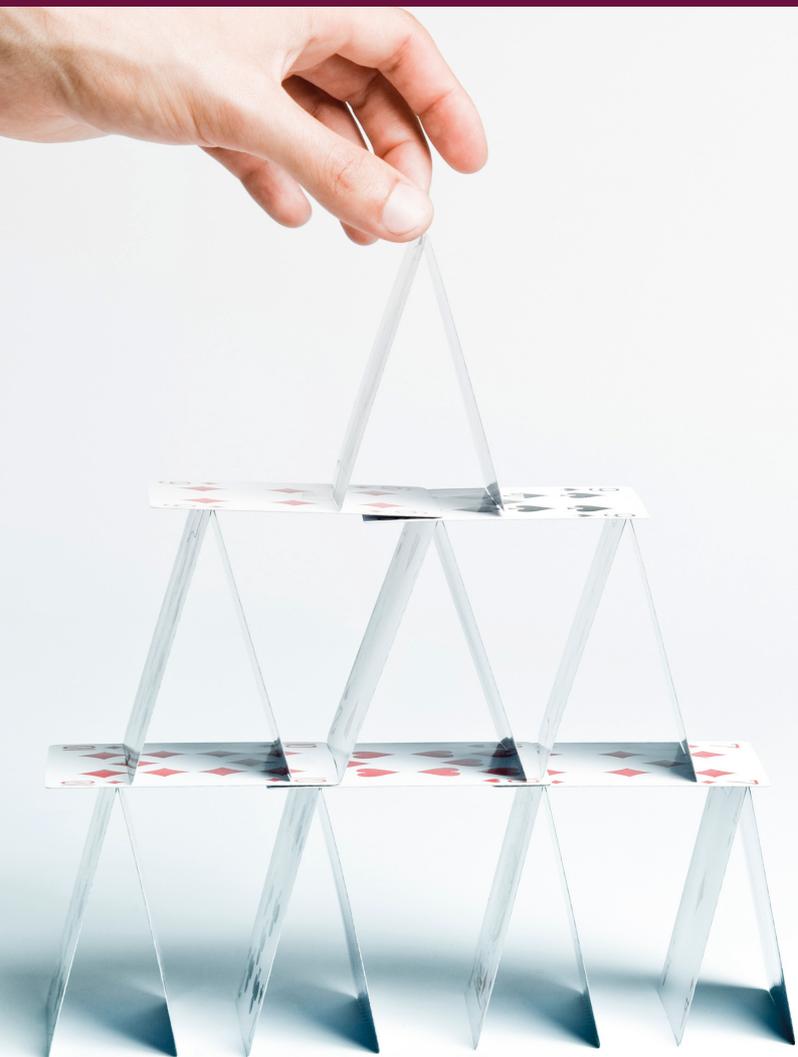


ÉTUDE RSE



Les groupes du CAC 40
sont-ils **socialement responsables**?

ÉDITION 2015

siapartners

ÉDITORIAL



ANNE MARIE IDRAC

PRÉSIDENTE DU CLUB RSE DE L'IFA
(INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS)

L'étude RSE de Sia Partners relate une structuration plus forte et précise des entités en charge de la RSE dans les grandes entreprises, que ce soit au niveau opérationnel ou à celui de la gouvernance.

Cela découle largement des nouvelles obligations de reporting en matière de RSE résultant de la loi dite Grenelle 2 ; notamment le rapport social et environnemental qui doit être intégré dans le rapport de gestion et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration va bien au-delà d'un document de simple communication : il engage l'entreprise, ce qui amène à responsabiliser le management qui le prépare et le Conseil qui l'approuve. L'Union Européenne s'est également engagée sur le reporting extra-financier.

Les enjeux RSE se diffusent d'ailleurs au-delà des entités explicitement dédiées qui font l'objet spécifique de cette étude : ainsi, le contrôle interne et les comités d'audit sont-ils eux aussi souvent saisis de certains risques, par exemple environnementaux ou de non-conformité -relevant de la RSE ; de même les politiques achats ou RH intègrent-elles de plus en plus des composantes de type développement durable, dans les relations avec les fournisseurs ou la diversification des talents.

Plus largement encore, salariés, clients, investisseurs et partenaires divers- ce que l'on dénomme souvent les "parties prenantes" - expriment des sensibilités grandissantes sur les questions environnementales, éthiques, sociales et sociétales, souvent relayées dans les communautés digitales.

Cela n'est pas sans rapport avec l'introduction de critères RSE dans les parts variables à la faveur de la mise en place du *say on pay* sur la rémunération des dirigeants.

Dans certaines entreprises, on voit émerger de nouveaux modèles d'affaires inspirés par une ambition de développement durable améliorant la compétitivité et les performances ; souvent articulés avec des économies de ressources et la prise en compte du numérique, ils peuvent concerner la conception, la production, et la commercialisation des produits ou services.

Ainsi, de plus en plus, la RSE tend-t-elle à imprégner la stratégie des entreprises, de manière transverse; elle éclaire aussi bien la gestion des risques que les opportunités de croissance.

Ce pourquoi nul doute que les évolutions relatées par Sia Partners se poursuivent et s'amplifient selon des modalités diverses encore en devenir.



