



L'ACTIVISME DES PDG

De quoi s'agit-il?

On parle d'activisme des PDG lorsque les cadres supérieur.e.s s'expriment sur des questions sociales qui ne sont pas directement liées aux résultats de leur entreprise, mais qui peuvent avoir une incidence sur sa réputation ainsi que sur l'image qu'en ont le public, les membres du personnel et d'autres intervenant.e.s.¹. Il peut figurer parmi les éléments des programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, plus récemment, de gouvernance sociale environnementale (GSE)², et est généralement directement aligné sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise³. Si l'activisme des PDG est de plus en plus courant aux États-Unis, des pressions s'exercent également sur leurs homologues européens et mondiaux pour qu'ils prennent des mesures similaires⁴.

Les PDG apportent un éclairage unique au débat public

Il existe un consensus croissant selon lequel les leaders d'entreprise doivent avoir une influence positive sur le monde⁵. Selon le Baromètre de confiance Edelman 2023, l'entreprise est la seule institution considérée comme compétente et éthique⁶.

En raison de leur notoriété et de leur pouvoir, ils occupent une place de choix pour instaurer un dialogue réellement susceptible d'influencer l'opinion publique et les législateurs au sein de leurs communautés⁷. En effet, tant les employé.e.s que les client.e.s se tournent souvent vers la direction du lieu de travail pour obtenir des conseils sur des questions complexes et urgentes qui sont au cœur de l'actualité, comme la violence raciale et ethnique, l'insécurité économique, les violations des droits de la personne et la crise climatique, et tiennent compte des valeurs de l'entreprise.

Les entreprises et leurs PDG tentent depuis longtemps de peser sur les politiques et la législation gouvernementales en matière de fiscalité et d'autres questions afin d'influencer le marché et de gonfler leurs bénéfices. Aux États-Unis, ils ont également pris position sur les questions sociales en déposant des mémoires d'*amicus curiae* dans des affaires portées devant la cour d'appel dans lesquelles ils ont un vif intérêt, par exemple en soutenant des actions positives dans les années 1980⁸. Plus récemment, les entreprises ont signé des mémoires pour soutenir les droits des employés LGBTQ+⁹ et le programme d'action différée pour les arrivées d'enfants (DACA)¹⁰; lors des dernières controverses sur l'action positive, un nombre historique de signataires ont défendu l'importance de la diversité raciale et ethnique dans l'enseignement supérieur¹¹.

Ce sont les attentes des employé.e.s et des client.e.s qui motivent l'activisme des PDG.

Dans un sondage mondial de 2023¹² :

89 % des gens ont indiqué qu'ils s'attendaient à ce que les PDG se prononcent sur les conditions de travail des employé.e.s.

82 % ont déclaré que les PDG devraient se prononcer sur les changements climatiques.

80 % ont déclaré que les PDG devraient se prononcer sur la discrimination.

84 % ont déclaré que les PDG ont l'obligation de payer un salaire équitable.

79 % ont déclaré que les PDG ont l'obligation de s'assurer que leur communauté résidentielle est sécuritaire et prospère.

64 % ont déclaré que les entreprises peuvent apporter une aide à la société en soutenant des personnalités qui œuvrent à l'établissement d'un consensus et d'une coopération.

Les employé.e.s ne sont pas les seul.e.s intervenant.e.s qui s'attendent à ce que les PDG prennent position sur les questions sociales et les investissements ESG : Les leaders sont également dans la ligne de mire des client.e.s et les employé.e.s potentiel.le.s, en particulier les plus jeunes¹³.

Les employé.e.s de la génération Y et de la génération Z veulent que les PDG prennent les devants en matière de problématiques sociales

Un sondage mondial auprès employé.e.s des générations Y et Z a révélé ils et elles considèrent les chefs d'entreprise comme des porte-parole importants dans le débat public sur les questions sociales. Mais les leaders et les entreprises ne sont pas à la hauteur, car moins de la moitié des personnes interrogées estiment que les entreprises ont une influence positive sur la société¹⁴.

Seulement **44 %** des membres de la génération Y pensent que les entreprises ont une influence positive sur la société.

48 % des membres de la génération Z pensent que les entreprises ont une influence positive sur la société; ce pourcentage a diminué de façon constante au cours des cinq dernières années, pour ne se stabiliser que cette année.

Le coût croissant de la vie, le chômage et les changements climatiques¹⁵ sont des sujets qui préoccupent particulièrement les jeunes employé.e.s et qui peuvent tous influencer leurs choix quant au lieu, à la manière et à l'employeur qu'ils choisiront. À l'échelle mondiale, 69 % des personnes interrogées en 2022 ont déclaré qu'elles pourraient même refuser un emploi offert par une entreprise qui n'a pas eu d'incidence sur la société¹⁶.

