sociales, des opinions, des valeurs, des croyances et des préférences de style de vie de tous les employés.

Cette variété peut exister en raison du sexe, de la race, de l'ethnie, de la nationalité et de la langue maternelle. Elle peut également être due à l'âge, aux capacités mentales et physiques, à l'orientation sexuelle, à l'éducation, à la religion et à la situation socio-économique.

## ÉTUDE DE CAS

### LE COMITÉ DU TRÉSOR DE LA CHAMBRE DES COMMUNES AU ROYAUME-UNI<sup>3</sup>

#### « Les femmes dans la finance »

La répartition des sexes dans les institutions financières suit un modèle « pyramidal » où le nombre de femmes diminue parallèlement à l'élévation dans les postes à responsabilité. Les femmes sont mieux représentées dans les fonctions support que dans les fonctions génératrices de bénéfices. Le fait de veiller à ce que les jeunes femmes aient connaissance des parcours professionnels dans le secteur des services financiers pourrait les encourager à délaisser les fonctions support. A plus long terme, cela pourrait améliorer la diversité des sexes dans le secteur et réduire l'écart de rémunération entre hommes et femmes.

Ensuite, qu'est-ce que l'inclusion ? « Nous la définissons comme l'ensemble des pratiques visant une distribution équitable et juste des ressources telles que les emplois, les revenus et les opportunités », indique Tracey Flaherty. Ces pratiques permettent à tous les employés d'être appréciés à leur juste valeur et pleinement intégrés dans les réseaux formels et informels d'une entreprise.

« Fondamentalement, l'inclusion consiste à créer une entreprise sûre et ouverte à tous, capable d'identifier et de corriger les mauvais comportements et d'adopter des comportements positifs », ajoute Tracey Flaherty.

L'inclusion peut également consister à exploiter les points forts d'une nouvelle génération de travailleurs. La nouvelle génération n'a connu que l'ère du numérique et a grandi dans un monde où les valeurs et l'économie ont considérablement changé par rapport à la génération précédente. La nouvelle génération n'est pas moins talentueuse que ses prédécesseurs et les entreprises doivent mettre en place des structures qui facilitent la réussite de son intégration.



## Nouvelles mentalités, compétences et méthodes

La mise en œuvre de la D&I exige un vrai changement. Les structures qui ont fonctionné dans le passé ne sont probablement pas à la hauteur du changement de culture.

Le changement de culture d'une société de gestion d'actifs commence par les dirigeants et les managers qui doivent être prompts à se manifester et s'exprimer sur les problématiques de D&I. La mise en œuvre doit se faire au niveau local et non pas être simplement décrétée à un niveau régional ou mondial. La mise en œuvre doit être accompagnée par des politiques de ressources humaines, des données transparentes et de nouveaux indicateurs créés à partir d'enquêtes auprès des employés, d'entretiens sur le ressenti des employés et par une participation régulière du personnel et des parties prenantes. Les entreprises devraient se demander : si l'équipe dirigeante actuelle devait partir demain, la culture d'entreprise resterait-elle intacte ? Si ce n'est pas le cas, le processus de mise en œuvre a probablement besoin d'être revu.

### ÉTUDE DE CAS PwC<sup>4</sup>

#### « Faire de la diversité une réalité »

1. Créer une équipe de leaders qui exerce une influence positive
2. Le processus de recrutement doit permettre de repérer des candidats solides, indépendamment de facteurs tels que l'âge, le sexe ou l'origine ethnique
3. Veiller à ce que les employés aient des chances égales de participer à des programmes de perfectionnement
4. Déceler en permanence où se trouvent les talents
5. Les opportunités d'avancement doivent être communiquées régulièrement à tous les employés
6. Des politiques de travail flexibles sont essentielles au bien-être des employés

Les résultats doivent être évalués en utilisant des analyses de données efficaces afin d'identifier les actions ciblées qui sont susceptibles d'avoir le plus grand impact.