ANNE-KARINE MASSE BAUDET



FRANCE DELAMARE



CAMILLE PILLIARD



CHARLOTTE APPIETTO



PASCAL HACHE

COMITÉ ÉDITORIAL

SOMMAIRE

5	Présentation de la méthodologie de l'étude RSE
6	La RSE, une thématique qui occupe une place prépondérante à tous les niveaux de l'entreprise
8	La formation professionnelle en 2014 : Réinventer l'offre de formation dans un contexte économique et légal contraint
12	Contrat de génération et entreprises du CAC 40 : Le meilleur reste à venir
14	Insertion des personnes handicapées : Des progrès observés, mais une thématique qui reste encore sous-exposée dans la communication RSE
16	Egalité hommes-femmes : La féminisation des conseils d'administration, seule avancée de 2014 ?
18	Santé et Sécurité : De la gestion du risque à une démarche proactive en matière de Qualité de Vie au Travail
22	Le rôle croissant des parties prenantes dans la mise en œuvre des démarches RSE

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Pour la quatrième année consécutive, Sia Partners a réalisé son étude annuelle des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) portant sur l'ensemble des entreprises du CAC 40 et comportant par conséquent une vision pluri-sectorielle. Cette étude vise deux objectifs majeurs : d'une part, analyser la qualité de la communication RSE réalisée par les entreprises, et leur niveau d'implication sur cette problématique ; d'autre part mesurer le degré de maturité des entreprises en matière de RSE, sur 5 thématiques du volet « Social » : les femmes dans les hautes sphères de l'entreprise et leur développement professionnel ; l'emploi et l'insertion des personnes handicapées ; la gestion des seniors ; la formation et la santé et la sécurité au travail.

Pour réaliser cette étude, Sia Partners a analysé l'ensemble des publications officielles des entreprises du panel, incluant les documents de référence, les rapports annuels et les rapports développement durable. Pour chacune des thématiques retenues, le degré de maturité des entreprises a été mesuré via une étude comparative quantitative (analyse et comparaison d'indicateurs RH) et qualitative. Cette étude permet d'identifier les principales forces et limites liées à la publication sur les problématiques RSE, et leur évolution depuis 2010. En 2015, l'analyse a porté sur les publications officielles des données 2014.

LA RSE, UNE THÉMATIQUE QUI OCCUPE UNE PLACE PRÉPONDERANTE À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

L'étude RSE 2014 présentait la structuration de la « fonction » RSE, mettant ainsi en exergue l'importance croissante de la RSE dans la stratégie de l'entreprise. Comme en 2014, la RSE continue à être au cœur des préoccupations de l'entreprise et ce, à tous les niveaux. En effet, 39 entreprises du CAC 40¹ (contre 36 l'an dernier) ont désormais une structure opérationnelle pleinement dédiée à la RSE (ou plus largement au développement durable). Au-delà de la mise en place d'une structure dédiée, les entreprises matérialisent l'importance de la RSE par d'autres mesures.

¹ L'entreprise n'en faisant pas mention met toutefois l'accent sur une démarche RSE complètement intégrée à l'ensemble des processus et métiers

LA RSE TROUVE SA PLACE

DANS LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

Les entreprises commencent à prendre pleinement conscience de l'importance de la RSE ou du Développement Durable et ce, à tous les niveaux de l'entreprise : 20 entreprises du CAC 40 ont communiqué sur l'existence d'un comité spécialisé au sein du Conseil d'Administration qui suit exclusivement ou entre autre la politique RSE ou Développement Durable. Ce comité, préconisé par l'IFA² en 2014 (cf. encadré ci-dessous), existe au même titre que les autres comités spécialisés, tels que les comités d'Audit ou des Rémunérations.

A titre d'exemple, Saint Gobain dispose d'un « comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise » en charge de « s'assurer de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe », signe que la responsabilité sociale de l'entreprise fait partie intégrante de sa stratégie. En 2014, Schneider Electric a quant à lui décidé d'intégrer la RSE au sein d'un comité désormais baptisé « Comité des Ressources Humaines et responsabilité sociale ». Pernod Ricard dispose d'un Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE qui évalue la pertinence des engagements RSE de la Société et s'assure du suivi de leur mise en œuvre au sein du Groupe. Chez Michelin, il n'existe pas de comité issu du Conseil d'Administration 100% dédié à la RSE, mais un membre du CA supervise lui-même les activités Performance et Responsabilité Michelin, i.e la RSE.

Si certaines entreprises mettent en avant des comités issus du CA liés à la gouvernance et l'éthique, les missions de ces comités, n'ont en revanche aucun lien avec la RSE, contrairement à ce que laissait supposer le titre du comité.

Éléments de contexte :

En créant ces comités dédiés à la RSE au sein des CA, les entreprises suivent la recommandation de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) de 2014. En effet, l'IFA préconisait la création d'un comité spécialisé dans les sujets RSE pour pouvoir les traiter en profondeur. La création de ces comités permet également de répondre aux exigences de la loi du Grenelle 2 qui demande aux instances de gouvernance d'assumer les informations RSE présentées dans les documents de référence, c'est-à-dire de connaître ce qui se fait en termes de RSE dans l'entreprise.

Sur les 20 entreprises qui communiquent sur un comité dédié à la RSE, 18 entreprises précisent le taux de participation des membres de ce comité, dont l'assiduité est particulièrement importante : le taux de participation est supérieur à 85%. Pour 13 entreprises, ce taux grimpe à 100%.

