

SANTÉ AVOIRS CARRIÈRE

L'INCIDENCE DE LA DIVERSITÉ ET DE LA CULTURE SUR LES COTES DES GESTIONNAIRES DE MERCER

Octobre 2019



Pour Mercer, toute entreprise se doit d'améliorer la diversité de ses effectifs et d'enrichir ainsi sa culture d'entreprise. Le nombre de recherches fondées sur des données probantes étayant la valeur de la diversité ne cesse de croître, et la question n'est plus « pourquoi la diversité? », mais bien « comment améliorer la diversité et profiter de ses avantages? »

La diversité se présente sous de nombreuses formes, mais qui peuvent être regroupées en deux types :

- La **diversité cognitive**, qui se manifeste lorsque les équipes sont constituées de personnes qui pensent — et abordent la résolution de problèmes — de différentes façons; cela peut découler, par exemple, de différents types d'éducation
- La **diversité identitaire**, qui est la façon dont les gens s'identifient : sexe, sexualité, nationalité, âge, origine ethnique, etc.

Les deux sont reliées — car des personnes d'identités différentes ont souvent une formation et une expérience différentes, ce qui les amène à aborder la résolution de problèmes de différentes façons —, mais ne sont pas nécessairement identiques. Nous évoquons collectivement ces deux types sous l'appellation « diversité » dans le présent document. Dans l'ensemble, nous estimons que la diversité est un aspect crucial d'une équipe de placement, étayé par la culture d'entreprise. La figure ci-dessous présente certains des avantages de la diversité.

Figure 1 : Facteur de meilleures solutions – les avantages de la diversité



Nous sommes convaincus que des équipes diversifiées offrent beaucoup d'avantages, mais surtout la capacité de créer de meilleures solutions. Ce qui est vrai pour tous les secteurs d'activité, y compris celui de la gestion de placements. Collectivement, des équipes diversifiées ont souvent une compréhension meilleure, et plus large, du marché, et la combinaison de différentes façons de penser est plus susceptible de générer des solutions novatrices et créatives — particulièrement devant des problèmes complexes, comme ceux des marchés financiers. Des équipes diversifiées sont également plus aptes à sonder et à remettre en question les idées de chacun, procurant les poids et contrepoids nécessaires pour assurer des solutions robustes et se prémunir contre les préjugés comportementaux que nous voyons dans le secteur des placements. En d'autres mots, des équipes diversifiées sont moins susceptibles de tomber dans le piège de la « pensée de groupe », c'est-à-dire lorsque la quête aveugle du consensus met en échec la préférence individuelle sous-jacente de proposer des solutions de rechange, de critiquer une position ou d'exprimer une opinion impopulaire.

Pour être efficace, la diversité doit toutefois être bien gérée. À l'extrême, différents points de vue peuvent mener à des conflits et à l'absence de coopération. Pour fonctionner efficacement (et de façon relativement harmonieuse), les équipes diversifiées doivent comprendre des personnes aux valeurs communes et partagées, qui s'articulent autour de leurs objectifs. La diversité peut constituer un grand atout, mais les membres de l'équipe doivent être sur la même longueur d'onde par rapport aux objectifs d'équipe ultimes. Cela requiert une solide culture d'entreprise, une gestion habile et un processus de recrutement qui tient compte de la compatibilité entre les valeurs des candidats et celles de l'équipe.



Nous résumons tout cela en énonçant l'un de nos principes fondamentaux dans la recherche de gestionnaires, c'est-à-dire que des équipes diversifiées aux valeurs communes sont plus susceptibles d'afficher un rendement supérieur (voir figure 2). S'il existait une recette universelle en matière de placement, l'ingrédient secret serait sûrement la diversité.

Figure 2 : Diversité de l'équipe et rendement supérieur



Notre rôle professionnel dans l'équipe de recherche de gestionnaires de Mercer consiste à évaluer les stratégies de placement. Clairement, si nous sommes convaincus – et c'est le cas – que des équipes diversifiées sont plus susceptibles d'avoir un rendement supérieur, il est donc tout à fait logique de tenir compte de la diversité dans notre évaluation d'une équipe de placement. L'aspect de la diversité constitue depuis longtemps une partie importante de notre processus de recherche, comme l'illustre le cadre d'évaluation à quatre facteurs dans l'évaluation d'une stratégie à la figure 3.

