

Diversity, Equity, and Inclusion

An emerging factor in Executive Compensation

The topic of Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) - see definition in the right-hand box - has gained increasing attention in the corporate world as shareholders, proxy advisors, and the public acknowledge its significance for business and society as a whole. DE&I is tied to the broader ESG¹ discussion and the evolving role of businesses in society which sees companies moving toward a broader stakeholder approach.

Besides reputational considerations, there are also numerous tangible and economically-related arguments that speak in favour of an increased awareness of DE&I in Board of Director (Board) discussions.

 Recent studies show that diverse firms (on an executive level, encompassing both ethnical and gender diversity) are more likely to **financially outperform relatively less diverse** firms.

 Additionally, a study by the World Economic Forum (2020) has shown that diverse firms are associated with having (on average) a **20% higher innovation rate, 30% greater ability of spotting and reducing business risks, and increased employee engagement, as well as retention in workplaces.**

 It is also considered a matter of fact that GenZ² prioritizes diversity more than previous generations. This provides DE&I with the connotation of a focus factor necessary to attract the young talents of tomorrow into the workforce.

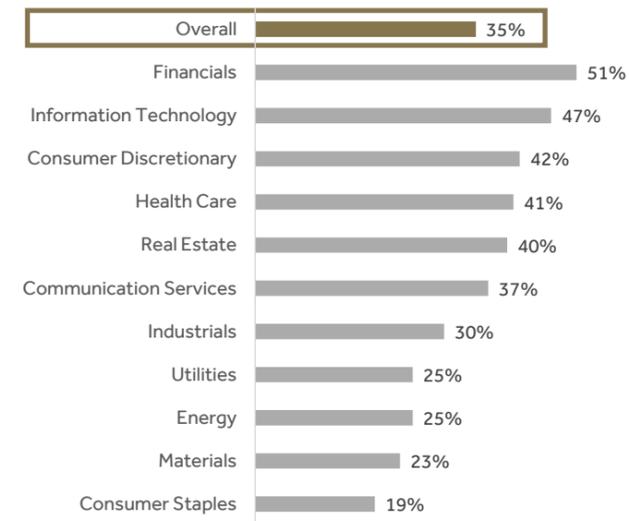
i
D – Any dimension that can be used to differentiate groups and people from one another.
E – Striving for fair treatment, access, opportunity, and advancement for all.
I – The active, intentional, and ongoing engagement with diversity, where each person is valued and provided with equal opportunity to participate fully in creating a successful and thriving community.

Companies wanting to act proactively on these topics are starting to plan DE&I's integration into strategic plans. As with other topics relating to compensation, a large part of implementing these strategies is about tying the wished-for behaviour to the appropriate incentives. Based on our recent GECN Group study on ESG Plus™, this commitment and the strategic importance can be observed by the increased linking of DE&I to variable compensation for executives.

Overall, already **35% of global³ companies disclose a link between DE&I and variable compensation. In Europe (excl. the UK) it amounts to 51%, and for US companies to 46%.** For Switzerland, the topic has only recently started to emerge in executive compensation, especially with the new “**comply or explain**” legislation for gender diversity for Board and Executive Committees effective as of 2026/2031⁴.

There are not only geographical differences but also different degrees of implementation when it comes to the different sectors. While almost half of the Financial and Information Technology sector has included DE&I metrics into their compensation schemes, others, such as Materials and Consumer Staples, are at approximately 20%.

DE&I prevalence in variable compensation for executives



Source: ESG Plus™, GECN Group, 2020

 **Most organizations that are using and disclosing DE&I metrics in their variable executive compensation focus on performance metrics.** These include the percentage of specific groups out of the total employee or the management pool or promoting parity in representation of women in leadership. Beyond this, other businesses have decided to measure DE&I in terms of results from employee surveys (e.g. capture diversity perception) and other forms of feedback instruments. Such practices, besides being easy to implement and measure and communicate to stakeholders, are often criticized as being too simplistic. However, it marks a step in the aspired direction.

For illustrative purposes, we list selected key DE&I performance metrics from the GECN study below:

- Metrics related to recruitment, advancement, and retention;
- Percentage of women in key senior executive positions;
- Diversity perception

Having said this, the implication of a more **holistic and strategic view on DE&I** for executive remuneration is to favor a more in-depth mindset change. The discussion should focus on **selecting the appropriate performance measures that go beyond box-ticking** to unlock the true potential of DE&I. This should be done while employing a well-weighed distribution between short-term incentives to motivate employees and encourage retention and long-term plans that facilitate deeper change and ties to the overall strategy of the company.