Enfin, dernier point, mais non le moindre, tous ces efforts doivent être communiqués au personnel. Si le personnel ne peut pas mettre en œuvre localement les politiques de D&I et se joindre aux activités, alors tout effort pourrait être vain.

## De l'art de la D&I dans le monde réel

L'objectif final d'une bonne politique D&I est analogue à celui d'autres initiatives de gouvernance : améliorer les expériences pour les clients. Les ressources pour assurer une bonne D&I comprennent notamment :

- **La formation.** Pour améliorer les processus d'embauche et de promotion et la diversité cognitive.
- **La mesure et la responsabilisation.** Utiliser des indicateurs clés de performance et une certification externe.
- **Améliorer les primes et gratifications et le bien-être des employés.** Mettre en place un modèle de capital humain durable grâce au mentorat, à des programmes de congés exceptionnels, à la flexibilité du travail et à des programmes de promotion de la santé incluant la prestation de soins de santé mentale.
- **Un engagement extérieur.** Adhérer à des associations et des groupes pertinents et encourager des initiatives via des réseaux sociaux, des relations publiques, des livres blancs et des événements.

Chaque société de gestion d'actifs établira des priorités quant à l'affectation de ses ressources en fonction de ses objectifs en matière de D&I et du profil de son personnel. Les principaux domaines d'action de Natixis Investment Managers sont l'égalité des sexes, l'inclusion et le maintien du personnel handicapé ou malade, la coopération intergénérationnelle et la diversité des origines sociales.

### ÉTUDE DE CAS L'INVESTMENT ASSOCIATION<sup>5</sup>

#### Dévoiler toute notre identité au travail

Le rapport de l'Investment Association (IA) souligne que, compte tenu du fait que de nombreux employés LGBT+ dissimulent leur identité au travail, les employeurs doivent démontrer que l'entreprise réserve un bon accueil aux employés LGBT+ lors de leur intégration. L'IA ajoute que tout le personnel doit manifester son soutien aux employés LGBT+ en leur posant des questions sur leur vie non professionnelle, comme pour tout autre employé et que les entreprises devraient favoriser un environnement ouvert à tous parce que c'est la bonne chose à faire et non parce que vous craignez de froisser ou de susciter des plaintes. Il est également important de soutenir tous les employés dans le monde entier, même dans les pays où la sensibilisation aux problèmes rencontrés par les personnes LGBT+ est faible.

Natixis Investment Managers met également l'accent sur la promotion d'une culture d'entreprise favorable à la famille. Au nombre des exemples en la matière au sein de son réseau mondial figurent notamment des horaires de travail flexibles et des possibilités de télétravail, ainsi que de généreuses allocations de congé maternité et paternité. La société offre également une aide à l'adoption, une aide de soutien aux familles, ainsi que le remboursement des frais de scolarité et un programme de remboursement des prêts étudiants. La formation est également essentielle et l'entreprise propose des programmes de formation à la lutte contre les préjugés (« bias busting ») et à la diversité cognitive.

### Programmes de D&I de Natixis

En 2015, Natixis Investment Managers a créé un Diversity & Inclusion Advisory Council et les employés sont encouragés à lancer de nouveaux groupes d'intérêt. Au nombre des exemples au sein des affiliés figurent notamment les groupes



suivants : Multicultural and Diversity Engagement Group (MADE), Adults Building Leadership Experience (ABLE), Women's Leadership Initiative (WLI) et Latino and Friends (LaF).

Parmi d'autres programmes, citons le Women in Natixis Network (WINN), un réseau mondial visant à promouvoir la réussite professionnelle et l'épanouissement personnel des femmes chez Natixis. Plus de 800 membres participent à des groupes WINN aux travers des différents bureaux de Natixis Investment Managers situés aux États-Unis, à Paris et à Londres.