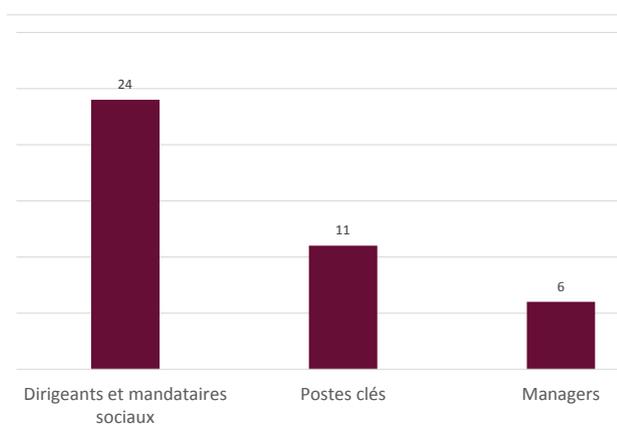
Cette implication des instances dirigeantes dans les questions de RSE va au-delà des conseils d'administration puisque dans certaines entreprises, le comité exécutif s'intéresse également de près à ces sujets : AXA a désormais intégré les équipes de responsabilité sociale d'entreprise à celles dédiées à la stratégie et aux affaires publiques ce qui permet aux équipes RSE d'être représentées au Comité Exécutif. BNP Paribas a de son côté sélectionné 13 indicateurs liés à la Responsabilité Sociale et Environnementale qui sont suivis annuellement par le Comité Exécutif du Groupe. Enfin, d'autres entreprises comme Danone ou Kering communiquent sur une gouvernance très large et complète des sujets RSE.

UNE PARTIE DE LA PART VARIABLE

LIÉE À LA RSE

Certaines entreprises ont également mis en œuvre le levier financier pour s'assurer de la prise en compte par tous de la thématique RSE : 31 entreprises du CAC 40 communiquent sur l'existence d'une part variable liée à la RSE. Les publics visés sont :

- les mandataires sociaux et dirigeants (ou PDG uniquement) pour 24 entreprises. A titre d'exemple, Air Liquide inclut un critère Responsabilité Sociale et Environnementale dans les objectifs personnels fixés pour la détermination de la part variable des dirigeants mandataires sociaux.
- des postes clés identifiés pour 11 entreprises. Les cadres dirigeants de Crédit Agricole ont un tiers de leur rémunération variable long terme liée à la performance sociétale de Crédit Agricole S.A. mesurée par l'indice FReD (mesure synthétique de la performance du Groupe en matière RSE)
- les managers au sens large, pour 6 entreprises. Chez Valeo, toute rémunération variable est pondérée par un indicateur sécurité qui est le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt.



Populations dont la rémunération variable comporte des critères RSE

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40

Deux types de critères sont pris en compte dans le calcul de la part variable :

- des critères RSE plutôt génériques, tels que la « qualité managériale » (ex : Renault), des « critères RSE » (ex : Vinci), les « critères développement durable », ou la « mise en œuvre de la politique RSE » (Saint Gobain)
- des critères spécifiques liés à une thématique RSE, tels que la santé et sécurité (ex : Saint Gobain), l'égalité professionnelle et l'accès à la formation (ex : l'Oréal) ou des critères environnementaux ou économiques.

La Responsabilité Sociale d'Entreprise se développe donc désormais en activant deux leviers importants : le levier hiérarchique et le levier financier. En exigeant des dirigeants qu'ils réalisent un suivi approfondi de la politique RSE et en touchant la rémunération variable des dirigeants et salariés, l'entreprise insiste sur l'aspect stratégique de cette thématique. On s'éloigne alors peu à peu du green washing qui consistait à communiquer massivement sans grande conviction. Désormais, l'impact des activités sur les ressources humaines, sur les actionnaires, sur l'image et donc sur la rentabilité de l'entreprise n'est plus à démontrer et une politique RSE adéquate permet de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.

¹ L'entreprise n'en faisant pas mention met toutefois l'accent sur une démarche RSE complètement intégrée à l'ensemble des processus et métiers

² Institut Français des Administrateurs

LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN 2014 : RÉINVENTER L'OFFRE DE FORMATION DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE & LÉGAL CONTRAINT

La formation est au cœur de l'actualité en 2014 avec la Réforme de la Formation Professionnelle, dont les principaux objectifs sont la sécurisation des parcours professionnels et la compétitivité au travers de l'employabilité. Les effets de la loi ne sont pas encore visibles dans les rapports RSE de 2014, mais les enjeux sous-jacents se ressentent dans la communication des entreprises. En effet, celles-ci mettent l'accent sur les efforts qualitatifs réalisés plus que sur les moyens budgétaires mis à disposition. L'année 2014 se caractérise par une évolution du contenu et de la forme des programmes de formation. Cependant, la loi vise à accroître l'accès à la formation pour tous les collaborateurs. Or, les rapports 2014 continuent de soulever la question des inégalités entre les salariés ; inégalités entre les entreprises mais

également au sein de chacune d'elles. Les efforts d'optimisation des programmes de formation dont témoignent les entreprises du CAC 40 permettent-ils une réduction des inégalités d'accès à la formation ?

Pour analyser la communication sur la formation au sein des entreprises du CAC 40, trois thèmes ont été étudiés : l'investissement formation, sur la base du budget formation (en pourcentage de la masse salariale du Groupe) et du nombre total et moyen d'heures de formation par salarié du Groupe²), l'accès à la formation, sur la base du taux d'accès à la formation³, nombre moyen d'heures de formation par catégorie de salariés (cadre / non cadre), et enfin les évolutions des programmes de formation.

MALGRÉ UNE VOLONTÉ AFFICHÉE D'ACCROÎTRE L'ACCÈS À LA FORMATION,

LES INÉGALITÉS ENTRE LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE SALARIÉS PERSISTENT

Une transparence limitée des informations.

Tout comme en 2013, la transparence de la communication sur le volet formation est variable selon les indicateurs. Concernant le taux d'accès à la formation, le nombre d'entreprises communiquant cette information est relativement stable par rapport à l'an dernier : 26 entreprises mentionnent cet indicateur en 2014 (contre 24 en 2013). Des progrès sont encore à réaliser sur la communication de ces éléments qui sont significatifs pour analyser l'impact des politiques de formation.

