



• NOTE D'ANALYSE – ÉPARGNE SALARIALE & RETRAITE

Le Capital Humain n'a pas dit son dernier mot



François Roudet
Managing Director
Responsable Gestion Actions Internationales | Gérant du fonds Lazard Human Capital



Marianne Pichaud
Associate
Spécialiste ESG



Santillane Coquebert de Neuville
Associée-gérante
Responsable du pôle Épargne Salariale et Retraite



Noémie Thin
Vice President
Commerciale Distribution Externe

Sommaire

Aux États-Unis, les notions d'inclusion et de diversité ne bénéficient plus des vents porteurs qui prévalaient ces dernières années.

En parallèle, le développement de l'IA rebat les cartes du marché de l'emploi. Investir en se focalisant sur la notion de capital humain signifie prendre en compte ces sujets pour défendre un modèle d'entreprise responsable vis-à-vis de ses salariés. D'autant plus que les entreprises impliquées dans la gestion de leurs ressources humaines bénéficient d'un avantage pour être plus performantes et plus rentables dans la durée.

Partie 1 :
La diversité, un facteur de performance

Partie 2 :
L'intelligence artificielle, une question d'accompagnement et de formation

Partie 3 :
Quels critères retenir pour mesurer la bonne prise en compte du capital humain ?

Conclusion
Avertissement au lecteur

La diversité : un facteur de performance

Depuis quelques mois, un changement de tendance évident s'observe aux États-Unis vis-à-vis de certaines questions sociétales. Jusqu'alors soutenues activement, les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (dites « DEI ») ont désormais été reléguées au second plan.

Chaque entreprise continue d'adopter sa propre approche du sujet, sans forcément revenir sur ses décisions passées. Mais une chose est sûre : les entreprises préfèrent désormais éviter de se démarquer dans ce domaine, notamment aux États-Unis, ceci pour éviter de s'afficher dans une forme d'opposition vis-à-vis de l'administration. Diverses études ont pourtant permis de démontrer le lien existant entre la performance des entreprises et leur degré d'inclusivité. Et pour cause : la pluralité des points de vue permet souvent de mieux saisir certains enjeux stratégiques et de mieux s'adresser à l'ensemble de sa clientèle.

À titre d'exemples :



- Une série d'études de McKinsey¹ publiées en 2015, 2018 et 2020 a permis de mesurer l'impact de la diversité sur les performances financières des entreprises. Bilan des courses : **les entreprises employant plus de 30% de femmes dans leurs équipes dirigeantes auraient 48% de chances en plus de surperformer financièrement** (meilleure marge d'EBIT moyenne sur 5 ans) face aux entreprises dont les équipes dirigeantes sont composées de moins de 10% de femmes.



- Une étude du BCG² a quant à elle abouti à la conclusion que **les entreprises ayant au sein de leurs équipes dirigeantes une diversité supérieure à la moyenne sont plus innovantes et affichent une marge d'EBIT supérieure de 9% à celle des entreprises moins inclusives.**

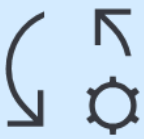
¹ Études de McKinsey : "Why Diversity Matters" (2015) ; "Delivering through Diversity" (2018) ; "Diversity Wins: how Inclusion matters" (2020).

² Étude du BCG : Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., & Abouzahr, K. (8 mai 2024). "How diverse leadership teams boost Innovation" BCG Global.

L'intelligence artificielle, une question d'accompagnement et de formation

Dans un tout autre domaine, le développement de l'intelligence artificielle (IA) pose également d'importantes questions sociétales. De nombreuses études dédiées au sujet s'accordent sur le fait que **beaucoup de métiers du secteur tertiaire pourraient être, au cours des cinq années à venir, concernés par des suppressions de postes liées au développement de l'IA.**

Pour autant, tout comme l'informatique et Internet, qui ont remplacé de nombreux métiers dans les années 1990 et 2000, **l'IA peut s'avérer être un remarquable vecteur de développement humain.**



En automatisant certaines tâches chronophages, elle permet à certains salariés de réduire le temps consacré à des tâches répétitives pour **se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée**, voire d'évoluer professionnellement en montant en compétences.

