



Juillet 2022

Bilan et Enseignements post-Covid **Engagement actif**

Communication publicitaire

Le sujet

Le monde ne sera plus jamais le même

Les relations à long terme des entreprises avec leurs parties prenantes ont été profondément affectées par la pandémie de Covid

La pandémie a changé les règles du jeu à l'échelle individuelle et à l'échelle collective. Elle a eu un impact sur l'économie mondiale à de nombreux égards : non seulement en générant des difficultés financières à court terme, mais aussi en poussant certaines entreprises à revoir leur stratégie à long terme.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons étudié l'impact de la crise sur les relations des entreprises avec les parties prenantes, ainsi que les évolutions qui sont d'ores et déjà intégrées dans la « nouvelle réalité » de l'activité des entreprises dans lesquelles Candriam investit. En conséquence, et dans le cadre d'une de nos campagnes d'engagement spécifiques lancée à la mi-2021, nous avons privilégié trois thèmes d'étude : **l'impact de la pandémie sur la gestion du capital humain et la structure de la chaîne d'approvisionnement, et les changements dans les habitudes et les tendances de consommation.**



Partie I

Des événements sans précédent ont mis le projecteur sur l'ESG

L'année 2020 a changé le monde

La pandémie de COVID-19 a affecté nos vies d'une manière que nous n'aurions jamais pu imaginer. En l'espace de quelques jours, la panique s'est répandue dans le monde entier. Les hôpitaux se sont remplis en un rien de temps et les places dans les unités de soins intensifs sont devenues rares. Les files d'attente dans les pharmacies et les supermarchés se sont allongées sans fin, les consommateurs se précipitant pour faire le plus de stocks possible. L'image la plus emblématique de la pandémie est sans doute la vue aérienne de rues désertes dans toutes les grandes capitales européennes. Pris par surprise par la rapidité avec laquelle la situation s'est aggravée, les gouvernements de nombreux pays occidentaux ont pris la décision d'imposer un arrêt (presque) total de leur économie, seules quelques entreprises fournissant des « services essentiels » étant autorisées à fonctionner. Cela a marqué le début d'une profonde crise sanitaire, économique et sociale, qui a eu un impact immédiat et immense sur l'économie.

Les restrictions et le ralentissement, voire l'arrêt, de l'activité ont conduit nombre d'acteurs économiques au bord de la faillite. L'action des gouvernements et des banques centrales, ainsi que l'amélioration de la situation sanitaire et le déploiement des vaccins, semblaient avoir permis à l'économie mondiale de retrouver son niveau d'avant la pandémie. Cependant, nos recherches approfondies ont révélé que ce n'est pas le cas.

Même si les chiffres (chiffre d'affaires, volumes, coûts, etc.) ont retrouvé un niveau normal, certaines pratiques et certains modèles ont changé définitivement.

La pandémie de COVID-19 a braqué les « projecteurs de l'ESG » sur plusieurs questions

En premier lieu, il a fallu résoudre d'importants problèmes de santé et de sécurité. Ces problèmes, combinés aux efforts déployés pour éviter l'interruption des services essentiels, ont contribué à créer de graves inégalités en matière d'emploi. En dehors des conséquences à l'échelle nationale, si l'on se concentre sur l'impact sur la gestion des entreprises, ces questions ont constitué un grand risque en termes de **gestion du capital humain** et, un an après le début de la pandémie, se sont traduites par des difficultés de recrutement et de rétention des talents (« la grande démission »).

Mais les restrictions imposées dans les différents pays, tant dans les marchés développés que dans les marchés émergents, ont également eu des répercussions majeures sur la **chaîne d'approvisionnement mondiale**, qui elles-mêmes ont eu un impact de longue durée sur l'efficacité des flux opérationnels. Le ralentissement des activités, associé à la détérioration des conditions de santé et de sécurité, a exacerbé les préoccupations existantes telles que la protection des droits du travail tout au long de la chaîne, et a battu en brèche le concept de monde plat développé par Thomas L. Friedman, remettant fondamentalement en question le business model et les chaînes de valeur mondialisés. En outre, la pandémie a profondément modifié les **habitudes des consommateurs et les modes de consommation** dans de nombreux secteurs.

