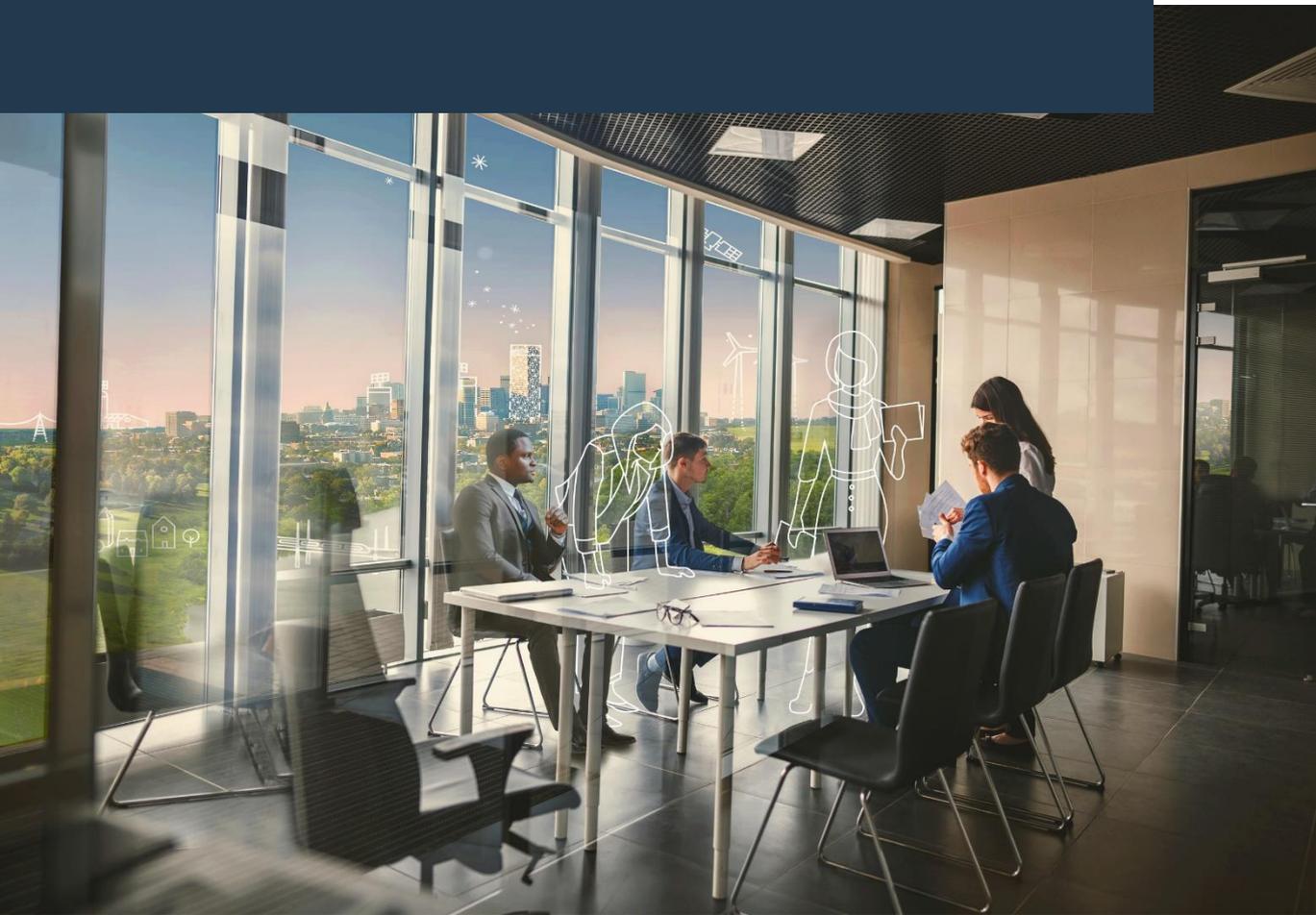


# Promouvoir les femmes grâce à l'investissement





# Table des matières

<b>L'égalité femmes-hommes dans le monde du travail : le sujet est-il encore d'actualité ?</b> .....	<b>5</b>
Les femmes dans le monde du travail .....	5
Focus sur les postes de direction.....	8
<b>Mixité et performance financière</b> .....	<b>11</b>
Leadership féminin et performance des entreprises .....	11
Élaborer une stratégie d'investissement pour promouvoir les femmes en entreprise .....	14

Les vingt dernières années ont été marquées par des progrès significatifs, ainsi que par une prise de conscience accrue de la nécessité de parvenir à l'égalité des sexes en tant que condition préalable à un développement durable. Aujourd'hui, **la corrélation entre l'accès des femmes à l'éducation et à l'emploi et la croissance économique fait l'objet d'un consensus croissant.**

Pourtant, malgré les progrès importants réalisés au cours des dernières décennies, les perspectives des femmes dans le monde du travail sont loin d'être égales à celles de leurs homologues masculins. Au-delà de l'accès à l'emploi, la place des femmes dans le marché du travail demeure confrontée à des **inégalités qualitatives** : emploi moins rémunéré, précaire, travail à temps partiel. En outre, la progression des femmes dans les organisations se heurte bien souvent au « **plafond de verre** », cette barrière invisible qui les empêche d'accéder aux postes les plus élevés dans la hiérarchie d'une entreprise.

Bien qu'un nombre croissant de pays européens aient pris une position politique ferme pour s'attaquer au problème en imposant des quotas de femmes dans les conseils d'administration, conduisant à une plus grande sensibilisation à la diversité des genres dans le secteur privé, nous considérons que cette approche présente des limites.

À l'inverse, nous estimons que **la représentation féminine à des postes de direction constitue un facteur clé en faveur d'une plus grande diversité dans les entreprises** et la meilleure preuve de l'engagement d'une entreprise en faveur de l'égalité des sexes. Le véritable défi étant de pouvoir garantir une **progression de carrière permettant d'accéder aux postes de direction**. En outre, l'amélioration de la représentation féminine au sein des instances dirigeantes induit un **effet d'entraînement** susceptible de réellement changer la culture de l'entreprise et encourager une plus grande diversité.