Furthermore, inclusiveness can also be fostered by considering not only the appropriate instruments (e.g. profit sharing approach) and compensation mix, but also by inclusion of a broader range of employees and (middle) management for eligibility in, e.g. employee purchase plans.

 We strongly encourage companies that feel the urge of approaching DE&I more proactively, to formulate a company-specific DE&I strategy, setting the right priorities (e.g. dependent on sector, geography and company philosophy) and to derive respective goals. As a further step and beyond “what gets measured gets done”, DE&I should be reflected in the company’s compensation philosophy and ultimately, tied to executive compensation, similar to other strategic topics.

To properly **reap the benefits of DE&I**, it becomes increasingly clear that DE&I should be seen as a long-term project supported with clear commitment from the top. It should start with a **focus on changing the mindset of the company when it comes to recruitment, advancement, and retention, with all factors influencing the culture and behavior of the company.**

¹ Environment, Society, Governance; a topic related to CSR and Sustainability

² Generation from mid-to-late 1990s to Early 2010s.

³ Australia, Canada, Europe, Singapore, UK, US

⁴ <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2020-09-29/switzerland-gender-quotas-for-boards-of-large-companies-to-take-effect-january-1-2021/>

Diversité, Équité et Inclusion

Un facteur émergent dans la rémunération des dirigeants

Le thème de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DE&I) - voir la définition dans l'encadré de droite - suscite une attention croissante dans le monde des entreprises, car les actionnaires, les conseillers en procuration et le public reconnaissent son importance pour les entreprises et la société dans son ensemble. La DE&I est lié à la discussion plus large sur l'ESG¹ et à l'évolution du rôle des entreprises dans la société, qui voit les entreprises évoluer vers une approche plus large des parties prenantes.

Outre les considérations liées à la réputation, il existe également de nombreux arguments tangibles et liés à l'économie qui plaident en faveur d'une sensibilisation accrue à la DE&I dans les discussions du conseil d'administration (CA).

Des études récentes montrent que les entreprises diversifiées (au niveau de la direction, englobant à la fois la diversité ethnique et la diversité des sexes) sont plus susceptibles d'obtenir de **meilleurs résultats financiers que les entreprises relativement moins diversifiées**.

En outre, une étude du Forum Economique Mondial (2020) a montré que les entreprises diversifiées sont associées à un **taux d'innovation supérieur de 20%** (en moyenne), à une **capacité de détection et de réduction des risques commerciaux supérieure de 30%**, à un **engagement accru des employés** et à une **meilleure rétention sur le lieu de travail**.

Il est également considéré comme un fait que la GenZ² accorde plus d'importance à la diversité que les générations précédentes. Cela donne à DE&I la connotation d'un facteur de concentration nécessaire pour attirer les jeunes talents de demain sur le marché du travail.

¹ Environment, Society, Governance; a topic related to CSR and Sustainability

² Generation from mid-to-late 1990s to Early 2010s.

³ Australia, Canada, Europe, Singapore, UK, US

⁴ <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2020-09-29/switzerland-gender-quotas-for-boards-of-large-companies-to-take-effect-january-1-2021/>

i

D – Toute dimension qui peut être utilisée pour différencier les groupes et les personnes les uns des autres.

E – La recherche d'un traitement équitable, d'un accès, d'une opportunité et d'un avancement pour tous.

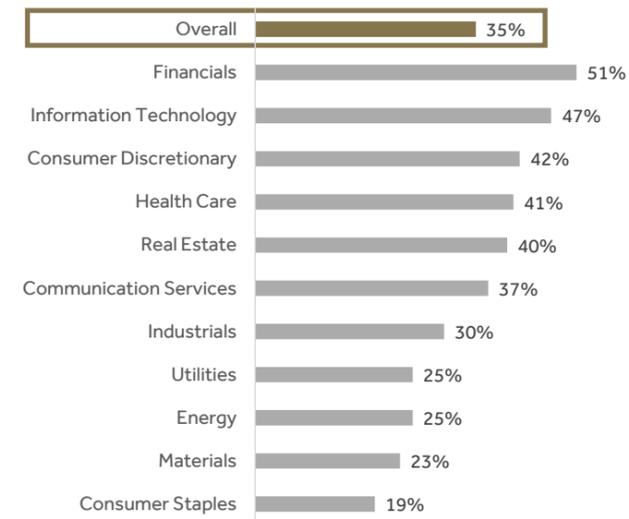
I – L'engagement actif, intentionnel et continu en faveur de la diversité, où chaque personne est valorisée et a une chance égale de participer pleinement à la création d'une communauté prospère et florissante.