À l'heure actuelle, environ 40 % des employés de Natixis Investment Managers (au sein de la société holding, ainsi que des entités de gestion et de distribution affiliées) sont des femmes. Parmi les professionnels de l'investissement de Natixis Investment Managers, 30 % sont des femmes. Parmi les postes disponibles de stagiaires et d'étudiants en césure, 50 % sont occupés par des femmes.

Natixis étend également ses valeurs en matière de D&I à la communauté au sens large en nouant des partenariats avec des organisations qui partagent ses idées, à l'instar notamment des G7 Investor Leadership Network, Strong Women Strong Girls, The Partnership et Invest in Girls. Nous sommes également des défenseurs et partenaires très actifs d'un grand nombre d'organisations caritatives et à but non lucratif, notamment de celles qui sont liées aux sans-abri, aux jeunes étudiants et aux écoles.

## ÉTUDE DE CAS Mercer<sup>6</sup>

### « Quand les femmes prospèrent, les entreprises prospèrent »

Les sociétés de services financiers ne parviennent pas à constituer de futurs viviers de talents féminins. L'ambition exprimée des sociétés de services financiers d'embaucher et de promouvoir des femmes aux postes de direction n'est pas accompagnée par des pratiques systématiques. Les entreprises doivent se doter de dirigeants passionnés et mettre en place des pratiques appropriées et des programmes adéquats.

Bien sûr, aucune bonne action n'est entièrement désintéressée. Natixis Investment Managers tire profit de ces partenariats en trouvant des recrues d'origines sociales diverses grâce à la participation à ces activités.

## Natixis croit aux pratiques de D&I

L'Natixis Investment Managers encourage ses affiliés à intégrer les pratiques D&I sur le lieu de travail. Les affiliés de Natixis sont gérés de manière indépendante et disposent de leurs propres politiques et programmes. Toutefois, toutes les entités partagent une même philosophie centrée sur l'importance d'un lieu de travail respectueux de la diversité.

En tant que société de gestion d'actifs « active », nous privilégions l'investissement à long terme, la patience et une profonde éthique dans le cadre de nos activités de gestion.

Rédigé en janvier 2020

1. Employees Widen View of Inclusion and Diversity to Include Workplace Culture and Benefit Programs. April 2019 by Willis Towers Watson (<https://www.willistowerswatson.com/en-US/News/2019/04/employers-widen-view-of-inclusion-and-diversity-to-include-workplace-culture-and-benefit-programs>). 2. Effective Cultures in Investment Organizations. July 2019 by Thinking Ahead Institute, Willis Towers Watson ([https://www.thinkingaheadinstitute.org/en/Library/Public/Research-and-Ideas/2019/09/Culture\\_leadership\\_study](https://www.thinkingaheadinstitute.org/en/Library/Public/Research-and-Ideas/2019/09/Culture_leadership_study)). 3. Women in Finance, Fifteenth Report of Session 2017-9. June 2018 by House of Commons Treasury Committee (<https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmtreasy/477/477.pdf>). 4. Making Diversity a Reality. 2015 by PwC (<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-diversity-and-inclusion-making-diversity-a-reality.pdf>). 5. Bringing Our Whole Selves to Work: The LGBT+ Experience in Asset Management. July 2018 by The Investment Association (<https://www.theia.org/sites/default/files/2019-05/20180701-bringingourwholeselvestowork.pdf>). 6. When Women Thrive, Businesses Thrive: Turning Disruption into Opportunity for Women and Business. January 2017 by Mercer (<https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/glb-2017-davos-wvt-wef-summary.pdf>).

# Le HUB

POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



## 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, Louizalaan 120 Avenue Louise, 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  
Share Capital: €178 251 690  
43 avenue Pierre Mendès-France  
75013 Paris  
[www.im.natixis.com](http://www.im.natixis.com)

T-HUB07-0320

## PERSPECTIVES DE MARCHÉ

DOCUMENT À DESTINATION DES CLIENTS PROFESSIONNELS AU SENS DE LA MIF