De plus en plus, la sous-représentation des femmes, en particulier au sein des postes de direction, est considérée comme un problème, non seulement du point de vue de l'**équité** et de l'**égalité**, mais aussi parce qu'elle peut entraver les **performances**.

De nombreuses études suggèrent qu'une plus grande mixité au sein des instances dirigeantes se traduit par une meilleure performance opérationnelle, de meilleurs rendements et une plus grande profitabilité. En bref, l'augmentation de la mixité, en particulier au niveau des postes de direction, constitue un facteur de double performance, à la fois financière et sociale.

À la lumière de ces résultats, nous avons défini un ensemble de critères objectifs pour mesurer l'engagement des entreprises en faveur de l'égalité femmes-hommes. A partir de l'analyse de la représentation féminine au sein des comités exécutifs, complétée par un examen qualitatif approfondi des pratiques des entreprises en matière de mixité, nous avons identifié un univers global de d'investissement composé d'environ 258 sociétés<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cet univers d'investissement comprend des entreprises identifiées à l'aide des critères décrits ci-dessus qui répondent également aux exigences de nos critères ESG.

# L'égalité femmes-hommes dans le monde du travail : le sujet est-il encore d'actualité ?

Bien que les femmes représentent près de la moitié de la population mondiale, elles sont encore confrontées à davantage de difficultés et ont accès à moins d'opportunités que leurs homologues masculins. De nombreuses limites persistent dans le domaine social, notamment en ce qui concerne les droits et les protections civils, l'accès à la santé et à l'éducation, et l'égalité de statut dans le monde professionnel.

Les vingt dernières années ont été marquées par des progrès significatifs, ainsi que par une prise de conscience accrue de la nécessité de parvenir à l'égalité des sexes en tant que condition préalable à un développement durable. L'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 par les Nations Unies, dont l'un des objectifs est de « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » (Objectif de Développement Durable n°5), est le signe que des progrès sont encore nécessaires.

Aujourd'hui, la corrélation entre l'accès des femmes à l'éducation et à l'emploi et la croissance économique fait l'objet d'un consensus croissant. Selon les estimations, l'augmentation du nombre de femmes dans la population active pourrait entraîner une augmentation du PIB mondial de 5300 milliards de dollars (+3,9 %) d'ici 2025<sup>2</sup>.

## Les femmes dans le monde du travail

### Les inégalités persistent...

Les femmes sont aujourd'hui plus nombreuses que jamais à choisir de poursuivre des études supérieures et d'intégrer le marché du travail. Les taux d'inscription des femmes à l'université ne cessent d'augmenter, en particulier dans les régions développées, et les femmes sont désormais plus nombreuses que les hommes dans les programmes d'enseignement supérieur dans la plupart des pays<sup>3</sup>.

Pourtant, malgré les progrès importants réalisés au cours des dernières décennies, les perspectives des femmes dans le monde du travail sont loin d'être égales à celles de leurs homologues masculins et les progrès actuels sont lents. Les inégalités persistent d'ailleurs aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés.

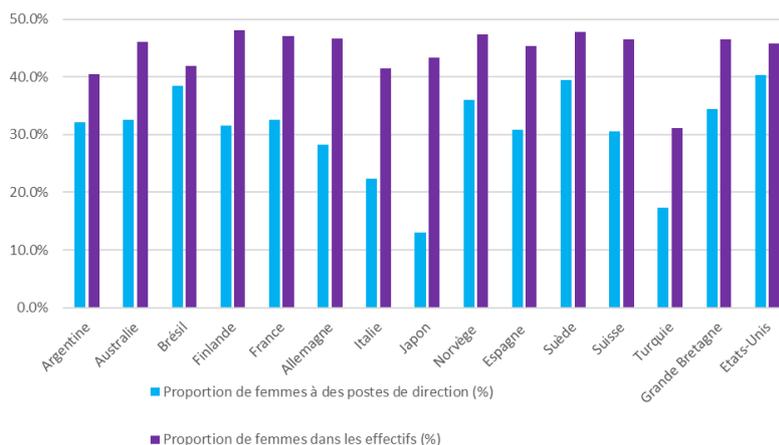
---

<sup>2</sup> International Labor Office, *Economic Impact of Reducing the Gender Gap*, 2017.

<sup>3</sup> United Nations Department of Social and Economic Affairs, 2015

A ce jour, les femmes représentent près de 40 % de la main-d'œuvre mondiale, mais la population active compte seulement une femme sur deux en âge de travailler (contre 77 % des hommes en âge de travailler) et ce chiffre n'a quasiment pas évolué depuis une décennie<sup>4</sup>. Cette disparité s'accroît sensiblement dans certaines zones géographiques.

Figure 1 : Représentation des femmes sur le marché du travail dans une sélection de pays<sup>5</sup>



Source : Mirova, à partir des données de l'OIT 2017

Au-delà de l'accès à l'emploi, la place des femmes dans le marché du travail demeure confrontée à des inégalités qualitatives : emploi moins rémunéré, précaire, travail à temps partiel. En effet, les femmes qui occupent un emploi à temps plein gagnent l'équivalent de 70 à 90 % du salaire des hommes dans la plupart des pays, tous secteurs et professions confondus (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2015, 2015).