Figure 3 : Cadre d'évaluation de la recherche de gestionnaires



Dans ce cadre de diversité, trois aspects sont interreliés :

La **création d'idées**, où nous évaluons l'aptitude de l'équipe à générer des idées de placement à valeur ajoutée. La diversité est favorable ici de plusieurs façons. Premièrement, une équipe diversifiée a collectivement une connaissance plus large et une meilleure compréhension de son marché, ce qui ne peut être qu'un avantage sur une équipe à la perspective plus étroite. Deuxièmement, quoi de plus précieux pour un processus de réflexion que d'avoir une équipe qui génère des idées créatives et imaginatives devant les marchés financiers complexes d'aujourd'hui? La diversité d'une équipe, ou son manque de diversité, peut influencer grandement sur notre évaluation des capacités de production d'idées d'un gestionnaire.

La **constitution d'un portefeuille** englobe l'aptitude d'une équipe à traduire des idées de placement à valeur ajoutée en un portefeuille efficace. Une partie importante de ce processus est le contrôle du risque — et quel est le plus grand ennemi des méthodes efficaces de contrôle du risque? C'est la pensée de groupe. Un contrôle efficace du risque exige des collègues qu'ils soient capables de repousser, de remettre en question et de proposer une perspective

différente. Parfois, cela exige même de tirer la sonnette d'alarme et de dire « non ». La diversité cognitive, qui aide à combattre la menace de la pensée de groupe, ne peut qu'améliorer l'efficacité du contrôle du risque.

La **gestion d'entreprise**, où nous évaluons la qualité de la gestion d'une entreprise et de son personnel. La culture d'entreprise en est un élément clé. Cette culture encourage-t-elle les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes? La philosophie d'entreprise est-elle inclusive? Les membres de l'équipe — à tous les échelons — sont-ils vraiment engagés envers l'entreprise? L'entreprise est-elle en mesure d'attirer les meilleurs employés provenant du bassin de talents le plus large en évitant de se limiter en ne recherchant que des gens qui ressemblent aux membres de l'équipe existants et qui pensent comme eux?

Nous avons vu que la diversité est un facteur important dans la cotation d'un gestionnaire, alors sur quoi Mercer se penche-t-elle pour « mesurer » le degré de diversité d'un gestionnaire? Il y a trois volets généraux, résumés dans la figure 4 : a) les aspects de la diversité de l'équipe mesurables objectivement (par exemple, le sexe ou l'âge); b) des mesures de la diversité de l'équipe plus difficiles à observer (par exemple, les façons de penser ou la culture d'équipe); et c) les politiques d'entreprise.

Figure 4 : Évaluation de la diversité



La diversité n'est pas toujours immédiatement apparente. Comme un iceberg, une grande part de ce qui fait notre différence se situe sous la surface et n'est pas visible. Par exemple, des caractéristiques identitaires comme l'orientation sexuelle, les valeurs personnelles, les convictions, l'état civil, la religion, la politique et les traditions ne sont pas des aspects observables de la diversité. Cependant, beaucoup d'autres aspects de la diversité – comme le sexe, l'âge, l'expérience de travail, l'origine ethnique, les compétences professionnelles, la nationalité et le niveau de scolarité – sont visibles et pertinents. La présence ou l'absence d'une diversité visible suivant ces critères devient évidente pour nous lorsque nous examinons un gestionnaire, et nous recueillons également une grande partie de ces renseignements par notre base de données, MercerInsight. Si, par exemple, une équipe n'est composée que d'hommes blancs d'âge moyen ayant des antécédents scolaires similaires, nous ne pouvons pas nécessairement conclure qu'elle manque de diversité cognitive. Cependant, devant une telle équipe, nous allons approfondir la question et évaluer le niveau potentiel de préjugés au sein de l'équipe, et nous pourrions très bien conclure qu'il s'agit d'une équipe trop homogène qui manque de diversité dans son mode de pensée. À l'opposé, certaines équipes présentent une grande diversité évidente, et nous avons souvent (mais pas toujours) conclu que ces équipes brillantes possèdent de solides compétences de production d'idées sans les limitations de la pensée de groupe.