Les entreprises progressent pour répondre aux attentes des employé.e.s des générations Y et Z en ce qui concerne les efforts de DÉI, mais une grande majorité de ces employé.e.s ne sont toujours pas satisfait.e.s dans ce domaine¹⁷.



Au fur et à mesure que le travail de DÉI évolue, les leaders peuvent créer un élan en faisant preuve de créativité quant à l'endroit où ils recrutent de nouveaux talents, ainsi qu'en améliorant la culture interne de leur entreprise pour favoriser la rétention¹⁸. Les PDG et les entreprises peuvent également soutenir publiquement les campagnes et la législation visant à accroître les efforts de DÉI en fonction de faits et d'indicateurs plutôt que de propos négatifs et d'inexactitudes¹⁹.

Les PDG qui prennent position sur des enjeux sociaux comme ceux-ci donnent un visage humain à leur entreprise, ce qui peut attirer et retenir des employé.e.s, qui cherchent à donner un sens à leur travail quotidien²⁰.

Conclusion

Les leaders d'aujourd'hui sont confrontés à l'impératif moral et commercial d'agir²¹. Dans bien des cas, ne rien dire peut être considéré comme un appui tacite d'un point de vue. Lorsque les PDG sont perçus comme des défenseurs authentiques de causes sociales, ils gagnent en respect en tant qu'individus et leur entreprise a toutes les chances de voir son chiffre d'affaires augmenter et de gagner de nouveaux clients²². Des études ont montré que l'activisme des PDG fait grimper le cours des actions, même dans les cas où il y avait une baisse initiale des ventes, et a rarement une incidence négative sur la valeur globale de l'entreprise²³.

Questions à se poser

Prendre position peut sembler audacieux et doit se faire de manière réfléchie. Avant de prendre position, les leaders ou les entreprises doivent se poser les questions suivantes :

- **Crédibilité** : Quel est le lien entre les valeurs de votre entreprise et votre activisme public²⁴?
- **Authenticité** : Comment votre activisme s'articule-t-il avec les positions et les valeurs propres à votre entreprise? N'essayez pas de vous faire passer pour une personne que vous n'êtes pas.
- **Réaction indésirable** : Si la prise de parole peut accroître la loyauté et le recrutement, comment allez-vous vous adresser aux employé.e.s et aux autres parties prenantes qui peuvent se sentir exclues par le message? N'oubliez pas qu'on ne peut pas plaire à tout le monde. Dirigez votre entreprise selon vos valeurs²⁵.
- **Risques associés au silence** : Est-ce que ne pas s'exprimer, c'est courir le risque de la complicité implicite, qui peut conduire à des boycottages et à une baisse des ventes²⁶?

Gages de PDG concernant le lieu de travail

- **[Les PDG « Champions For Change » de Catalyst](#)** : Un groupe de plus de 80 PDG qui s'engagent à promouvoir davantage de femmes aux postes de direction. (Site Web en anglais seulement)
- **[CEO Action for Diversity & Inclusion™](#)** : La plus grande initiative de PDG visant à promouvoir la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail. (Site Web en anglais seulement)
- **[CEO Activist](#)** : Les leaders de certaines des plus grandes entreprises du Royaume-Uni qui s'engagent à user de leur influence, de leur expérience et de leurs tribunes publiques respectives pour susciter un engagement à l'échelle de l'industrie visant à « faire bouger les choses en matière de diversité » dans les entreprises britanniques. (Site Web en anglais seulement)
- **[Equality Is Our Business](#)** : Des chefs d'entreprise qui soutiennent les droits LGBTQ+ dans le cadre de la campagne des droits de la personne. (Site Web en anglais seulement)
- **[Open to All®](#)** : Des établissements d'enseignement public, des élu.e.s, des entreprises et des prestataires de services à but non lucratif qui s'engagent à ne pas pratiquer de discrimination à l'encontre de leurs employé.e.s ni de leurs client.e.s sur la base de la race ou de l'orientation sexuelle. (Site Web en anglais seulement)
- **[Alliance of CEO Climate leaders](#)** : Une initiative du Forum économique mondial, une communauté de PDG qui s'engage à relever le niveau d'ambition climatique et à accélérer la transition vers un bilan carboneutre en fixant des objectifs fondés sur la science, en publiant les émissions et en catalysant la décarbonisation et les partenariats dans l'ensemble des chaînes de valeur mondiales. (Site Web en anglais seulement)
- **[Paradigm for Parity®](#)** : Une alliance de PDG, de cadres supérieur.e.s, de fondateur.trice.s, de membres de conseils d'administration et d'universitaires qui se consacrent à atteindre « la parité totale entre les hommes et les femmes d'ici 2030, avec pour objectif à court terme que les femmes occupent au moins 30 % des postes de direction ». (Site Web en anglais seulement)