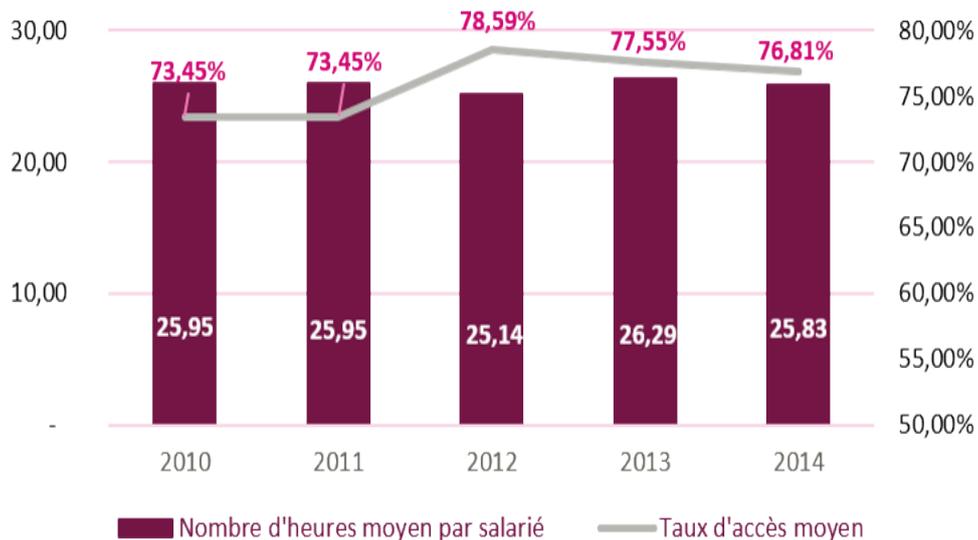
Concernant l'investissement formation, en revanche, seules 11 entreprises communiquent leurs dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale, comme c'était déjà le cas en 2013. L'ANI du 14 décembre 2013⁴ n'a donc pas eu les effets escomptés en matière de transparence sur la communication de ces informations dans les rapports RSE. De grandes disparités existent encore sur cet indicateur, qui varie de 1% à 2,4%. Dans le cadre de la loi de Réforme de la Formation Professionnelle, l'obligation de dépenser 1,6% de la masse salariale dans la formation disparaît au profit de l'obligation de former ; pour autant, les entreprises restent contraintes de communiquer ce chiffre aux Instances Représentatives du Personnel.

Cette année, le principal objectif affiché par la majorité des entreprises est l'accès à la formation pour tous. Ainsi, L'Oréal

s'engage d'ici 2020 à donner accès à au moins une formation à l'ensemble de ses collaborateurs à travers le programme *Sharing Beauty With All* (le taux s'élève à 81,7% aujourd'hui). Il en est de même pour Solvay, qui se fixe pour 2020 également l'objectif de 100% de salariés formés au « Solvay Way ». La fixation de ces objectifs témoigne d'une volonté partagée d'accroître la qualification de l'ensemble des collaborateurs, toutes catégories confondues, qui résulte notamment des nouvelles obligations légales.

Des inégalités persistantes.

Deux tendances de fond apparaissent en 2014. Une partie des entreprises parvient à stabiliser le taux d'accès à ses formations ainsi que le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur, tandis que d'autres présentent des indicateurs en baisse. En effet, le taux d'accès à la formation a diminué entre 2013 et 2014 pour 10 entreprises, parfois de façon très marquée. Cela peut résulter d'un recentrage des formations sur les métiers cibles ou d'une réduction du budget formation. Dans certains cas, les entreprises qui présentaient déjà un taux d'accès élevé parviennent difficilement à l'augmenter encore davantage. Ce constat fait émerger la question de la possibilité réelle d'atteindre l'idéal de 100% de collaborateurs formés chaque année.



Évolution des indicateurs formation depuis 2010 dans les entreprises du CAC 40

Source : Sia Partners – <http://rh.sia-partners.com> - @SiaPartnersRH

Entre 2013 et 2014, le nombre moyen d'heures de formation par salarié a diminué pour 18 entreprises, dans des proportions variables. A cela s'ajoute une opacité sur les disparités internes entre les différentes catégories de salariés – cadres et non cadres, hommes et femmes. Cette question est pourtant clé, en particulier suite à la Réforme de la Formation Professionnelle qui a pour ambition de protéger les salariés les moins qualifiés et de fait les plus vulnérables aux mutations économiques. Comme observé l'an dernier, au sein de la majorité des entreprises, l'accent est mis sur la formation des managers, par l'intermédiaire de programmes spécifiques – même s'il est difficile d'établir une définition unique de la catégorie « Manager ». Ces programmes ont vocation à développer le leadership des managers identifiés comme hauts potentiels (*Leadership Development Program* chez Kering, *Leadership University* chez Airbus). Cette tendance à la capitalisation sur les cadres à haut potentiel est une constante depuis plusieurs années, mais semble se renforcer du fait des contraintes budgétaires qui incitent à privilégier les collaborateurs les plus méritants.

² Taux de salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année.

³ Lorsque l'information était communiquée en nombre de jours, la journée de formation a été valorisée à 7 heures ; lorsque seule l'information du nombre total d'heures était communiquée, le nombre moyen d'heures de formation par salarié a été calculé à partir de l'effectif du Groupe.