S'il est expérimenté et éclairé, un conseiller en recherche de gestionnaires est également en mesure d'évaluer des aspects plus complexes de la diversité, comme les styles cognitifs, la dynamique de l'équipe et les types de personnalité. Particulièrement lorsqu'il explore la question au fil de rencontres et d'entrevues successives, un conseiller en recherche de gestionnaires peut comprendre de façon approfondie l'étendue de la diversité (tant cognitive qu'identitaire) au sein d'une équipe. Pour ce faire, il doit tenir compte de plusieurs questions : Le chef d'équipe est-il dominant? Y a-t-il un faible degré de remise en question au sein du groupe, peu importe la diversité en surface? Lorsque l'équipe est sous pression en raison d'un rendement médiocre ou de la perte de

clients, est-elle plus vulnérable à la pensée de groupe? Comment l'équipe prend-elle ses décisions, et comment gère-t-elle les erreurs qu'elle commet? Quelle est l'attitude du chef d'équipe à l'égard de la diversité? L'équipe a-t-elle une culture de responsabilité, ou de culpabilité? L'équipe présente-t-elle une illusion d'unanimité, alors qu'en réalité, ses membres sont hésitants ou réticents à exprimer leur désaccord? Comment l'équipe travaille-t-elle malgré des dissensions? Un récent roulement de personnel est-il révélateur de la dynamique de l'équipe et de la valeur accordée à la diversité? La structure de rémunération (primes d'équipe ou primes individuelles) a-t-elle des conséquences sur la réaction d'une équipe devant les défis ou les discussions ou sur la façon dont l'équipe gère les dissensions?

Notre capacité d'évaluer la diversité ne s'arrête pas seulement à la composition d'une équipe. Nous tenons également compte des politiques d'entreprise d'un gestionnaire. Par exemple, ce gestionnaire a-t-il une politique officielle en matière de diversité et d'inclusion? La société prévoit-elle une formation obligatoire pour son personnel sur la gestion des préjugés inconscients? Si la réponse à ces questions est affirmative, ces questions font-elles l'objet d'une démarche en matière de diversité et de culture à l'échelle de l'équipe, ou bien s'agit-il, pour la société, d'un exercice de cases à cocher? D'autres questions se rapportent aux pratiques de recrutement de la société. Le gestionnaire effectue-t-il une recherche ouverte de personnel sur le marché, ou bien se contente-t-il de convoquer en entrevue des candidats qu'il connaît déjà? Laquelle de ces approches est-elle plus susceptible de permettre la formation d'une équipe diversifiée? Mercer recueille systématiquement ces renseignements au moyen de sa base de données et prévoit des réunions de recherche consacrées aux politiques d'entreprise.

Les équipes de placement gagnantes peuvent se présenter sous différentes formes et différentes tailles. Mais nous sommes fermement convaincus qu'une équipe diversifiée aux valeurs communes est mieux placée pour générer un rendement supérieur que d'autres équipes moins diversifiées.

À PROPOS DE MERCER

Chez [Mercer](#), nous avons un impact sur la vie quotidienne de plus de 115 millions de personnes en contribuant à l'amélioration de leur santé, de leurs avoirs et de leur carrière. Nous avons pour mission d'aider nos clients et leurs employés à se bâtir un avenir plus sûr et prospère, que ce soit en concevant des régimes de soins de santé abordables, en proposant des programmes qui assurent la constitution d'un revenu de retraite ou en aidant les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qui répond à leurs besoins. Nous misons sur nos analyses et nos idées novatrices pour promouvoir le changement, tout en prévoyant et en comprenant les répercussions présentes et futures des décisions d'affaires sur le plan individuel. Nous abordons les besoins actuels et futurs des personnes dans une perspective d'innovation, et toutes nos idées et nos solutions reposent sur notre vision globale, nos compétences spécialisées et notre grande rigueur analytique. Depuis plus de 70 ans, nous transformons nos idées en solutions concrètes pour améliorer la vie, le travail et la retraite des gens partout dans le monde. Chez Mercer, nous inventons l'avenir, aujourd'hui.

LE SOUTIEN OFFERT PAR MERCER

En matière d'avoirs et d'investissements, il faut mettre en place des solutions de pointe. Nous offrons des services de recherche et de consultation qui peuvent vous aider à évaluer les risques et à concevoir des stratégies de placement sans perdre de vue la nécessité d'atteindre vos objectifs en période de changements. Grâce à leurs connaissances approfondies des aspects complexes des placements ainsi que des facteurs en constante évolution qui les influencent, et avec le soutien de plus de 140 spécialistes en recherche de gestionnaires, les conseillers de Mercer peuvent vous aider à prendre les décisions judicieuses qui répondront à vos besoins d'affaires et qui vous permettront d'assurer un avenir plus satisfaisant à vos employés.

Pour de plus amples renseignements, consultez le site www.mercer.ca

Soyez du débat :



[@MercerCanada](#)



[in Mercer Canada](#)

Avis importants

Toute référence à Mercer inclut Mercer LLC et ses sociétés associées.

© 2019 Mercer LLC. Tous droits réservés.