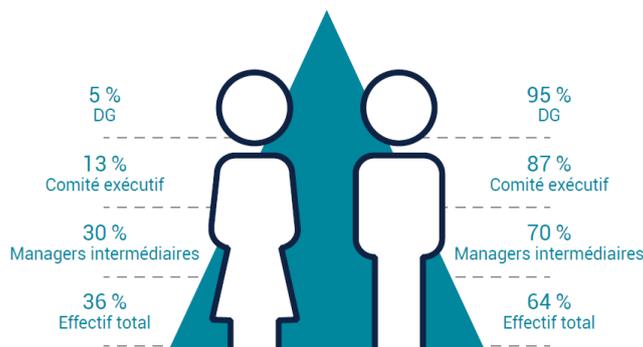
### ... tout comme le « Plafond de verre »

Malgré de nombreuses initiatives prises dans les secteurs public et privé en faveur de l'égalité femmes-hommes, le plafond de verre est toujours intact. La représentation des femmes diminue considérablement vers le sommet de la hiérarchie des entreprises. En effet, selon les statistiques de l'Organisation Internationale du Travail, les femmes représentent environ 40 % de la main-d'œuvre mondiale, un chiffre qui tombe à 30 % pour les postes de management intermédiaire, et qui diminue encore davantage lorsqu'on regarde la situation des femmes occupant les fonctions de direction générale. Nos travaux de recherche, à partir des données de l'indice MSCI World, présentent des résultats comparables : seules 5% des entreprises ont à leur tête des directrices générales (voir Figure 2).

<sup>4</sup> International Labor Office, 2018. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2018*

<sup>5</sup> International Labor Office, 2017. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017*

Figure 2 : Mixité dans les entreprises de l'indice MSCI World



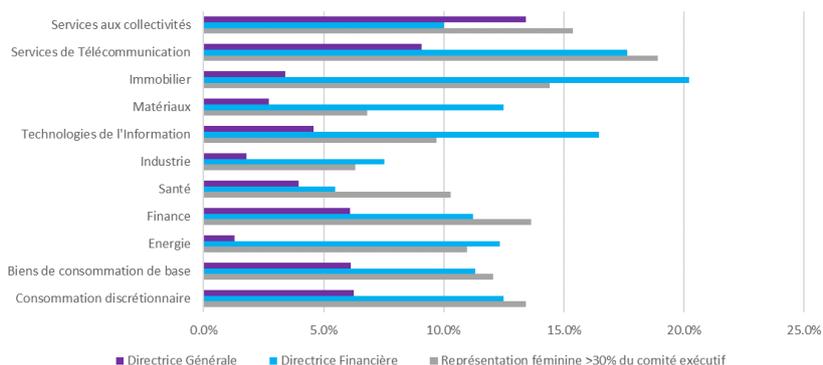
Source : Mirova, 2018, à partir des données du MSCI World

Plusieurs facteurs contribuent à la sous-représentation des femmes aux postes de direction : des conditions d'emploi moins favorables (comme le fait que les contrats à temps partiel ou de courte durée ne soient pas valorisés dans le plan de carrière), l'inégale répartition des tâches et des responsabilités domestiques, ou encore les biais culturels qui limitent l'accès à l'éducation et au développement professionnel<sup>6</sup>.

### La participation des femmes varie selon les secteurs

Bien que relativement peu de femmes accèdent aux postes les plus élevés, ces dernières sont généralement mieux représentées dans les secteurs de la consommation et les secteurs non manuels. À noter que les femmes sont également relativement bien représentées dans les secteurs de la « nouvelle économie » comme les TIC et moins bien représentées dans les secteurs de la « vieille économie » comme les matériaux, l'industrie et l'énergie.

Figure 3 : Pourcentages de femmes aux postes de directrice générale et directrice financière dans les sociétés du MSCI World par secteur



Source : Mirova 2018

<sup>6</sup> International Labor Office, *Women in Business and Management: Gaining Momentum, Global Report*, 2015

La forte représentation féminine dans des secteurs tels que la consommation discrétionnaire (secteurs du luxe, des cosmétiques, etc.), les services publics, les services de télécommunications ou l'immobilier, est souvent attribuée au fait qu'elles ont une meilleure compréhension des marchés cibles (en particulier dans les secteurs qui ciblent principalement les femmes) et une plus grande aversion au risque (notamment dans le secteur immobilier où la prudence financière est considérée comme un atout).

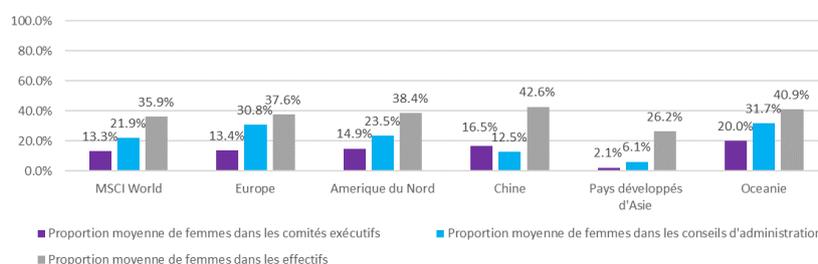
## Focus sur les postes de direction

### Augmenter le nombre de femmes dans les conseils d'administration ne suffit pas

Plusieurs pays européens (Norvège, Danemark, Finlande, France, etc.) ont pris une position politique ferme pour s'attaquer au problème en imposant des quotas de femmes au sein des conseils d'administration. Ces politiques ont conduit à de réels changements : plusieurs pays européens rapportent désormais que 30 à 40 % des sièges aux conseils d'administration sont occupés par des femmes (contre de 22 % en moyenne pour l'indice MSCI World). Bien que cela traduise une sensibilisation accrue à la thématique de l'égalité femmes-hommes, nous considérons que cette approche présente des limites.

Tout d'abord, les systèmes de quotas ne prennent pas le problème à la source, à savoir l'accompagnement des femmes dans la construction de trajectoires de carrières ambitieuses. La deuxième limite importante tient à la nature même des conseils d'administration, qui ont pour rôle de superviser une entreprise, et non de la gérer. L'influence potentielle d'une féminisation du conseil sur le reste de l'organisation est par là-même réduite, de même que sa capacité à insuffler les changements nécessaires dans la culture de l'entreprise. En Norvège, où les quotas dans les conseils d'administration sont en vigueur depuis 2008, les études montrent que l'accès des femmes aux postes les plus élevés ne s'est pas nécessairement amélioré au cours de la dernière décennie. Cela suggère qu'une plus forte représentation des femmes au sein des conseils d'administration ne suffit pas à augmenter les opportunités offertes aux femmes à tous les niveaux de l'entreprise<sup>7</sup>.