Dans tous les types de relations entre parties prenantes évoqués ci-dessus, la numérisation est probablement la tendance la plus visible, et elle est désormais considérée comme la « nouvelle normalité ». Il est essentiel d'avoir

une vision complète des causes sous-jacentes à ces changements, ainsi que des tendances de fond, moins visibles, qui influencent la gestion des entreprises à long terme. Nous avons délibérément choisi de ne pas nous concentrer, dans cette campagne d'engagement, sur la perte de biodiversité et le stress accru sur les écosystèmes en tant qu'origine probable de cette pandémie (le virus ayant infecté des êtres humains après avoir muté via les animaux). Ces questions font l'objet de campagnes d'engagement spécifiques.

Changement de perspective

Deux ans après le début de la pandémie, il est temps de prendre du recul et de réfléchir à ce qui s'est passé pendant la crise, mais aussi de mieux comprendre comment les entreprises dans lesquelles nous investissons se positionnent dans le monde post-COVID. Nous voulons évaluer l'impact de la pandémie non seulement sur les activités des entreprises, mais aussi sur leurs relations à long terme avec leurs parties prenantes. Pour ce faire, nous évaluons les nouveaux défis, risques et opportunités qui y sont liés. Enfin, nous cherchons à contribuer à l'amélioration des pratiques lorsque cela est possible et pertinent.

Nous avons mené cette campagne en collaboration avec notre équipe d'analystes ESG et fondamentaux spécialisés par secteur ainsi que de gérants de portefeuille représentant différentes stratégies d'investissement : Actions Fondamentales européennes et émergentes, Investissement Thématique et Global Credit. Les informations recueillies dans le cadre de cette campagne alimentent le cadre d'analyse ESG utilisé par nos analystes sectoriels, l'adaptant à la nouvelle donne de l'environnement post-COVID. Nos équipes d'investissement ont également profité de cette opportunité pour examiner en détail dans quelle mesure les changements dans les facteurs ESG ont contribué ou non à la stabilité financière des entreprises.

Nouveaux domaines d'intervention

L'équipe ESG a commencé cette campagne en identifiant les sujets les plus importants sur une base sectorielle et en rédigeant une liste de questions pertinentes pour chacun d'entre eux. Ensuite, en collaboration avec nos gérants de portefeuille/analystes fondamentaux nous avons convenu des thèmes prioritaires et des entreprises cibles, en fonction de l'intérêt des équipes et du niveau de risque ou de l'ampleur des changements. Nous avons affiné le choix des thèmes et des questions pour chaque entreprise, ainsi que la formulation des questions, en fonction de la nature de l'activité de chacune.

En ce qui concerne les thèmes, les **changements des habitudes et des tendances de consommation, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les pratiques de gestion du capital humain des entreprises** sont arrivés en tête.

Pour ce qui est des cibles de la campagne d'engagement, le choix s'est porté sur **23 entreprises**. L'hôtellerie, la distribution, le secteur agroalimentaire ou la vente de détail de produits de première nécessité sont les plus représentés dans notre échantillon. Les opérateurs de transport et le secteur de la santé ne sont pas représentés ici, intentionnellement ; en effet, ces secteurs ayant occupé le devant de la scène pendant la pandémie, nos analystes et nos gérants ont estimé qu'il était plus utile de mettre en lumière les secteurs moins couverts. Vous trouverez ci-dessous la liste détaillée des entreprises ciblées par secteur.

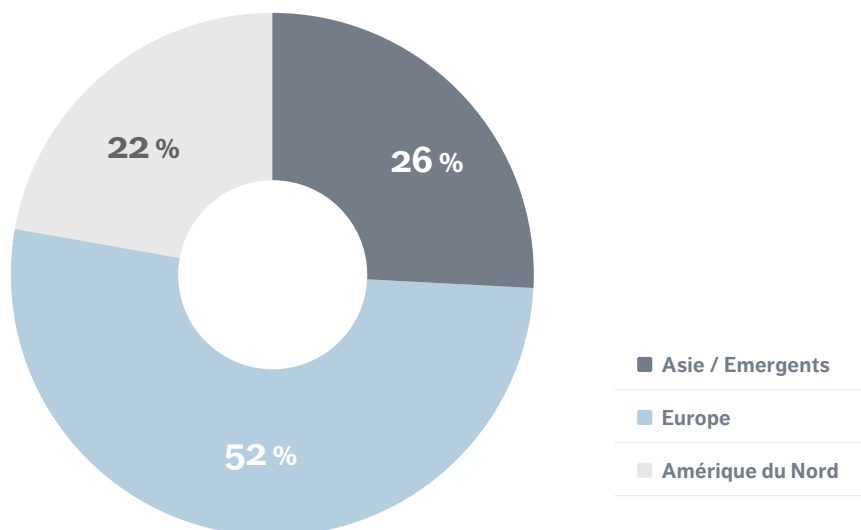
Nombre d'entreprises contactées par secteur