Les entreprises désireuses d'agir de manière proactive sur ces sujets commencent à planifier l'intégration de DE&I dans leurs plans stratégiques. Comme pour les autres sujets liés à la rémunération, une grande partie de la mise en œuvre de ces stratégies consiste à lier le comportement souhaité aux incitations appropriées. D'après notre récente étude du Groupe GECN sur ESG Plus™, cet engagement et l'importance stratégique peuvent être observés par la liaison accrue de la DE&I à la rémunération variable des cadres.

Dans l'ensemble, **déjà 35% des entreprises mondiales³ divulguent un lien entre la DE&I et la rémunération variable**. En Europe (à l'exception du Royaume-Uni), ce chiffre s'élève à 51%, et aux États-Unis à 46%. En Suisse, le sujet n'a commencé que récemment à être abordé dans la rémunération des dirigeants, notamment avec la nouvelle législation "s'y conformer ou expliquer" sur la diversité des genres au sein des conseils d'administration et des comités exécutifs, qui entrera en vigueur en 2026/2031⁴.

Il existe non seulement des différences géographiques, mais aussi des degrés différents de mise en œuvre dans les différents secteurs. Alors que près de la moitié des secteurs de la finance et des technologies de l'information ont inclus des mesures de DE&I dans leurs systèmes de rémunération, d'autres, comme les matériaux et les biens de consommation de base, en sont à environ 20%.

DE&I prevalence in variable compensation for executives



Source: ESG Plus™, GECN Group, 2020

La plupart des organisations qui utilisent et divulguent les paramètres DE&I dans leur rémunération variable des cadres se concentrent sur les paramètres de performance. Il s'agit notamment du pourcentage de groupes spécifiques par rapport à l'ensemble des employés ou des cadres, ou de la promotion de la parité dans la représentation des femmes dans la direction. Au-delà, d'autres entreprises ont décidé de mesurer la DE&I en termes de résultats d'enquêtes auprès des employés (par exemple, saisir la perception de la diversité) et d'autres formes d'instruments de feedback. Ces pratiques, outre qu'elles sont faciles à mettre en œuvre et à mesurer et à communiquer aux parties prenantes, sont souvent critiquées comme étant trop simplistes. Cependant, elles constituent un pas dans la direction souhaitée.

A titre d'illustration, nous énumérons ci-dessous une sélection de mesures de performance DE&I clés tirées de l'étude GECN :

- Paramètres liés au recrutement, à l'avancement et à la rétention;
- Pourcentage de femmes occupant des postes clés de cadres supérieurs;
- Perception de la diversité

Cela étant dit, **l'implication d'une vision plus holistique et stratégique de la DE&I** pour la rémunération des cadres est de favoriser un changement de mentalité plus profond. La discussion devrait se concentrer sur **la sélection des mesures de performance appropriées qui vont au-delà des cases à cocher** pour libérer le véritable potentiel de la DE&I. Ceci devrait être fait tout en employant un système de mesure de la performance qui soit adapté aux besoins de l'entreprise. Cela doit être fait en utilisant une répartition bien équilibrée entre les incitations à court terme pour motiver les employés et encourager la rétention et les plans à long terme qui facilitent un changement plus profond et sont liés à la stratégie globale de l'entreprise.

En outre, l'inclusion peut également être encouragée en envisageant non seulement les instruments appropriés (par exemple, l'approche de la participation aux bénéfices) et la composition de la rémunération, mais aussi en incluant un éventail plus large d'employés et de cadres (moyens) pour l'éligibilité, par exemple, aux plans d'achat des employés.

Nous encourageons vivement les entreprises qui ressentent le besoin d'aborder la DE&I de manière plus proactive, à formuler une stratégie DE&I spécifique à l'entreprise, en fixant les bonnes priorités (par exemple, en fonction du secteur, de la géographie et de la philosophie de l'entreprise) et à en tirer des objectifs respectifs. Dans un deuxième temps, et au-delà du principe "ce qui est mesuré est fait", la DE&I devrait se refléter dans la philosophie de rémunération de l'entreprise et, en fin de compte, être liée à la rémunération des cadres, comme d'autres sujets stratégiques.

Pour récolter **les bénéfices de la DE&I**, il est de plus en plus évident que la DE&I doit être considérée comme un projet à long terme soutenu par un engagement clair de la part de la direction. Il faut commencer par **penser à changer l'état d'esprit de l'entreprise en matière de recrutement, d'avancement et de rétention, tous ces facteurs influençant la culture et le comportement de l'entreprise**.