⁴ L'ANI du 14 décembre 2013 prévoit de communiquer sur le taux d'accès à la formation des salariés ainsi que sur la part de la masse salariale allouée à la formation, dans le cadre de l'information et consultation des IRP sur la formation.

Les programmes de formation connaissent une profonde évolution, tant sur le fond que sur le format de distribution. **Sur le fond, les entreprises ont lancé ces dernières années des chantiers importants d'harmonisation, de globalisation et de rationalisation des contenus de formation**, notamment via la mutualisation inter entités et le centrage des catalogues de formation sur les compétences clés pour l'entreprise.

Deux phénomènes ont contribué à la réalisation de ces chantiers. D'une part, la généralisation des universités d'entreprise au sein des entreprises du CAC 40 : en 2014, elles sont 28 à communiquer sur le rôle de leur université d'entreprise dans l'optimisation de leur programme de formation au niveau Groupe. D'autre part, la mise en œuvre de démarches GPEC ; cette dernière rend en effet possible l'investissement ciblé dans les formations, à même de développer les compétences clés pour l'entreprise. A titre d'exemple, chez Renault, la baisse du nombre d'heures de formation est due, au-delà d'une diminution des effectifs, au centrage de ces formations sur le développement des compétences critiques et à la reconversion des compétences sensibles.

Autre tendance de fond déjà observée l'an dernier, et qui se confirme : le développement des classes inversées permettant aux collaborateurs d'échanger autour de leurs expériences et d'apprendre collectivement, dans une relation de pair à pair (« peer to peer ») et non dans une relation descendante formateur-apprenant. Cette logique d'apprentissage commun incite également au développement de partenariats avec des écoles et universités. A titre d'exemple, Lafarge a lancé en 2014 l'Académie Marketing Lafarge en collaboration avec HEC, à destination des directeurs marketing.

Sur le format de distribution, la diversification et la virtualisation des modes de formation se poursuit en 2014. En effet, la majorité des entreprises du CAC 40 a amorcé une digitalisation des programmes de formation. 28 entreprises communiquent sur les modules e-learning mis en place, contre 22 en 2013. Le e-learning est désormais utilisé couramment, à l'instar d'Orange qui dispense 56% de ses formations sous ce format au niveau international. Le blended learning (ou « apprentissage mixte »), qui consiste à utiliser conjointement le présentiel et le e-learning, est largement reconnu comme étant une méthode de formation à mettre en place pour accroître l'efficacité des formations dispensées. Le développement du e-learning est également un levier non négligeable pour contribuer à la hausse du taux d'accès à la formation et du nombre moyen d'heures par salarié, indicateurs clés en matière de RSE.

Cependant, toutes les entreprises ne sont pas au même niveau de maturité digitale en 2014. Si certaines s'arrêtent aux modules e-learning, d'autres proposent à leurs collaborateurs des initiatives plus avancées. A ce titre, AXA France a créé le serious

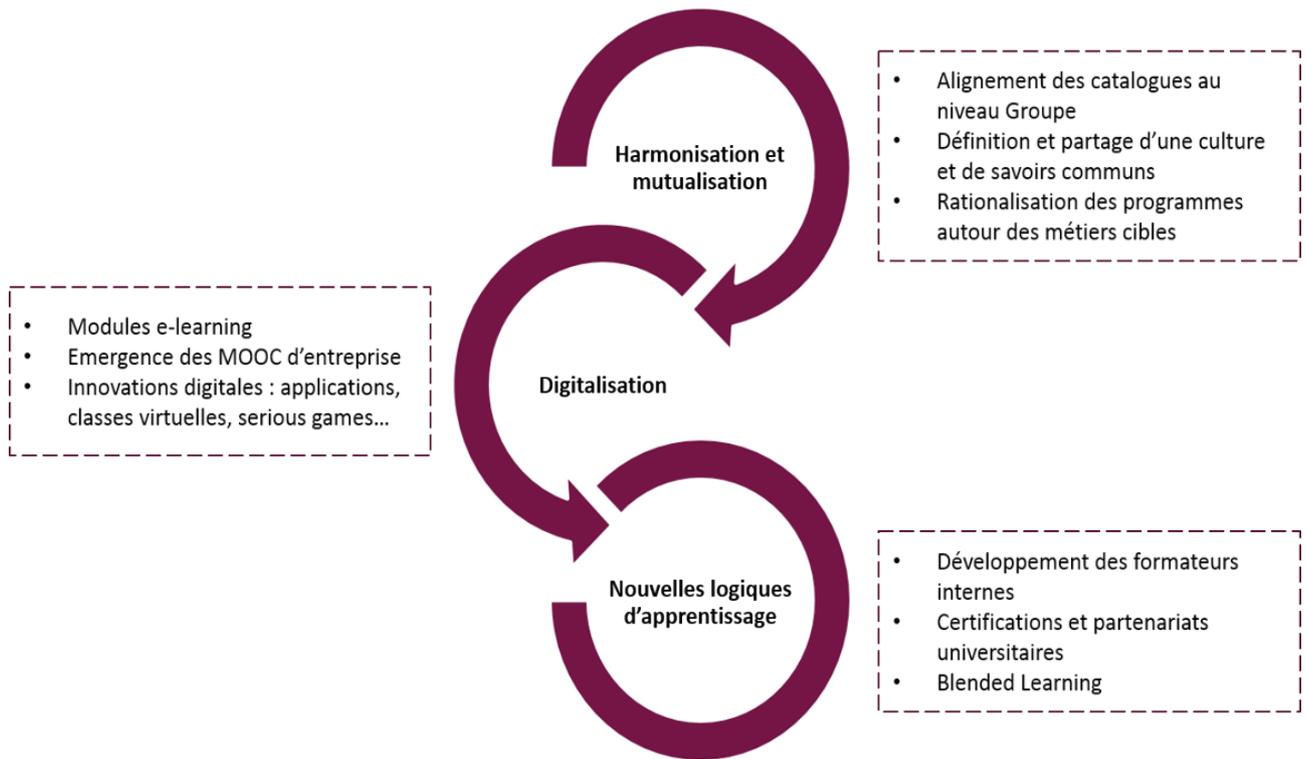
game « Esprit de service » pour former ses collaborateurs aux enjeux de la satisfaction client.