	Automobile	2
	Hôtels Restaurants et Loisirs	4
	Technologie et semi-conducteurs	2
	Textile et produits de luxe	1
	Services commerciaux	1
	Alimentation, boissons et tabac	2

	Produits de construction	1
	Machines	2
	Équipements électriques	1
	Distribution de produits alimentaires et de produits de première nécessité	2
	Immobilier	1
	Distribution	4

Source : Candriam

Origine géographique des 23 entreprises de notre échantillon



Source : Candriam

Exemples de questions que nous avons soumises par thème

Changement des habitudes et des tendances de consommation	<p>1. Les activités de l'entreprise ont-elles été affectées par le changement des habitudes des consommateurs après la pandémie ? Si oui, comment les activités de l'entreprise ont-elles évolué ?</p> <p>2. Quelles initiatives avez-vous prises pour mieux répondre aux nouvelles tendances et demandes ?</p>
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	<p>1. Quel a été l'impact de la pandémie sur l'organisation de votre chaîne d'approvisionnement à long terme ? Plus précisément : envisagez-vous un plan prévoyant la relocalisation de la production ? Si c'est le cas, comment envisagez-vous de gérer vos relations avec vos fournisseurs et votre personnel pour atténuer les risques associés ? Par ailleurs, avez-vous prospecté de nouveaux fournisseurs ou recherché systématiquement d'autres fournisseurs ?</p> <p>2. La COVID-19 a causé des difficultés (par exemple, mobilité restreinte, règles de quarantaine, etc.) qui ont empêché de mener les efforts optimaux de due diligence sur vos opérations et celles de vos fournisseurs ; l'entreprise a-t-elle mis en place des audits/évaluations à distance de ses fournisseurs ?</p>
Gestion du capital humain	<p>1. Quels efforts ont été/sont déployés pour assurer le maintien dans l'emploi pendant la crise de la COVID-19 afin d'éviter des licenciements définitifs ? Des licenciements ont-ils eu lieu en raison de la pandémie ? Si les salariés ont été mis en chômage technique, de quels avantages et quel soutien ont-ils pu bénéficier et pendant combien de temps ?</p> <p>2. La pandémie a-t-elle accru les difficultés de recrutement (pénurie de compétences) et comment gérez-vous ce problème ?</p>

Partie II

Changements dans les habitudes et les tendances de consommation

La pandémie a complètement changé notre mode de vie. Plusieurs de ces évolutions qui caractérisent la « nouvelle normalité », telles que le développement du télétravail et l'essor des achats en ligne, font partie de la tendance générale à la numérisation. Le niveau d'interconnexion entre les personnes et les services n'a jamais été aussi élevé, tandis que les voyages d'affaires ont considérablement diminué, permettant d'économiser du temps et des ressources (financières et non financières).

Nos discussions avec les entreprises ont toutefois mis en évidence que la plupart des changements déclenchés par la pandémie n'ont pas été soudains mais se sont simplement inscrits dans des tendances de long terme. L'accélération de la numérisation est probablement l'exemple le plus évident.

Nous pouvons facilement diviser nos entreprises cibles en deux catégories distinctes : celles qui étaient déjà préparées et celles qui n'étaient pas prêtes lorsque la pandémie s'est déclarée.

Distribution

Dans certains cas, l'impact a été limité, tandis que d'autres entreprises ont dû s'adapter rapidement et trouver d'autres sources de revenus. Les **entreprises du secteur de la distribution** que nous avons interrogées semblent clairement avoir été les mieux préparées. Au début de la pandémie, leur activité a changé du jour au lendemain mais elles ont rapidement réagi et se sont réorganisées afin d'offrir une expérience exclusivement en ligne sans subir de pertes financières extrêmes ou de problèmes logistiques. Réaction moins

intuitive, la société d'immobilier commercial avec laquelle nous avons discuté avait bien anticipé le mouvement vers le commerce en ligne et la pratique de l'« achat en ligne retrait en magasin » et a réduit son pipeline et augmenté son portefeuille de bâtiments à usage mixte. Cela a permis à l'entreprise de limiter l'impact sur ses revenus mais aussi de se préparer à la levée progressive des restrictions, alors que la tendance à l'achat omnicanal s'accélérait en 2022.