Sources :

1. Chatterji, A. et Toffel, M.W. (2019). [Assessing the impact of CEO activism](#) (en ligne) Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper; Brien, D. (24 novembre 2020). [10 lessons from CEOs on how to manage corporate reputation in a new era of activism](#) (en ligne) *Fast Company*.
2. [Corporate social responsibility: A brief history](#) (en ligne) Association of Corporate Citizenship Professionals; Schwab, K. (30 novembre 2023). [Facing pushback and government scrutiny, ESG investing may be headed for change](#) (en ligne) *Marketplace*.
3. Chatterji & Toffel (2019).
4. Vermoesen, K. [Will CEO activism become a trend in Europe, too? \(Research\)](#) (en ligne) FINN; Loughlin, J. (29 janvier 2023). [CEO advocacy - the next step after ESG is to take a stand](#) (en ligne) *Forbes Australia*.
5. Loughlin (2023).
6. [2023 Edelman trust barometer: Global report](#) (en ligne) (2023). Edelman.
7. Nickish, C. (27 mars 2018). [Why CEOs are taking a stand](#) [balado] (en ligne) *Harvard Business Review*. IdeaCast; Aiello, C. (17 août 2018). [Social change is part of business, Ben & Jerry's CEO says](#) (en ligne) *CNBC*; Bersin, J. (5 septembre 2018). [Yes, CEOs, you do need to speak on social issues](#) (en ligne) *Forbes*.
8. Chatterji & Toffel(2019).
9. Fitzsimons, T. (2 juillet 2019). [Over 200 major companies sign Supreme Court brief in favor of LGBTQ workers](#) (en ligne) *NBC News*.
10. Bernal, R. (4 octobre 2019). [More than 140 businesses call on Supreme Court to protect DACA](#) (en ligne) *The Hill*.
11. [Historic number of corporations file amicus briefs in U.S. Supreme Court in support of college admissions policies that foster diversity](#) (en ligne) (1^{er} août 2022). *Legal Defense Fund*.
12. [2023 Edelman trust barometer: Global report](#) (en ligne) (2023). Edelman.
13. Gassmann, P. & Jackson-Moore, W. (6 décembre 2022). [The CEO's ESG dilemma](#) (en ligne) *PwC*; Winston, A. (5 avril 2023). [Why business leaders must resist the anti-ESG movement](#) (en ligne) *Harvard Business Review*; Post, C. (15 juin 2022). [Why Republican attacks on CEO activism may not be justified](#) (en ligne) *Forbes*.
14. [2023 Gen Z and millennial survey: Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks](#) (en ligne) (2023). Deloitte.
15. [2023 Gen Z and millennial survey: Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks](#) (en ligne) (2023). Deloitte.
16. [Edelman trust barometer 2022: Special report: Trust in the workplace](#) (en ligne) (2022). Edelman.
17. [2023 Gen Z and millennial survey: Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks](#) (en ligne) (2023). Deloitte.
18. [Takeaways from the Catalyst affirmative action webinar: 8 steps companies can take to protect their DEI programs: Infographic.](#) (en ligne) (2023). Catalyst.
19. Green, J. (15 Juin 2023). [The US Supreme Court ruling on affirmative action: A business response](#) (en ligne) *Business for Social Responsibility*.
20. Bojanic, V. (2023). [The positioning of CEOs as advocates and activists for societal change: Reflecting media, receptive and strategic cornerstones.](#) (en ligne) *Journal of Communication Management* 27(3), 398-413.
21. [Does the US Supreme Court decision on affirmative action affect your company's diversity initiatives?](#) (en ligne) (2023). Catalyst.
22. Bojanic (2023).; Jin, J., Mitson, R., Qin, Y., Vielledent, M., & Men, L. R. (2023). [Enhancing young consumer's relational and behavioral outcomes: The impact of CEO activism authenticity and value alignment.](#) (en ligne) *Public Relations Review*, 49(2).
23. Post (2022).
24. Chatterji, A. W. & Toffel, M. W. (Janvier/février 2018).[The new CEO activists.](#) *Harvard Business Review*.
25. Chatterji & Toffel (2018); Larcker, D. F. & Tayan, B. [2018 CEO activism survey](#) (en ligne) (2018). Stanford Graduate School of Business and the Rock Center for Corporate Governance.
26. [CEO activism in 2017: High noon in the c-suite](#) (en ligne) (2017). Weber Shandwick et KRC Research