L'émergence des MOOC d'entreprises s'est également confirmée. Si la Société Générale était en 2013 la seule à communiquer sur la mise en place d'un MOOC, d'autres entreprises, comme Orange ou BNP Paribas, ont également choisi de mettre en valeur ce nouveau mode de formation dans leur communication en 2014.

PERSPECTIVES ATTENDUES

Les initiatives portées par les entreprises pour développer la qualité des formations proposées doivent permettre une réduction des inégalités d'accès à la formation. Or, la réduction des inégalités est l'un des enjeux clés de la réforme, avec le passage à une obligation de formation. Dans un contexte budgétaire contraint, les entreprises font face à la nécessité d'adapter les modalités de formation pour les rendre moins coûteuses - c'est l'objectif de la digitalisation et de la mutualisation des catalogues, mais aussi de développer des parcours certifiants pour faire du CPF un levier de performance et non une contrainte : sur ce sujet, des progrès restent à faire, cette tendance n'ayant pas pris beaucoup d'ampleur par rapport à 2013.

Sous l'égide de cette loi, la formation professionnelle est considérée non comme une charge pesant sur les entreprises, mais comme un investissement en faveur de la productivité. Cette vision positive de la formation est représentative des enjeux RSE puisqu'elle implique de développer et valoriser le capital humain de façon durable.



Facteurs d'évolution des programmes de formation

Source : Sia Partners – <http://rh.sia-partners.com> - @SiaPartnersRH

CONTRAT DE GÉNÉRATION & ENTREPRISES DU CAC 40 : LE MEILLEUR RESTE À VENIR

L'étude d'impacts préalable au projet de loi encadrant le contrat de génération prévoyait, en France, près de 500.000 contrats signés en cinq ans, toutes entreprises confondues. Trois ans plus tard, le bilan est mitigé : moins de 30 000 contrats de génération ont été signés et maintenus⁵. Ce chiffre est d'autant plus préoccupant que le vieillissement de la population active française poursuit sa progression.

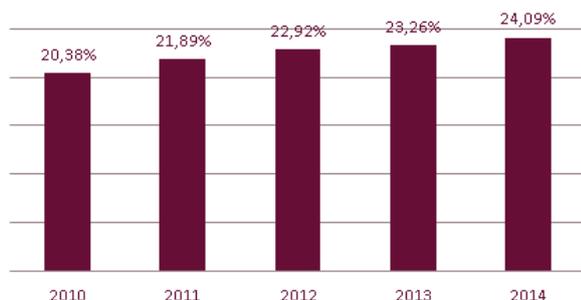
Un point de situation complet s'impose pour analyser ces résultats en demi-teinte. A l'échelle du CAC 40, les entreprises ont-elles réussi à s'approprier les dispositifs inhérents au contrat de génération ? Communiquent-elles sur les mesures mises en place ? Ont-elles atteint leurs objectifs ?

L'EMPLOI DES SÉNIORS RESTE UN THÈME MAJEUR

DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DES ENTREPRISES

L'employabilité des séniors est un pilier de la communication sociale des entreprises du CAC 40 : en 2014, 31 entreprises sur 40 publient sur ce sujet, contre 29 en 2013. En revanche, comme en 2014, chaque entreprise possède sa propre définition de la tranche d'âge relative aux séniors. Cela complexifie les comparaisons à un niveau plus fin, et particulièrement l'analyse du taux d'emploi des séniors. Une tendance se confirme toutefois : l'augmentation continue du taux d'emploi de salariés âgés de plus de 50 ans, pour les entreprises communiquant sur cet indicateur depuis 2010 (11 entreprises).

Cette augmentation s'explique plus par le maintien dans l'emploi - (directement corrélé au vieillissement de la population) - que par un recrutement ciblé de séniors.



Évolution du taux d'emploi des salariés âgés de plus de 50 ans entre 2010 et 2014

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40

... MAIS L'INFORMATION DÉLIVRÉE RESTE

TROP PEU PRÉCISE POUR MATÉRIALISER

CONCRÈTEMENT LEURS ENGAGEMENTS

La communication sur le taux d'emploi des séniors peine à se généraliser au sein des entreprises du CAC 40. L'absence d'information est ainsi quasi systématique à propos des objectifs chiffrés en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des séniors. Cette absence d'engagements chiffrés est justifiée par la volonté de rejeter toute de la « discrimination positive » au profit de l'égalité d'accès à l'emploi. Une réponse pour le moins partielle aux attentes suscitées par un tel sujet. Ainsi, en 2013, sur les 11 entreprises ayant communiqué dans leur documentation de référence sur des engagements chiffrés en termes d'emploi des jeunes et des séniors, seules 5 d'entre elles affichaient des objectifs en matière de recrutement des séniors. Et seulement 3 d'entre elles ont communiqué en 2014 sur les résultats obtenus par rapport à ces engagements. De manière générale, la transparence quant aux objectifs chiffrés en matière d'emploi des séniors (et des jeunes) marque le pas : seules 9 entreprises en 2014 affichent leurs engagements en la matière, contre 11 en 2013.