Hôtellerie

Dans un autre ordre d'idées, la diminution des voyages d'affaires a frappé de plein fouet le secteur de l'hôtellerie. Les entreprises du secteur avaient identifié le télétravail comme une tendance qui devait se développer sur le long terme, mais pas de manière si soudaine et radicale. Après une période initiale de télétravail exclusif, les entreprises ont adopté différentes politiques : aucun télétravail, télétravail à la carte, ou des solutions mixtes. Les voyages d'affaires n'ont pas retrouvé leur niveau d'avant la pandémie et ne le retrouveront probablement pas. Les propriétaires d'hôtels n'étaient pas préparés à cette situation, mais se sont montrés inventifs. Tout d'abord, ils se sont préparés au rebond des voyages d'agrément en développant des hôtels moins standards, appelés hôtels « *lifestyle* », où les clients passent davantage de temps dans les lobbys et les bars. Deuxièmement, ils ont adapté leur offre aux voyageurs d'affaires, anticipant qu'à l'avenir les déplacements professionnels combineront plus fréquemment affaires et loisirs (« *bleisure* ») : les lobbys sont alors transformés en espaces de travail accueillant les clients qui ont besoin d'une solution pour le travail à distance.

Agroalimentaire, distribution alimentaire, restaurants

Cette importance accrue accordée aux loisirs et au fait de prendre soin de soi a également trouvé un écho dans les **secteurs de l'agroalimentaire, de la distribution alimentaire et de la restauration** dans la période de pandémie. Les consommateurs sont plus sensibles que jamais aux bienfaits des produits sur la santé, et comme nous l'avons clairement constaté dans nos entretiens avec les entreprises, le secteur du snacking n'a pas été épargné. Pour une entreprise du secteur

que nous avons interrogée, les changements déclenchés par la pandémie ont confirmé et renforcé les attentes des clients sur les aspects sains et naturels des produits, récompensant ainsi ses efforts et ses investissements dans ce domaine au cours de la dernière décennie. Cette entreprise a désormais des projets de croissance organique et externe.

Toutefois, la plupart des entreprises interrogées gardent également à l'esprit la baisse du pouvoir d'achat de certains segments de la population (accentuée depuis la récente crise énergétique consécutive à la guerre en Ukraine). Nous avons noté avec intérêt que dans un tel contexte, les entreprises qui avaient intégré l'économie circulaire dans leur stratégie avaient mieux traversé la crise, démontrant ainsi que résilience et durabilité pouvaient aller de pair.

La capacité d'adaptation est primordiale

Les entreprises interrogées qui ont le moins souffert sont aussi celles qui avaient identifié les nouvelles tendances fortes et les avaient intégrées dans leur plan d'investissement à court/moyen terme. Cet état d'esprit visionnaire tout comme cette capacité à continuer d'investir dans l'innovation et de mesurer les attentes des consommateurs devraient définitivement rester au cœur de l'analyse ESG lors de l'évaluation de la capacité de résilience des entreprises. Les investissements dans la formation et le développement des employés, dans la diversité (de l'expérience, des sexes, des nationalités/ethnies, des âges, etc.) et dans le partage des connaissances ont toujours été pris en compte dans notre analyse ESG, en tant qu'indicateurs de la manière dont une entreprise gère les attentes de ses clients. Nous pensons que la pandémie n'a fait que confirmer leur importance, car ils sont déterminants dans l'agilité des entreprises.

Partie III

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

L'impact de la pandémie sur les chaînes d'approvisionnement a été à la fois grave et étendu. Il y a eu beaucoup d'études à ce sujet ces deux dernières années, qui analysent en détail les difficultés financières qui ont frappé les entreprises. La combinaison de fermetures d'usines dues aux restrictions dans les économies émergentes, de la demande croissante de produits technologiques et du manque de matières premières a entraîné des annulations de commandes et des retards de livraison.

Notre engagement a naturellement porté sur l'impact de la pandémie sur les stratégies à long terme des entreprises en matière de chaîne d'approvisionnement. Plus précisément, nous avons analysé la recherche de fournisseurs alternatifs ou nouveaux et la délocalisation de la production.