Figure 4 : Représentation des femmes dans les sociétés de l'indice MSCI World



<sup>7</sup> Bertrand, Black, Jensen, & Lleras-Muney, June 2014, Revised July 2017

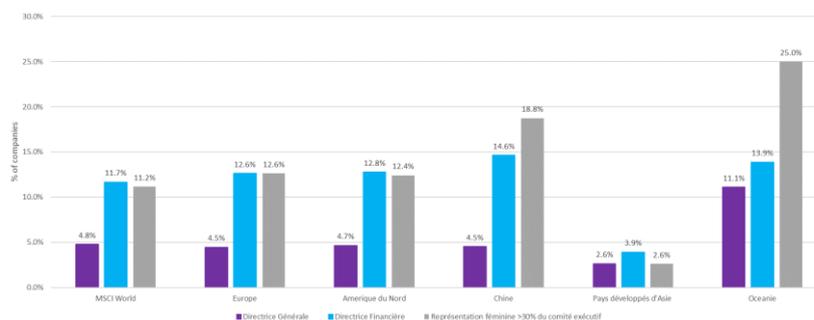
Source : Mirova 2018

Après avoir analysé la représentation des femmes dans les entreprises du MSCI World, nos données suggèrent qu'elles ne sont pas mieux représentées au sein des instances dirigeantes en Europe (où de nombreux pays ont adopté des quotas) qu'en Amérique du Nord (où ces quotas n'existent pas et où les femmes représentent en moyenne 23,5 % des membres aux conseils d'administration). Ainsi, en se focalisant uniquement sur l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration, le risque est de se contenter de « cocher la case », sans prendre en compte la diversité des enjeux liés à l'égalité femmes- hommes.

À l'inverse, nous estimons que la représentation féminine à des postes de direction constitue un facteur clé en faveur d'une plus grande diversité dans les organisations et la meilleure preuve de l'engagement d'une entreprise en faveur de l'égalité des sexes. Le véritable défi étant de pouvoir garantir une progression de carrière permettant d'accéder aux postes de direction. De plus, afin de pouvoir fournir un vivier de talents équilibré entre les sexes pour la sélection de membres hautement qualifiés au sein du conseil d'administration, les femmes doivent également avoir accès à des postes de haute direction au préalable.

Contrairement à l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration, la féminisation des postes de direction peut être un facteur clé permettant accroître la diversité au sein d'une entreprise. Par exemple, après avoir analysé la représentation féminine dans 3 000 entreprises, l'Institut de Recherche du Credit Suisse a constaté que les femmes dirigeantes d'entreprise ont une probabilité plus élevée de 50% d'embaucher une femme à la tête de la direction financière et de 55 % pour d'autres femmes à des postes de direction (Credit Suisse Research Institute, September 2016)<sup>8</sup>. Qui plus est, les entreprises dirigées par des femmes sont beaucoup plus nombreuses à avoir trois femmes ou plus au sein de leur conseil d'administration que les entreprises dirigées par des hommes<sup>9</sup>.

Figure 5 : Pourcentages de femmes aux postes de DG et de DAF dans le MSCI World



Source : Mirova, 2018

N. B. Le taux de couverture est de 87 % pour le PDG et de 90 % pour le directeur financier.

<sup>8</sup> Credit Suisse Research Institute, Septembre 2016

<sup>9</sup> MSCI ESG Research, Décembre 2017

Bien qu'il y ait encore relativement peu de femmes à la tête des entreprises, le nombre de femmes directrices financière est en augmentation, ce qui constitue un signe encourageant pour l'avenir.

## Mixité et performance financière

De plus en plus, la sous-représentation des femmes, en particulier au sein des postes de direction, est considérée comme un problème, non seulement du point de vue de l'**équité** et de l'**égalité**, mais aussi parce qu'elle peut entraver les **performances**. Un grand nombre d'études a démontré que l'amélioration de la représentation féminine au sein des instances dirigeantes peut avoir des effets positifs dans de nombreux domaines qui contribuent à la performance opérationnelle et organisationnelle des entreprises tels que l'innovation, les ventes, la notoriété, l'éthique, la performance, les prix du marché, etc.

### Leadership féminin et performance des entreprises

Les effets induits par l'augmentation du nombre de femmes aux postes de direction ont fait l'objet de nombreuses études de la part d'universitaires, de brokers, d'organisations internationales et de cabinets de conseil en stratégie tels que McKinsey et le Boston Consulting Group (BCG). Ces études soutiennent l'idée que davantage de mixité peut améliorer la performance opérationnelle et organisationnelle des sociétés. En effet, les avantages qui découlent d'une politique volontariste en matière d'égalité femmes-hommes sont nombreux :

- **Un vivier de talents sécurisé.** Les femmes sont maintenant plus nombreuses que les hommes dans les programmes d'enseignement supérieur<sup>10</sup> et représentent une part importante de la main-d'œuvre et du vivier de candidats dans de nombreux secteurs. Aujourd'hui, les entreprises font face à une véritable « guerre des talents », elles doivent donc recruter et fidéliser des salariés aussi bien masculins que féminins afin de disposer de la main-d'œuvre la plus qualifiée. Les pratiques volontaristes en matière de mixité permettent donc de sécuriser le vivier de talents nécessaire<sup>11</sup>, notamment dans les pays confrontés à une pénurie de main-d'œuvre du fait du vieillissement démographique.
- **Plus d'innovation, de créativité et une meilleure prise de décision.** Un environnement de travail inclusif et qui promeut la diversité apporte une variété de perspectives différentes au sein des organisations qui favorise l'innovation et peut conduire à de meilleures décisions de gestion. Le Boston Consulting Group et l'Université technique de Munich ont mené une analyse empirique sur la corrélation entre la diversité dans le management et l'innovation. Ils ont constaté que les entreprises les plus féminisées parviennent à générer environ 10 % de revenus additionnels grâce à des produits et services innovants par rapport aux entreprises dont les équipes dirigeantes comptent moins de femmes que la moyenne. Les résultats indiquent également qu'un pourcentage élevé de femmes aux postes

---

<sup>10</sup> UNESCO Institute for Statistics, 2014.