Un commentaire de McKinsey¹ consacré au sujet, publié en mai 2024, mettait en avant l'importance d'accompagner les salariés dans cette évolution, notamment par le biais de formations adéquates. **Le but : faire évoluer les collaborateurs vers des métiers sans concurrence directe avec l'IA, ou consistant à interagir avec celle-ci sans effectuer des tâches facilement automatisables.** Selon le cabinet de conseil, les personnes concernées devraient ainsi pouvoir bénéficier d'un développement professionnel leur permettant de gagner en efficacité et en rémunération, grâce à un profil aligné sur les nouveaux besoins des entreprises.



À tel point que la formation s'impose comme un enjeu de politique publique pour renforcer la compétitivité nationale. Et pour cause : **selon une étude du Dell Institute parue en 2017, 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore².**

On notera que ce sujet s'inscrit dans la problématique plus générale de la « Transition Juste » qui désigne la capacité des entreprises à évoluer tout limitant les impacts sociaux négatifs de leur transformation. Un exemple emblématique de transition juste concerne l'industrie automobile : la fabrication de moteurs électriques nécessite environ 40% de main d'œuvre en moins par rapport à celle d'un moteur thermique. Face à cette réalité, les constructeurs automobiles ont un rôle clé à jouer, non seulement en accompagnant la reconversion de leurs salariés grâce à des programmes de formation, mais aussi en investissant dans des technologies capables de créer de nouvelles opportunités d'emploi.

¹ Eric Hazan, 30 mai 2024, "Human capital for the age of generative AI". McKinsey & Company.

² 2017, "The Next Era of Human-Machine Partnerships. Institute for the Future, Dell Technologies, Burkeman.

Quels critères retenir pour mesurer la bonne prise en compte du capital humain ?

Pour toutes les raisons évoquées précédemment, Lazard Frères Gestion porte une attention toute particulière aux questions relatives au capital humain, s'inscrivant dans le « S » de l'ESG.

Reste à savoir quels critères retenir pour mesurer de manière concrète la bonne prise en compte du capital humain dans le cadre de l'analyse des entreprises, et donc dans la construction d'un portefeuille performant financièrement et socialement responsable.



Chez Lazard Frères Gestion, nous retenons **quatre axes principaux, qui constituent des critères communément admis et étayés par la recherche socio-économique** pour mesurer la prise en compte des enjeux relatifs au capital humain.

1. La diversité

se traduit notamment à travers la parité femmes-hommes et l'implication du management sur les sujets de diversité. De nombreuses entreprises publient des statistiques détaillées en matière de parité. Dans certains pays, elles peuvent également être amenées à publier des statistiques relatives à l'ethnicité de leurs salariés ou de leur direction. Comme évoqué précédemment, ces indicateurs peuvent se traduire concrètement par de meilleures performances financières sur le long terme et constituent donc un critère important de notre point de vue d'investisseurs. Il est également l'occasion de défendre certaines valeurs humaines dans le monde de l'entreprise.

2. La formation

permet non seulement d'assurer la montée en compétence des salariés, mais également de les sensibiliser à certaines questions importantes. Il s'agit donc d'une forme d'investissement en capital humain permettant, à long terme, d'accroître la productivité et de favoriser l'innovation. Les entreprises ne réalisant pas cet investissement se ferment des portes. Mesurer l'importance de la formation en entreprise passe notamment par des échanges directs avec les équipes de direction qui ont un rôle moteur à jouer vis-à-vis de ces questions.

3.

Les avantages sociaux

constituent également un indicateur majeur à prendre en compte. La couverture santé est un bon exemple : bien qu'il s'agisse d'une obligation légale dans de nombreux pays européens, il est intéressant d'observer, parmi les entreprises, lesquelles répliquent une politique aussi respectueuse de leurs salariés dans leurs filiales situées à l'étranger. Au-delà de la couverture santé, les avantages sociaux peuvent inclure la constitution d'une retraite complémentaire, ou l'accès facilité à la culture sous forme de subventions. L'objectif est ici d'assurer le bien-être et le développement des salariés, une notion liée à la volonté de pérenniser les emplois.



4.

Le taux de rotation

des effectifs constitue l'indicateur par excellence du bien-être des salariés. Il découle notamment de l'ensemble des critères précédents. Un turnover élevé traduit une incapacité de l'entreprise à offrir des conditions de travail satisfaisantes à ses salariés. Cette situation engendre par ailleurs des coûts directs (sollicitation d'un chasseur de tête, recours à des CDD complémentaires...) ou indirects (relation clientèle dégradée, impact sur le moral des collaborateurs, risque de réputation, etc). Elle se traduit par une moindre efficacité opérationnelle, ayant un impact inévitable sur les résultats financiers de l'entreprise. Le taux de rotation reste donc l'indicateur le plus significatif pour mesurer concrètement la bonne prise en compte des enjeux humains en entreprise.