Là encore, **la crise n'a fait qu'accélérer des tendances existantes**. Les modèles économiques mondialisés, reposant sur une chaîne d'approvisionnement étendue et complexe, avaient déjà connu quelques dysfonctionnements. Des problèmes de qualité, la contrefaçon de brevets, l'augmentation du risque d'interruption de l'approvisionnement en raison de tensions politiques et l'évolution de la réglementation climatique favorisant la délocalisation de certaines industries constituent quelques-unes des raisons qui ont poussé plusieurs entreprises à rechercher des solutions alternatives. Les entreprises interrogées nous ont expliqué leurs différentes approches, les plus récurrentes étant les suivantes :

- la consolidation générale de la chaîne d'approvisionnement,
- l'optimisation de l'approvisionnement local et les stratégies de production locale pour un marché local,

- la recherche de fournisseurs nouveaux/alternatifs,
- le développement de nouvelles technologies axées sur une moindre consommation de matières premières,
- l'intervention sur la répartition géographique le long de la chaîne en cas d'activité dans des pays à risque.

Cependant, les fournisseurs ne sont pas facilement interchangeables. Ceci est particulièrement vrai pour les secteurs où la R&D s'appuie sur les forces tant des fournisseurs que des clients ou lorsque les tâches confiées aux fournisseurs exigent un haut niveau de technologie ou un savoir-faire rare. Dans ces cas de figure, il est essentiel de préserver des relations de qualité et durables avec les fournisseurs ou les partenaires commerciaux en général.

Pendant la pandémie, le niveau des aides publiques a été radicalement différent selon les pays et, pour de nombreuses entreprises, la vulnérabilité des partenaires commerciaux s'est aggravée. Certaines entreprises interrogées ont décrit une approche très proactive, allant de l'extension des échéances de paiement à la création de fonds de soutien.

Zoom sur les conditions de travail

Dans le cadre de nos recherches, nous avons accordé une attention particulière à l'impact de la pandémie sur les **conditions de travail** déjà difficiles dans certaines chaînes d'approvisionnement. En effet, dans plusieurs secteurs, la fabrication et l'approvisionnement en matières premières (pour les parties de la chaîne d'approvisionnement les plus intensives en main-d'œuvre) sont souvent situés dans des pays à haut risque en matière de droits des travailleurs. Les processus de due diligence en matière de droits de l'Homme effectués ou revus pendant la pandémie ont révélé de nouveaux risques. Mais un autre outil indispensable du contrôle des partenaires commerciaux dans le domaine du travail et des droits de l'Homme a été fortement touché : les audits sur site. L'audit des chaînes d'approvisionnement a toujours été une pratique très importante et sensible. Pendant la pandémie, la réalisation d'audits ciblés était particulièrement importante compte tenu de la présence de travailleurs dans des pays à haut risque. Toutefois, les restrictions de déplacement ont représenté un sérieux obstacle. Certaines entreprises interrogées ont mené, pendant toute la période de pandémie, des audits sous plusieurs formes : sur place (grâce à une présence locale), virtuellement, ou par le biais d'auto-évaluations. Cependant, on connaît les limites de ces approches, surtout pour les deux dernières options. Pour ces entreprises, le nombre d'audits effectués revient lentement au niveau d'avant la pandémie. Si cette situation n'était pas idéale, elle leur permettait au moins de garder un contact étroit avec leurs fournisseurs et de limiter les abus

« La chaîne d'approvisionnement du futur sera moins mondiale, plus locale et plus concentrée. »

éventuels. Certaines entreprises ont indiqué avoir mis fin à certains contrats après avoir constaté des manquements en matière de salaire minimum vital et/ou d'esclavage moderne.

L'absence d'audits pendant la pandémie a aggravé les risques de pratique du travail forcé

À l'autre bout du spectre, une entreprise de semi-conducteurs, un secteur sensible, avec laquelle nous avons discuté, a complètement interrompu les audits de sa chaîne d'approvisionnement pendant la pandémie. Si plusieurs ONG ont dénoncé le retour de pratiques que certains pays avaient réussi à réduire considérablement (comme le travail forcé, notamment des migrants), la reprise économique soudaine et la pénurie de main-d'œuvre à laquelle sont confrontés les fournisseurs n'ont fait qu'aggraver ces risques. Dans de tels cas, le manque d'audits pendant plusieurs mois est pour nous une réelle source d'inquiétude.