La présente contient des renseignements exclusifs appartenant à Mercer qui sont destinés à l'usage exclusif des parties à qui Mercer les a confiés. Son contenu ne peut être modifié, vendu ou communiqué de quelque autre manière que ce soit, en totalité ou en partie, à toute autre personne ou entité, sans l'autorisation préalable écrite de Mercer.

Les conclusions, les évaluations et/ou les opinions exprimées aux présentes sont la propriété intellectuelle de Mercer et peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Elles n'ont pas pour objet d'offrir des garanties quant aux résultats futurs des produits d'investissement, des catégories d'actifs ou des marchés financiers dont il a été question. Les renseignements contenus aux présentes pourraient avoir été obtenus auprès de diverses sources tierces. Bien que ces renseignements soient jugés dignes de foi, Mercer n'a pas cherché à les vérifier. Par conséquent, Mercer ne fournit aucune garantie quant à l'exactitude de ces renseignements et décline toute responsabilité pour tout dommage (direct, indirect ou accessoire) qui pourrait résulter d'une erreur, d'une omission ou d'une inexactitude dans les données fournies par des tiers.

La présente ne constitue ni une offre ni une sollicitation visant l'achat ou la vente de titres, de produits de base ou de tout autre instrument ou produit financier pour le compte de l'un ou l'autre des gestionnaires de placements ou de leurs sociétés affiliées, produits ou stratégies que Mercer pourrait évaluer ou recommander.

La valeur de vos placements peut diminuer ou augmenter et il est possible que vous ne récupériez pas le montant que vous avez investi. La valeur des placements libellés dans une monnaie étrangère varie en fonction des fluctuations de cette monnaie étrangère. Certains placements, notamment les titres émis par des sociétés étrangères, à petite capitalisation ou de marchés émergents, les biens immobiliers ainsi que les fonds non liquides, à levier financier ou à rendement élevé, comportent des risques accrus dont il faut tenir compte avant de choisir un gestionnaire de placements ou de prendre une décision de placement.

Le cas échéant, les données sur l'actif confié à nos services de consultation comprennent les données consolidées de Mercer Investment Consulting, Inc. et de ses sociétés affiliées à l'échelle mondiale (Mercer). Les données ont été obtenues auprès de différentes sources, incluant, sans s'y limiter, des dépositaires ou des gestionnaires de placements tiers, des déclarations réglementaires et des clients (données autodéclarées). Mercer n'a pas soumis les données à une vérification indépendante. Lorsqu'elles sont disponibles, les données sont fournies à la date indiquée (la date de rapport). Si elles ne sont pas disponibles à cette date, l'information disponible à la date la plus récente (qui peut être postérieure à la date de rapport) a été incluse. Les données comprennent l'actif des clients qui ont fait appel à Mercer pour obtenir des services par projets pendant la période de 12 mois se terminant à la date de rapport ainsi que l'actif des clients qui sont abonnés à la base de données des recherches de Mercer sur les gestionnaires diffusée sur la plateforme MercerInsight®.

Le cas échéant, les données sur l'actif sous gestion indiquées ici comprennent les données consolidées de Mercer Investment Management, Inc. et de ses unités de gestion fiduciaire affiliées à l'échelle mondiale à la date indiquée.

Mercer a élaboré et mis sur pied une méthode d'évaluation de la valeur ajoutée par le biais des recommandations de ses spécialistes en recherche de gestionnaires. Le cas échéant, les données présentées sur la valeur ajoutée reposent sur cette méthode, et les résultats de l'analyse, pour les périodes allant jusqu'au 31 décembre 2017, figurent dans le rapport ci-joint.

Pour en apprendre davantage sur la divulgation de conflits d'intérêts, veuillez communiquer avec votre représentant Mercer ou consulter le site www.mercer.com/conflictsofinterest.

Le présent document ne contient aucun conseil en matière de placement ayant trait à votre situation personnelle. Aucune décision d'investissement ne doit être fondée sur les renseignements qu'il contient sans l'obtention au préalable d'un avis professionnel approprié et sans que soit prise en compte votre situation particulière.

Mercer ne fournit aucun conseil d'ordre fiscal ou juridique. Communiquez avec votre conseiller fiscal, votre comptable ou votre avocat avant de prendre toute décision ayant des implications fiscales ou juridiques.

Les services de gestion de placements au Canada sont dispensés par Mercer, Gestion mondiale d'investissements Canada limitée.

Les services de consultation en gestion de placements sont fournis par Mercer (Canada) limitée.