<sup>11</sup> McKinsey & Company, October 2017. *Women Matter Time to accelerate, ten years of insights into gender diversity.*

de direction a une corrélation positive avec l'innovation disruptive, définie par le BCG comme une situation dans laquelle un nouveau produit, service ou modèle économique remplace entièrement la version précédente.

- **Une meilleure connaissance des clients finaux se traduisant par une augmentation des ventes.** En apportant une perspective différente, les femmes occupant des postes de direction permettent notamment de mieux cerner leur clientèle, en particulier dans le marché grand public, de plus en plus influencé par les femmes<sup>12</sup>. En effet, les femmes sont à l'origine de la grande majorité des décisions de dépense des ménages et représentent une part croissante des consommateurs, des clients et partenaires de nombreuses entreprises. Une fois encore, les études ont montré que la croissance moyenne du chiffre d'affaires des entreprises ayant une majorité de femmes à des postes de direction était de 8 % entre 2008 et 2016 (contre -0,2 % pour l'indice MSCI ACWI)<sup>13</sup>.
- **Une meilleure motivation et un meilleur engagement des collaborateurs, améliorant les taux de fidélisation et la productivité.** De nombreux travaux ont mis en évidence l'importance de la perception des employés sur l'égalité de traitement et l'inclusion offerte par leur organisation. Une main-d'œuvre diversifiée peut entraîner des taux de rétention plus élevés, renforcer la motivation et augmenter la productivité<sup>14</sup>.
- **Une notoriété accrue.** Dans un contexte où toutes les parties prenantes des entreprises, des consommateurs aux investisseurs, se préoccupent de plus en plus de leurs pratiques en matière d'égalité des chances et d'inclusion, les sociétés qui favorisent l'égalité femmes-femmes jouissent d'une notoriété accrue. Environ 70 % des entreprises interrogées par la Commission européenne qui ont mis en œuvre des politiques de diversité ont constaté une amélioration de leur image de marque <sup>15</sup>.
- **Un risque moindre de conflits éthiques ou juridiques.** Selon des chercheurs de l'Université de Caroline du Nord et de l'Université de Wake Forest, les directrices financières sont moins susceptibles de recourir à des mesures agressives d'évitement fiscal et plus susceptibles d'améliorer la rentabilité des entreprises.

Chacun de ces facteurs contribue à accroître le capital humain et organisationnel qui, comme le souligne le rapport de la Commission européenne « Coût et avantages de la diversité », figure parmi les principaux « actifs incorporels utilisés par les entreprises pour établir un avantage concurrentiel et créer de la valeur ».<sup>8</sup>

---

<sup>12</sup> Selon l'étude « Women Matter » réalisée par McKinsey en 2017, les femmes sont à l'origine de 70 % des achats des ménages en Europe.

<sup>13</sup> The Credit Suisse Research Institute, September 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change*.

<sup>14</sup> "The impact of Women managers on Firm Performance: Evidence from Large U.S. Firms", James J. Cordeiro, Susan Stites-Doe, 1997

<sup>15</sup> "Cost and Effectiveness of Diversity", European Commission, 2003

Les recherches portant spécifiquement sur la mixité montrent que la nomination de femmes à des postes de direction a un impact plus important que la nomination de femmes à des postes non exécutifs. Une étude menée par le Peterson Institute for International Economics et EY à partir d'un ensemble de données mondiales de près de 22 000 entreprises a porté sur les effets de la mixité sur la performance. Alors que les résultats n'aient révélé aucune corrélation significative entre la présence de femmes au conseil d'administration et performance des entreprises, les chercheurs estiment que « la corrélation entre la proportion de femmes à des postes de direction et la rentabilité des entreprises est démontrée dans plusieurs cas et que son ampleur n'est pas négligeable »<sup>16</sup>.

Investir dans des sociétés engagées en faveur de l'égalité femmes-hommes peut donc conduire à de meilleures décisions d'investissement, dans la mesure où l'excellence organisationnelle est un facteur clé de la performance globale de l'entreprise. Bien qu'il soit difficile de prouver un lien de causalité, des recherches approfondies ont révélé une forte corrélation entre l'avantage concurrentiel qui découle d'approches volontaristes en matière de mixité et les performances financières de l'entreprise. Cela se traduit notamment par :

- **Une meilleure rentabilité.** McKinsey, en analysant 300 entreprises à travers le monde, a constaté que les sociétés dont le pourcentage de femmes au sein de leurs comités exécutifs est le plus élevé génèrent une prime de 55 % dans les résultats d'exploitation<sup>17</sup>. De même, une étude du Peterson Institute for International Economics a suggéré que la présence de 30 % de femmes à des postes de direction peut être associée à une augmentation de 1 % de la marge nette, soit l'équivalent de 15 % de la rentabilité<sup>10</sup>.
- **Un meilleur rendement.** Les « champions » de la mixité offrent une prime de 47 % en termes de retour sur capitaux propres selon McKinsey et 15 % additionnels de retour aux actionnaires selon Crédit Suisse<sup>18</sup>. Une étude comparable menée par Catalyst auprès de 353 sociétés du Fortune 500 présente une prime de 34 % sur la rentabilité totale pour l'actionnaire (TRS)<sup>19</sup> pour les entreprises les plus vertueuses en termes de promotion des femmes au sein des instances dirigeantes.
- **Une meilleure performance du cours de l'action.** Comme le montre le graphique 6, plus il y a de femmes aux postes de direction, plus la performance des actions est bonne.

---

<sup>16</sup> The Peterson Institute for International Economics, Noland, Moran, & Kotschwar, 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*.