La disparité entre les approches des entreprises interrogées est apparue beaucoup plus marquée dans les relations avec les fournisseurs qu'avec les consommateurs. Ce n'est pas vraiment une surprise, mais le fait que la rupture de la continuité de l'approvisionnement occupe le devant de la scène souligne à nouveau l'importance des fournisseurs. La chaîne d'approvisionnement du futur sera certainement moins mondiale, plus locale et plus concentrée, et dans l'idéal moins exposée aux risques géopolitiques. Notre modèle d'analyse ESG doit continuer à mettre l'accent sur les droits fondamentaux du travail/de l'Homme, en insistant sur le salaire de subsistance. En effet, les travailleurs qui ne gagnent pas le salaire vital ne peuvent pas épargner, ce qui augmente leur vulnérabilité à tout événement inattendu et donc celle de la communauté et de l'économie auxquelles ils appartiennent/participent.

Partie IV

Gestion du capital humain

De nouveaux défis : Recrutement et rétention des talents

Les restrictions induites par la pandémie ont été très strictes. De nombreuses entreprises, dans plusieurs secteurs d'activité, ont été contraintes de cesser leurs activités. En conséquence, dans certains secteurs (l'hôtellerie et la distribution en premier lieu), la première réaction a été de réduire les effectifs, par des licenciements et le recours au chômage technique. Dans un contexte aussi incertain, de nombreuses personnes se sont retrouvées sans salaire et très inquiètes sur l'avenir du marché du travail. En revanche, dans les secteurs considérés comme essentiels ou qui ont connu une hausse de la demande pendant la pandémie, les salariés se sont également retrouvés dans une situation difficile, poussés à bout par la combinaison de bas salaires et de

« Par le biais de cette campagne, nous voulions comprendre comment les entreprises avaient géré l'engagement de leurs salariés pendant et après la pandémie, ainsi que l'impact de cette gestion sur le recrutement et la rétention du personnel. »

conditions de travail dures, encore dégradées par la pandémie. Par conséquent, une fois la reprise amorcée, l'impact de la pandémie sur la gestion du capital humain de plusieurs entreprises était encore très visible. Juste retour des choses, la principale problématique que rencontrent les entreprises est désormais liée au recrutement et à la rétention du personnel.

Tous les secteurs partagent les mêmes difficultés de recrutement dans l'après pandémie. Les salariés ont commencé à réfléchir à leur fonction, à leur contribution et à ce qui compte vraiment pour eux. Dans ce contexte, il est important d'avoir une vision claire de l'engagement du personnel, des outils d'analyse et des actions correctrices. Le marché du travail est tendu, les candidats ne recherchent pas seulement des salaires plus élevés, mais également une culture d'entreprise accueillante, des possibilités de progression de carrière et de la flexibilité. Certaines entreprises travaillent sur ces sujets en analysant le niveau d'engagement du personnel. Elles réalisent des enquêtes pour comprendre les besoins des salariés et mettent en œuvre des plans d'action. Dans un autre style, d'autres entreprises ont abordé la question d'un point de vue purement financier, en augmentant les salaires et en mettant en place des primes pour améliorer la motivation de leurs salariés. Mais comment assurer la pérennité de ces améliorations ? L'engagement des salariés est lié à la relation de long terme qu'ils entretiennent avec leur entreprise. La manière dont ils se sont sentis soutenus par l'entreprise pendant la pandémie est d'une importance capitale.



Le niveau de soutien apporté par la direction aux salariés en situation d'urgence est très révélateur

La pandémie, considérée comme une catastrophe unique en son genre, a soumis les entreprises à une pression extrême en matière de gestion du capital humain. Elles ont mis en place des plans de soutien aux salariés et, dans le même temps, ont enclenché une vaste réorganisation de leurs pratiques. L'analyse des mesures de soutien aux salariés nous a semblé particulièrement intéressante pour mesurer le niveau de soutien apporté par la direction aux salariés en situation d'urgence. Voici quelques exemples extraits des réponses que nous avons reçues : pendant la pandémie, certaines entreprises se sont mobilisées et ont pris des initiatives telles que l'arrêt de leurs programmes de rachat d'actions pour créer un fonds de soutien aux salariés ou pour fournir des avantages supplémentaires temporaires aux salariés licenciés ou mis en chômage technique pendant la pandémie. D'autres entreprises ont souligné les efforts déployés pour harmoniser le régime d'avantages sociaux dans toute l'organisation. En outre, dans d'autres cas, la pandémie a accéléré les mesures de restructuration qui étaient déjà en cours de discussion.