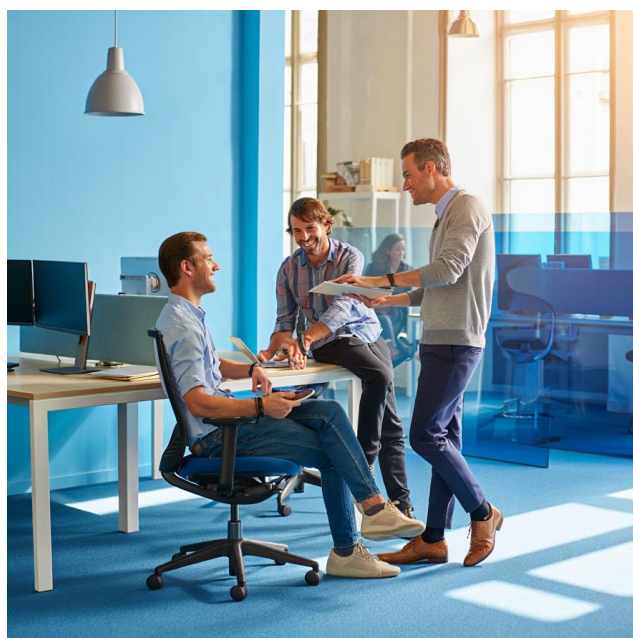
Conclusion

En tant qu'investisseurs actifs, nous considérons qu'il est de notre responsabilité d'accompagner les entreprises dans leur gestion du capital humain.

Cela passe par un dialogue régulier avec leurs équipes dirigeantes : quand des lacunes sont identifiées, nous cherchons à les aider à prendre conscience des enjeux et à avancer sur ces sujets. À l'inverse, lorsque certaines entreprises se démarquent par de bonnes pratiques, nous valorisons ces approches et contribuons à leur diffusion auprès d'autres acteurs du marché.

Nous exerçons systématiquement nos droits de vote lors des assemblées générales, un levier essentiel pour exprimer nos attentes et soutenir des résolutions en ligne avec nos convictions. Nous restons vigilants face à l'émergence de résolutions « anti-ESG » et nous nous assurons que la voix d'un actionnaire engagé et responsable continue de se faire entendre.

Plus que jamais, l'investissement a donc son rôle à jouer pour défendre une certaine vision du monde de l'entreprise, à la fois respectueuse de ses salariés et capable de les faire progresser pour, au bout du compte, gagner en bien-être et en performance.



Avertissement au lecteur

Article rédigé en date du 3 avril 2025.

Ce document n'a pas de valeur précontractuelle ou contractuelle. Il est remis à son destinataire à titre d'information. Les analyses et/ou descriptions contenues dans ce document ne sauraient être interprétées comme des conseils ou recommandations de la part de Lazard Frères Gestion SAS.

Ce document ne constitue ni une recommandation d'achat ou de vente, ni une incitation à l'investissement. Ce document est la propriété intellectuelle de Lazard Frères Gestion S.A.S. – 352 213 599 RCS Paris.
Numéro d'agrément AMF : GP-04000068.

Les images d'illustration présentes dans cette note ont été générées par Intelligence Artificielle.

A propos du groupe Lazard :




Fondée en 1848, **Lazard** est l'une des principales sociétés de conseil financier et de gestion d'actifs au monde, avec des activités en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, au Moyen-Orient, en Asie et en Australie. Lazard offre ses conseils en matière de fusions et acquisitions, marchés de capitaux, restructuration/gestion du passif, géopolitique et autres questions stratégiques, ainsi que des solutions de gestion d'actifs et d'investissement aux institutions, aux entreprises, aux gouvernements, aux partenariats, aux family offices et aux particuliers fortunés. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.lazard.com.

Lazard Frères Gestion est la société de gestion d'actifs du groupe Lazard en France, spécialisée dans l'investissement dans les valeurs cotées. Elle bénéficie, pour accompagner ses clients, de tous les savoir-faire d'une grande maison de gestion adossée à un puissant groupe international. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.lazardfreresgestion.fr.

Suivez & Partagez

L'actualité de Lazard Frères Gestion

 lazardfreresgestion.fr

   Lazard Frères Gestion

LAZARD
FRÈRES GESTION