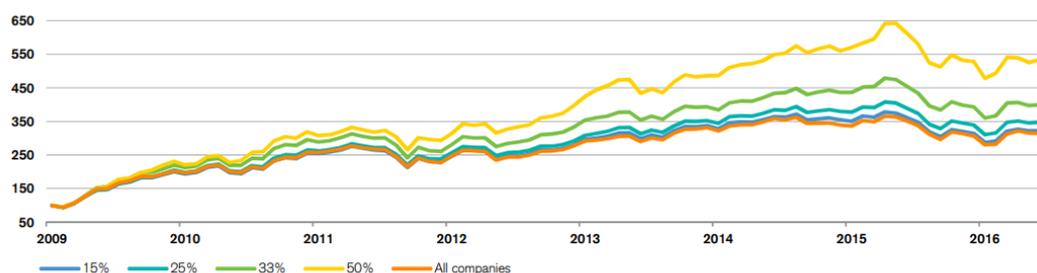
<sup>17</sup> McKinsey & Company, October 2017. *Women Matter Time to accelerate, Ten years of insights into gender diversity*.

<sup>18</sup> Credit Suisse Research Institute, September 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change*.

<sup>19</sup> Catalyst. 2004, "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity"

Figure 6 : Performance des entreprises et Mixité

**Performance boursière de différents paniers d'entreprises selon la proportion de femmes dans les comités exécutifs**



Source: Bloomberg, CS Gender 3000

*Les chiffres donnés font référence aux années passées. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures.*

En bref, les progrès sur le plan de l'égalité femmes-hommes, en particulier au niveau de l'accès à des postes de direction, constituent un facteur de performance à la fois financière et sociale.

## Élaborer une stratégie d'investissement pour promouvoir les femmes en entreprise

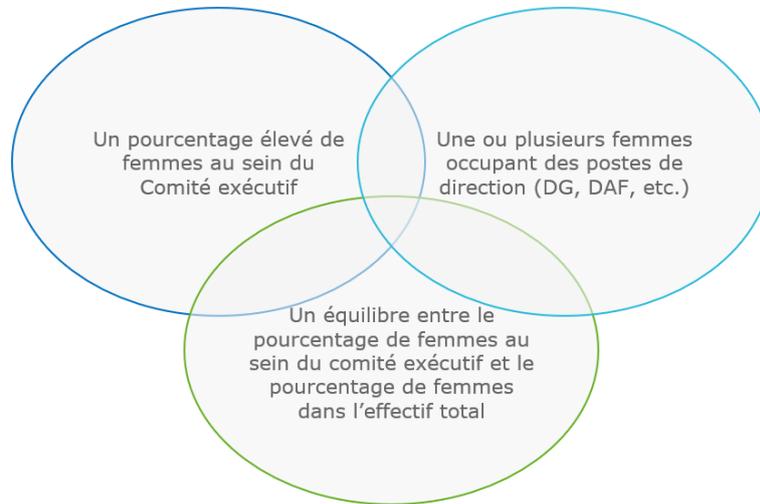
### Des critères solides et objectifs

À la lumière des études mentionnées précédemment, nous pensons qu'il est pertinent d'axer nos recherches sur les femmes occupant les postes les plus élevés dans la hiérarchie des entreprises. Nous avons utilisé les critères objectifs suivants pour sélectionner les entreprises sur cette thématique :

- Un pourcentage élevé de femmes au sein du Comité exécutif,
- Une ou plusieurs femmes occupant des postes de direction (DG, DAF, etc.),
- Un équilibre entre le pourcentage de femmes au sein du comité exécutif et le pourcentage de femmes dans l'effectif total <sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Ces critères sont conçus pour cibler les entreprises qui s'engagent à accroître la mixité, tout en tenant compte de la disparité du pourcentage des femmes dans différents secteurs.

Figure 7 : Critères d'évaluation de l'autonomisation des femmes dans les entreprises



## Un examen qualitatif complet de la politique de l'entreprise en matière de mixité

Si l'identification de critères quantitatifs pertinents, objectifs et mesurables permet de sélectionner des sociétés sur un univers très large, un examen qualitatif complet des politiques et mesures déployées par ces sociétés en faveur de l'égalité femmes-hommes doit être effectué systématiquement afin d'en mesurer la pertinence.

### *Faire de l'égalité femmes-hommes une priorité pur l'entreprise*

Comme pour toute autre priorité stratégique, nous encourageons les entreprises à adopter une stratégie dédiée à la promotion des femmes comprenant un état des lieux préalable des inégalités hommes-femmes dans l'entreprise, la définition d'objectifs pertinents et mesurables, le suivi d'indicateurs de progrès tout en responsabilisant les dirigeants sur les résultats à atteindre. Des audits axés sur le genre peuvent aider les entreprises à savoir où elles se situent en matière de mixité et identifier les principaux axes d'amélioration.

Les objectifs à atteindre varient selon les secteurs d'activité et selon l'état des lieux des pratiques de chaque entreprise. Nous encourageons l'adoption d'objectifs quantitatifs relatifs à la représentation féminine au sein des postes de direction, et il nous semble important que ces objectifs soient des plus ambitieux dans les secteurs où les femmes représentent une part prépondérante des effectifs. Inversement, dans les secteurs où les femmes sont traditionnellement sous-représentées, comme dans le secteur des matériaux ou les services aux collectivités, la première étape vers l'égalité entre les femmes et les hommes consiste à augmenter la proportion des femmes dans les effectifs. Ceci peut se faire dans le cadre de programmes de sensibilisation des étudiants sur les possibilités de carrière offertes aux femmes, ou par la mise en place d'objectifs quantitatifs sur le recrutement de femmes à tous les niveaux de postes.

