



L'ACTIVISME DES PDG

Qu'est-ce que l'activisme des PDG ?

L'activisme des PDG désigne le fait pour les leaders de s'exprimer sur des problèmes sociaux qui ne sont pas directement liés aux résultats de leur entreprise, mais qui peuvent avoir un impact sur sa réputation ainsi que sur la perception qu'en ont le public, les collaborateurs et les autres parties prenantes.¹ Il peut être intégré aux programmes de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et, plus récemment, faire partie des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).² En outre, il est généralement directement aligné sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise.³ Alors que l'activisme des PDG est de plus en plus répandu aux États-Unis, les PDG européens et internationaux se retrouvent également contraints à prendre des mesures similaires.⁴

Les PDG apportent des informations uniques lors des conversations publiques

Selon un consensus grandissant, les leaders d'entreprise devraient avoir un impact positif sur le monde.⁵ Le rapport Edelman Trust Barometer de 2023 révèle que les entreprises sont la seule institution considérée comme compétente et éthique.⁶

En raison de leur position publique et de leur puissance, les PDG sont bien placés pour engager des conversations qui peuvent avoir un impact réel sur l'opinion publique et les législateurs de leurs communautés.⁷ En effet, les employés et les clients se tournent souvent vers le leadership au travail et les valeurs d'entreprise pour obtenir des conseils sur les problèmes complexes et urgents qui dominent l'actualité, tels que la violence raciale et ethnique, l'insécurité économique, les violations des droits de la personne et la crise climatique.

Les entreprises et leurs PDG essaient depuis longtemps d'influencer les politiques et la législation gouvernementales en matière de fiscalité et dans d'autres domaines afin d'affecter le marché et d'augmenter leurs bénéfices. Aux États-Unis, ils ont également pris position par rapport aux problèmes sociaux en présentant des mémoires d'amicus curiae à des cours d'appel pour lesquelles ils avaient un grand intérêt, par exemple le soutien de la discrimination positive dans les années 1980.⁸ Plus récemment, les entreprises ont délivré des mémoires en faveur des employés LGBTQ+⁹ et du programme Deferred Action for Childhood Arrivals (DACA)¹⁰. Dans les dernières campagnes de discrimination positive, un nombre record de leaders ont déposé des mémoires défendant l'importance de la diversité raciale et ethnique dans l'enseignement supérieur.¹¹

Les attentes des employés et des clients sont le moteur de l'activisme des PDG

Selon une enquête mondiale réalisée en 2023 :¹²

89 % des personnes interrogées s'attendent à ce que les PDG prennent position concernant le traitement des collaborateurs.

82 % estiment que les PDG devraient prendre position concernant le changement climatique.

80 % estiment que les PDG devraient lutter contre la discrimination.

84 % estiment que tous les employés devraient recevoir un salaire équitable.

79 % estiment que les PDG devraient prendre des mesures afin d'assurer la sécurité et la prospérité de leur communauté locale.

64 % pensent que les entreprises peuvent aider la société en montrant leur soutien pour des figures publiques qui favorisent le consensus et la coopération.

Les employés ne sont pas les seules parties prenantes à exiger la prise de position des PDG concernant les problèmes sociaux et les investissements ESG : les clients et les employés potentiels, en particulier les plus jeunes, observent également les actions des leaders.¹³

Les collaborateurs des générations Y et Z veulent que les PDG montrent l'exemple en ce qui concerne les problèmes sociaux

D'après une enquête mondiale, les employés des générations Y et Z considèrent les leaders d'entreprise comme des voix dominantes dans les conversations publiques sur les problèmes sociaux. Toutefois, les leaders et les entreprises ne sont pas à la hauteur : moins de la moitié des personnes interrogées estiment que les entreprises ont un impact positif sur la société.¹⁴

Seuls **44 %** des personnes de la génération Y pensent que les entreprises ont un impact positif sur la société.

48 % de la génération Z pensent que les entreprises ont un impact positif sur la société. Ce pourcentage a diminué de manière constante ces cinq dernières années, et n'a commencé à se stabiliser que cette année.