UN BILAN EN DEMI-TEINTE CONCERNANT LES ACCORDS NÉGOCIÉS

OU PLANS D'ACTION MIS EN PLACE DANS LE CADRE DU CONTRAT DE GÉNÉRATION

L'obligation faite aux entreprises de plus de 300 salariés de négocier un accord ou d'établir un plan d'action relatif au contrat de génération avant le 30 décembre 2013 a été respectée par les entreprises du CAC 40. A ce jour, 35⁶ entreprises sur 40 disposent d'un accord ou d'un plan d'action, et 22 le mentionnent directement dans leur documentation de référence de 2014.

En revanche, le constat est plus mitigé en ce qui concerne les accords collectifs : fin 2014, pour l'ensemble des entreprises concernées par les obligations liées au contrat de génération, les accords collectifs ne représentent que 30% des textes signés⁷. En cause, les contraintes de calendrier de 2013, qui ont laissé peu de temps aux négociations et donc à l'établissement d'accords collectifs⁸. Les entreprises du CAC 40 font figure de bons élèves, puisque 20 entreprises du CAC 40 ont communiqué en 2013 ou 2014 sur la signature d'un accord, pour seulement 3 entreprises ayant uniquement communiqué sur l'établissement d'un plan d'action. La signature de ces accords a été permise par l'anticipation des négociations parfois bien en amont de l'échéance de signature. A titre d'exemple, EDF et Engie (ex GDF SUEZ) ont communiqué dès 2012 sur les travaux réalisés pour préparer les négociations sur le contrat de génération.

Concernant les actions proposées dans les contrats de génération, les conclusions observées dans l'étude de l'année dernière restent valables : les mesures proposées sont peu innovantes (transfert de compétences dans une logique intergénérationnelle, aménagement du temps de travail en fin de carrière ou entretien professionnel de mi-carrière). Par ailleurs, la communication sur la gestion des âges et les mesures associées restent principalement axée sur le volet « Jeune », afin de renforcer l'attractivité de la marque employeur vis-à-vis des profils que les entreprises souhaitent attirer.

En conclusion, il est indéniable que les entreprises du CAC 40 ont su confirmer leur présence sur le sujet des séniors, puisqu'elles se sont pliées à la réglementation. Cependant, la route est encore longue. Elles doivent maintenant réussir à se l'approprier et surtout à s'engager qualitativement et quantitativement, dans un souci de transparence et de responsabilité sociale. Souhaitons que l'élargissement de la loi et l'accès facilité au contrat de génération dans ses nouvelles dispositions de mars 2015 permettent des initiatives concrètes. Et souhaitons également que le nouveau contrat de professionnalisation « nouvelle carrière » qui s'adresse aux « demandeurs d'emploi séniors de 50 ans et plus ayant bénéficié d'une longue expérience professionnelle et devant adapter leurs compétences » encouragera un travail plus ciblé sur les séniors.



⁵ Étude Dares 2014 pour le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

⁶ 5 entreprises du CAC 40 restent encore non-signataires (ou non déclarantes) du contrat de génération : elles se situent en effet hors du périmètre d'application de la loi en raison de leur statut ou de leur nationalité (Accor, Alcatel Lucent, Arcelor Mittal, Gemalto et Kering). Cependant, via des accords internationaux (IndustriAll Global Union notamment) et comme d'autres entreprises du CAC 40 qui ont préférées des Accords – Groupe, ces cinq entreprises ont inclus dans leur politique RH, des plans d'action où les populations jeunes et séniors sont intégrées.

⁷ DARES ANALYSES Novembre 2014 - N° 0915

⁸ En effet, la période initialement prévue pour la négociation (environ 6 mois, dont les mois estivaux peu propices à la tenue de négociations) était relativement courte par rapport aux délais habituellement observés dans les entreprises pour conclure un accord collectif. Par ailleurs, la négociation sur le contrat de génération s'est insérée dans un calendrier de négociation déjà relativement chargé pour les entreprises, avec notamment les négociations sur l'épargne salariale dont de nombreuses entreprises s'efforçaient de conclure au deuxième trimestre.

L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES : DES PROGRÈS OBSERVÉS, MAIS UNE THÉMATIQUE QUI RESTE ENCORE SOUS-EXPOSÉE DANS LA COMMUNICATION RSE

La gestion du handicap reste un sujet complexe à adresser par les entreprises. Malgré tout, la sensibilité des entreprises du CAC 40 au handicap semble progresser ces dernières années. Qu'en est-il alors de la transparence des entreprises en la matière, et en particulier concernant le taux d'emploi des personnes handicapées ? Les entreprises du CAC 40 arrivent-elles désormais à concilier contrainte légale et réalité opérationnelle ?

DES OBLIGATIONS LÉGALES

QUI RESTENT LIMITÉES QUANT

À LA COMMUNICATION SUR LE SUJET

La législation française sur le handicap affiche un objectif assez simple : depuis la loi de juillet 1987, renforcée par la loi de février 2005, les entreprises de plus de 20 salariés ont l'obligation d'employer 6% de personnes en situation de handicap parmi leurs effectifs. Cet objectif peut être rempli de plusieurs manières, selon les préférences de l'entreprise. Concernant la communication des données sur le handicap, le décret n°2012-557 du 24 Avril 2012, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, impose d'afficher dans les documents officiels l'évolution de l'emploi des personnes handicapées et les mesures prises pour le développer. Pour autant, il n'impose aucune contrainte sur la déclaration du taux d'emploi réel des personnes handicapées, ni un détail chiffré sur l'impact des mesures prises par les entreprises pour sensibiliser et renforcer leur capacité à accueillir ce type de population.