### *Appliquer des mesures spécifiques pour encourager l'accès des femmes aux postes de direction*

Des recherches approfondies réalisées à partir d'enquêtes auprès des entreprises et d'entretiens menés par des sociétés de conseil renommées ont permis d'identifier les principaux axes d'amélioration et les moyens les plus efficaces pour réaliser des progrès réels en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Dans cette perspective, nous soutenons particulièrement :

- La mise en place d'une formation dédiée au leadership pour les femmes identifiées comme étant à haut potentiel.
- Des programmes de parrainage impliquant des hommes et des femmes pour encourager les hommes à soutenir la progression de carrière des femmes. L'étude du Boston Consulting Group souligne que « plus les hommes sont impliqués dans le programme de mixité, plus l'entreprise progresse ». <sup>21</sup>
- Des formations à la lutte contre les biais inconscients destinées à la fois aux équipes RH et aux managers intermédiaires. À toutes les étapes, de l'embauche au maintien en poste jusqu'à la promotion, les biais inconscients ont des répercussions sur les opportunités de promotion des femmes. C'est pour cela qu'il est primordial que les entreprises prennent des mesures concrètes pour y faire face <sup>22</sup>.
- La transparence sur les écarts de rémunération entre hommes et femmes et les mesures déployées afin d'y mettre un terme, non seulement pour les bases des salaires, mais aussi pour les autres éléments de rémunérations.
- Les mesures pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et aider les femmes à gérer leur « deuxième journée de travail », notamment en subventionnant les services de garderie, en instaurant des horaires flexibles et en accordant un congé parental rémunéré aussi bien aux femmes qu'aux hommes.
- Les taux de promotion interne des femmes. Lorsque les entreprises recourent à l'embauche externe pour améliorer la représentation féminine au sein des instances dirigeantes, cela indique que les femmes n'ont pas toujours la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise et d'accéder aux postes les plus élevés.
- L'implication de rôles modèles, y compris le dirigeant de l'entreprise, en faveur de la mixité, qui contribue à impulser le changement culturel nécessaire à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes. Les meilleures pratiques incluent des objectifs de mixité dans les éléments de rémunération variables des managers et des équipes RH.

La mise en œuvre de politiques et de mesures volontaristes sur le plan de l'égalité femmes-hommes, associée à des objectifs chiffrés pertinents devrait se traduire par des progrès significatifs quantifiables, et notamment une meilleure représentation des femmes aux postes de direction et au sein des comités exécutifs.

---

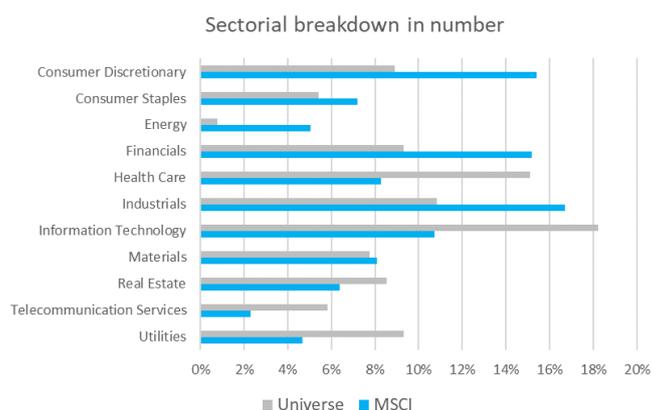
<sup>21</sup> The Boston Consulting Group, 2017. *Proven Measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity*.

<sup>22</sup> McKinsey & Company, 2018. *Women in the Workplace*.

## Caractéristiques d'un univers d'investissement défini à partir de ces critères

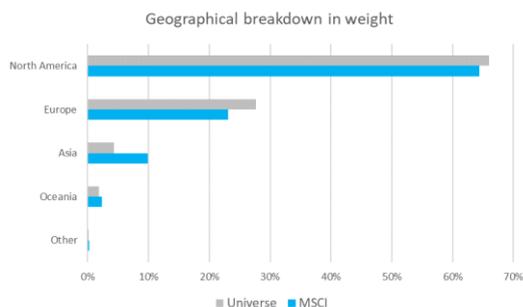
A partir des critères identifiés ci-dessus, nous avons défini un univers d'investissement d'environ 250 sociétés<sup>23</sup> présentant les caractéristiques suivantes.

### Secteurs diversifiés avec un fort accent sur les secteurs des Technologies et de la Santé



Source : Mirova, 2018

### Absence de biais géographique significatif



Source : Mirova, 2018.

La diversité géographique de cet univers d'investissement est en cohérence avec l'exposition MSCI World, il n'y a pas de biais géographique significatif.

L'univers d'investissement ainsi défini se caractérise par une très forte sélectivité dans la mesure où il ne comprend qu'environ 250 valeurs. Cela témoigne de notre niveau d'exigence en matière de mixité, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Néanmoins, cet univers offre une profondeur suffisante pour mettre en place une stratégie de gestion action globale sur cette

<sup>23</sup> Cet univers d'investissement comprend des entreprises identifiées à l'aide des critères décrits ci-dessus qui répondent également aux normes de nos critères ESG.

thématique, qui soit équilibrée et diversifiée tant sur le plan sectoriel que géographique.

# Bibliographie

Bertrand, Black, Jensen, & Lleras-Muney, June 2014, Revised July 2017. *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcome in Norway.*

Catalyst, 2004. *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.*

Christiansen L., Lin H., Pereira J., Topalova P., and Turk R., 2016. *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*, International Monetary Fund Working Paper.

Cordeiro, James J. and Stites Doe, Susan, 1997. *The Impact of Women Managers on Firm Performance: Evidence from Large U.S. Firms*, Business Economics Faculty Publications. 11.

Credit Suisse Research Institute, September 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change.*

Credit Suisse Research Institute, 2014. *The CS Gender 3000: Women in Senior Management.*

Dezsö C. L., Gaddis Ross D., 2011. *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation.*

European Commission, 2003, *Cost and Effectiveness of Diversity.*

Evans, Hannah, Seaton Kelton & Yang, *Does Breaking the Glass Ceiling Raise the Ethical Floor? The Conditional Effects of Executive and Board Gender on Corporate Ethics.*

Ibarra H., Carter N.M., Silva C., 2010. *Why Men Still Get More Promotion Than Women.* Harvard Business Review.