« Globalement, nous avons été rassurés par le niveau de flexibilité et d'adaptabilité des entreprises que nous avons interrogées ».

Dans le monde de l'après-Covid, les RH doivent aussi s'adapter à une plus grande flexibilité pour assurer l'engagement du personnel

La pandémie a provoqué une onde de choc sur le système de gestion du capital humain de nombreux secteurs. Les entreprises devaient à la fois faire face à ces problèmes et faire preuve de suffisamment de flexibilité pour trouver des solutions adaptées permettant d'améliorer l'engagement des salariés. Les réponses que nous avons reçues confirment que l'environnement est en profonde mutation : la fidélité des employés est plus fragile et certains secteurs qui, de par la nature de leur activité, ne peuvent offrir des conditions de travail flexibles à une majorité de leurs salariés, auront de plus grandes difficultés de recrutement. L'interchangeabilité des travailleurs ne peut plus être la règle, ce qui signifie que les services de Ressources Humaines doivent être adaptés et/ou redimensionnés pour être en mesure d'écouter et de répondre à des demandes nouvelles et plus spécifiques. C'est un point auquel nous porterons une attention particulière dans le cadre de notre analyse ESG.

Dans tous les cas, les fonctions du service des Ressources Humaines, ses moyens et son inventivité resteront dans le champ de notre analyse. Nous attendons des entreprises qu'elles aillent au-delà des enquêtes de satisfaction standard, lorsqu'elles rendent compte de l'efficacité des mesures mises en place. **Le recrutement et la rétention du personnel doivent absolument faire partie des indicateurs intégrés au système de rémunération des cadres pour les secteurs confrontés à d'importants problèmes dans le domaine des RH.**

Prochaines étapes

L'engagement est un outil essentiel de l'analyse ESG. Le dialogue avec les entreprises dans lesquelles nous investissons nous permet de mieux comprendre les problèmes auxquels elles ont été confrontées pendant la crise sanitaire, et la manière dont elles ont réagi. Nous pouvons ainsi analyser les meilleures pratiques du secteur et aider les entreprises à s'améliorer. **Cette campagne a été une bonne occasion de nous concentrer sur des sujets importants dans l'analyse ESG.** Elle nous a permis de comprendre comment les entreprises ont réagi aux changements dans les relations avec leurs principales parties prenantes, autres que les investisseurs.

Les réponses que nous avons reçues nous aident à mieux cerner les orientations des entreprises dans le monde post-COVID. Notre processus d'analyse ESG intégrait déjà des sujets tels que les ressources allouées à l'identification et à l'analyse des nouvelles tendances commerciales, la diversité au service de l'agilité et de l'innovation, le niveau de connaissance de la chaîne d'approvisionnement et de ses enjeux spécifiques, l'importance relative des fournisseurs locaux, ainsi que la taille et l'efficacité des équipes et des projets de ressources humaines. Cette campagne a confirmé leur importance et déterminera nos engagements futurs.



158 Mds €

d'actifs sous gestion
au 31 décembre 2021



600

experts
à votre service



25 ans

Leader dans
l'investissement responsable

Ce document commercial est publié pour information uniquement, il ne constitue pas une offre d'achat ou de vente d'instruments financiers, ni un conseil en investissement et ne confirme aucune transaction, sauf convention contraire expresse. Bien que Candriam sélectionne soigneusement les données et sources utilisées, des erreurs ou omissions ne peuvent pas être exclues a priori. Candriam ne peut être tenue responsable de dommages directs ou indirects résultant de l'utilisation de ce document. Les droits de propriété intellectuelle de Candriam doivent être respectés à tout moment; le contenu de ce document ne peut être reproduit sans accord écrit préalable.

Candriam recommande aux investisseurs de consulter sur son site www.candriam.com les informations clés pour l'investisseur, le prospectus et tout autre information pertinente avant d'investir dans un de ses fonds y inclue la valeur liquidative des fonds. Ces informations sont disponibles en anglais ou dans une langue nationale pour chaque pays où le fonds est autorisé à la commercialisation.