Les employés plus jeunes sont particulièrement préoccupés par l'augmentation du coût de la vie, par le chômage et par le dérèglement climatique,¹⁵ des facteurs qui peuvent influencer leurs choix de lieu de travail, de conditions de travail et de leader. À l'échelle mondiale, 69 % des personnes interrogées en 2022 ont déclaré qu'elles seraient même prêtes à refuser un emploi dans une entreprise qui n'a pas eu d'impact sur la société.¹⁶

Les entreprises montrent des progrès positifs dans la satisfaction des attentes des collaborateurs des générations Y et Z en matière de DÉI, mais une grande majorité de ces employés estiment que leurs efforts ne sont toujours pas suffisants dans ce domaine.¹⁷ Face à l'évolution des initiatives



DÉI, les leaders peuvent prendre de la vitesse en recrutant leurs nouveaux talents de manière créative et en améliorant la culture interne de leur entreprise afin de renforcer la fidélisation des employés.¹⁸ Les PDG et les entreprises peuvent également soutenir publiquement des campagnes et des lois qui visent à intensifier les efforts en matière de DÉI en s'appuyant sur des faits et des indicateurs plutôt que sur des discours négatifs et des inexactitudes.¹⁹

En exprimant leur opinion sur ce type de problèmes sociaux, les PDG rendent leur entreprise plus humaine, ce qui peut favoriser l'attraction et la fidélisation des talents cherchant un emploi qui donne du sens à leur travail quotidien.²⁰

Ce qu'il faut retenir

Les leaders d'aujourd'hui sont confrontés à un impératif moral et commercial qui les pousse à prendre des mesures.²¹ Dans de nombreux cas, rester silencieux peut être interprété comme l'approbation tacite d'une opinion. Lorsque les PDG sont perçus comme des défenseurs authentiques des causes sociales, ils gagnent le respect de l'opinion publique en tant qu'individus, et leur entreprise est plus susceptible de constater une hausse de son chiffre d'affaires et du nombre de nouveaux clients.²² Des études ont montré que l'activisme des PDG augmente le cours des actions, même en cas de baisse initiale des ventes, et a rarement un impact négatif sur la valeur globale de la société.²³

Points à prendre en compte

La prise de position peut sembler risquée et doit être réfléchie. Avant d'exprimer leur opinion, les leaders et/ou les entreprises doivent étudier les questions suivantes :

- **Crédibilité** : quel est le lien entre les valeurs de votre entreprise et votre activisme public ?²⁴
- **Authenticité** : comment votre activisme s'aligne-t-il sur le positionnement et les valeurs uniques de votre entreprise ? N'essayez pas d'être ce que vous n'êtes pas.
- **Conséquences** : bien que la prise de parole puisse vous aider à renforcer la fidélité et le recrutement de vos collaborateurs, comment comptez-vous répondre aux employés et aux autres parties prenantes qui pourraient se sentir exclus par le message renvoyé ? N'oubliez pas que vous ne pouvez pas toujours obtenir l'approbation de tout le monde. Prenez des décisions en accord avec vos valeurs.²⁵
- **Le risque du silence** : le silence risque-t-il d'être interprété comme une complicité, pouvant entraîner des boycotts et une chute des ventes ?²⁶

Engagements des PDG sur le lieu de travail

- **Les PDG « Champions For Change » de Catalyst** : un groupe de plus de 80 PDG qui s'engage à favoriser l'évolution des femmes à des postes de leadership de tous niveaux.
- **CEO Action for Diversity & Inclusion™** : un engagement commercial dirigé par des PDG qui promeut la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail.
- **CEO Activist** : des leaders de certaines des plus grandes entreprises du Royaume-Uni qui se sont engagés à tirer profit de leur influence, de leur expérience et de leurs plateformes publiques respectives pour favoriser l'engagement de l'ensemble du secteur en faveur de la diversité dans les entreprises britanniques.
- **Equality Is Our Business** : des leaders d'entreprise qui soutiennent les droits LGBTQ+ par le biais de Human Rights Campaign.
- **Open to All®** : des institutions de l'instruction publique, des élus, des entreprises et des prestataires de services à but non lucratif qui s'engagent à lutter contre la discrimination fondée sur la race et l'orientation sexuelle des employés ou des clients.
- **Alliance of CEO Climate Leaders** : une initiative du Forum économique mondial, une communauté dirigée par des PDG qui s'engage à prendre des décisions ambitieuses et audacieuses pour le climat et à accélérer la transition vers le « net zéro » en fixant des objectifs basés sur la science, en divulguant les chiffres des émissions, et en initiant la décarbonation ainsi que les partenariats dans les chaînes de valeur mondiales.
- **Paradigm for Parity®** : une alliance de PDG, de cadres supérieurs, de fondateurs, de membres des conseils d'administration et d'universitaires commerciaux, qui vise à atteindre « la parité des sexes d'ici 2030, avec l'objectif à court terme d'avoir au moins 30 % de postes de direction occupés par des femmes ».

Sources :

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