International Labor Office, 2015. *Women in Business and Management: Gaining Momentum.*

International Labor Office, 2015. *World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018 — Global snapshot.*

International Labor Office, 2017. Research Brief n°10, *Economic impacts of reducing the gender gap.*

International Labor Office, 2017. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017 (Geneva).*

International Labor Office, 2018. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2018*

McKinsey & Company, 2016, *Women Matter — Gender diversity, a corporate performance driver.*

McKinsey & Company, 2017 & 2018, *Women in the Workplace*.

McKinsey & Company, October 2017. *Women Matter Time to accelerate, Ten years of insights into gender diversity*.

McKinsey & Company, 2018, *Delivering through diversity*.

MSCI, 2017. *Women on Boards Progress Report*.

ORSE, 2013. *Guide tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*.

ORSE, 2013. *Étude : Les hommes, sujets et acteurs de l'égalité professionnelle*.

Taylor H. Cox and Stacy Blake, 1991. *Managing cultural diversity: implication for organizational competitiveness*, Academy of Management Executives.

Taylor Cox Jr. and Carol Smolinski, 1994. *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*, The University of Michigan.

The Boston Consulting Group, Lorenzo R., Voigt N., Schetelig K., Zawadzki A., Welpel I., and Brosi P., 2017. *The Mix That Matters, Innovation through Diversity*.

The Boston Consulting Group, 2017. *The Proven Measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity*.

The Peterson Institute for International Economics, Noland, Moran, & Kotschwar, 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*.

UNESCO Institute for Statistics.

United Nations, 2015. *The World's Women 2015: Trends and Statistics*.

## Mentions légales

Ce Document et son contenu sont fournis à titre d'information et ne constituent pas une invitation, un conseil ou une recommandation de souscrire, acquérir ou céder des parts de fonds émises ou à émettre par la société de gestion Mirova. Les produits ou services visés ne prennent en compte aucun objectif d'investissement, situation financière ou besoin spécifique du destinataire en particulier. Mirova ne saurait être tenue pour responsable des pertes financières ou d'une quelconque décision prise sur le fondement des informations figurant dans ce Document et n'assume aucune prestation de conseil, notamment en matière de services d'investissement. En tout état de cause, il vous appartient de consulter le règlement du Fonds et de recueillir les avis internes et externes que vous estimez nécessaires ou souhaitables, y compris de la part de juristes, fiscalistes, comptables, conseillers financiers, ou tous autres spécialistes, pour vérifier notamment l'adéquation de l'investissement qui vous est présenté avec vos objectifs et vos contraintes et pour procéder à une évaluation indépendante de cet investissement afin d'en apprécier les mérites et les facteurs de risques.

Ce Document est un document non contractuel à caractère purement informatif. Il est strictement confidentiel et les informations qu'il contient sont la propriété de Mirova. Il ne saurait être transmis à quiconque sans l'accord préalable et écrit de Mirova. De même, toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'accord préalable et écrit de Mirova. La distribution, possession ou la remise de ce Document dans ou à partir de certaines juridictions peut être limitée ou interdite par la loi. Il est demandé aux personnes recevant ce Document de s'informer sur l'existence de telles limitations ou interdictions et de s'y conformer.

L'information contenue dans ce Document est fondée sur les circonstances, intentions et orientations actuelles et peuvent être amenées à être modifiées. Mirova ne porte aucune responsabilité concernant les descriptions et résumés figurant dans ce Document. Mirova ne s'engage en aucune manière à garantir la validité, l'exactitude, la pérennité ou l'exhaustivité de l'information mentionnée ou induite dans ce Document ou toute autre information fournie en rapport avec le Fonds. Aussi, Mirova n'assume aucune responsabilité pour toutes les informations, quelle qu'en soit la forme, contenues, mentionnées ou induites, dans ce Document ou en cas d'éventuelles omissions. Toutes les informations financières notamment sur les prix, marges ou rentabilités sont indicatives et sont susceptibles d'évolution à tout moment, notamment en fonction des conditions de marché. Mirova se réserve le droit de modifier ou de retirer ces informations à tout moment sans préavis. Plus généralement, Mirova, ses sociétés mères, ses filiales, ses actionnaires de référence, les fonds qu'elle gère ainsi que leurs directeurs, administrateurs, associés, agents, représentants, salariés ou conseils respectifs rejettent toute responsabilité à l'égard des lecteurs de ce Document ou de leurs conseils concernant les caractéristiques de ces informations. Par ailleurs, la remise de ce Document n'entraîne en aucune manière une obligation implicite de quiconque de mise à jour des informations qui y figurent.

Achévé de rédiger le 20 mars 2019

## Notes Additionnelles

Ces informations sont destinées à une clientèle professionnelle au sens de la directive MIF.

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 et en Belgique : 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 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.

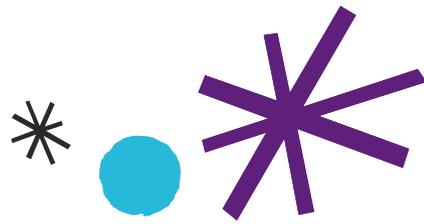
Les entités susmentionnées sont des unités de développement commercial de Natixis Investment Managers, la holding d'un ensemble divers d'entités de gestion et de distribution de placements spécialisés présentes dans le monde entier. Les filiales de gestion et de distribution de Natixis Investment Managers 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.



#### MIROVA

Société de gestion de portefeuille - Société Anonyme  
RCS Paris n°394 648 216 - Agrément AMF n° GP 02-014  
59, Avenue Pierre Mendès France – 75013 Paris  
Mirova est un affilié de Natixis Investment Managers.

#### NATIXIS INVESTMENT MANAGERS

Société anonyme  
RCS Paris 453 952 681  
43, Avenue Pierre Mendès France – 75013 Paris  
Natixis Investment Managers est une filiale de Natixis.

#### NATIXIS INVESTMENT MANAGERS INTERNATIONAL

Société de gestion de portefeuille - Société Anonyme  
RCS Paris 329450738 Agrément AMF n° GP 90-009  
43, Avenue Pierre Mendès France – 75013 Paris