Ainsi, **la plupart des documents de référence des entreprises du CAC 40 restent particulièrement évasifs, voire même totalement silencieux sur leur effectif de personnes handicapées.** Par ailleurs, l'absence d'harmonisation au niveau européen et international, des quotas de personnes handicapées, et des modalités de calcul des taux d'emploi, rend difficile l'exploitation des données communiquées, au niveau Groupe.

UNE COMMUNICATION SUR LE HANDICAP

QUI PROGRESSE NÉANMOINS, MAIS QUI RESTE

TRÈS VARIABLE EN FONCTION DES ENTREPRISES

Malgré des obligations légales limitées quant à la publication d'informations sur l'emploi des personnes handicapées, force est de constater que le sujet progresse. De plus en plus d'entreprises du CAC 40 affichent des données chiffrées, ces dernières étant de plus en plus détaillées. Seules deux d'entre elles n'abordent pas le sujet au sein d'un paragraphe dédié, au risque de ne pas respecter leur obligation légale en la matière.

Le taux d'emploi des personnes handicapées reste néanmoins faiblement affiché : un peu moins de la moitié des entreprises du CAC 40 affiche leur taux d'emploi sur le périmètre français, le taux global, au niveau Groupe, étant lui encore plus faiblement déclaré. Malgré tout, cette proportion est en progression par rapport à l'année précédente, passant de 16 à 19 entreprises en 2014.

Mais au-delà d'un état des lieux sur le périmètre français, la quasi intégralité des documents de référence mentionne a minima la prise en compte des problématiques liées à l'emploi des personnes handicapées, généralement sur l'ensemble du groupe. La lecture de ces paragraphes démontre tout d'abord une grande disparité dans la maturité de la prise en compte de ces sujets en fonction des entreprises. Si certaines affichent une analyse très poussée et de nombreuses actions mises en œuvre, au-delà des contraintes légales, d'autres se cantonnent à l'énonciation de grands principes, non traduits en actions ou résultats concrets. Là encore, l'absence de contrainte légale quant à la publication de données chiffrées peut expliquer cette disparité.

DES AVANCÉES TIMIDES EN MATIÈRE D'EMPLOI

DES PERSONNES HANDICAPÉES, SUR LE PÉRIMÈTRE FRANÇAIS

Parmi les 19 entreprises qui affichent leur taux d'emploi des personnes handicapées sur le périmètre français, seules 4 d'entre elles atteignent le quota imposé de 6%, contre 3 en 2013 : Valéo a en effet rejoint, en 2014, ce club particulièrement restreint. On constate d'ailleurs autant de progression que de diminution parmi les taux affichés, démontrant une nouvelle fois la difficulté pour les entreprises de recruter parmi cette population tout en répondant à leurs problématiques opérationnelles.

Néanmoins, on constate une lente diminution de la contribution financière des entreprises versées à l'AGEFIPH, l'Association de

gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées en charge notamment de récolter le montant forfaitaire des entreprises n'ayant pas réussi à atteindre le quota des 6%. Cette diminution amorcée depuis 2007 tend à faiblir depuis 2 ans, et le montant global semble se stabiliser. A confirmer donc en 2015. Même si ce chiffre englobe l'ensemble des entreprises en France, on peut malgré tout en déduire l'existence d'une tendance générale à l'augmentation progressive du taux d'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du CAC 40.

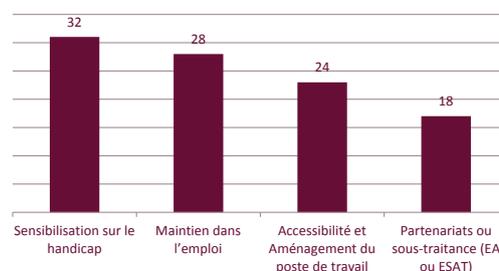
DES MESURES ENCORE PRINCIPALEMENT

ORIENTÉES SUR LA SENSIBILISATION AU HANDICAP

La prédominance de la communication sur la sensibilisation matérialise la première difficulté des entreprises, à savoir d'éveiller avant tout les populations non handicapées aux problématiques du handicap en entreprise. En effet, l'employabilité d'une personne dépendra également de la capacité des équipes des différents services d'une entreprise à revoir le mode de fonctionnement de certains postes afin de les rendre accessibles à certains types de handicap. Malgré tout, la diversité dans le handicap rend le sujet complexe à appréhender pour les populations qui n'y sont pas usuellement confrontée, la vision usuelle de la population « valide » se restreignant en très large majorité aux personnes en fauteuil roulant.

Le maintien dans l'emploi et l'aménagement des postes de travail autres sujets détaillés dans la communication institutionnelle, sont d'ailleurs largement influencés par la réussite de la sensibilisation, notamment concernant les populations des managers. Mais là encore, aucun chiffre même global, comme le nombre de personnes formées ou le nombre d'heures de formation réalisées, n'est proposé dans les documents de référence ; par conséquent l'apport des actions liées à ces différents axes est impossible aujourd'hui à quantifier.

La dernière option des entreprises pour pouvoir atteindre le seuil des 6% est d'avoir recours (dans la limite de 3% de leur effectif) à des entreprises adaptées ou des ESAT (établissement et service d'aide par le travail) pour des prestations de service ou de la sous-traitance. Ces établissements présentent la particularité de disposer d'un effectif constitué à plus de 80% de personnes handicapées. Cette solution est en plein essor, avec de nombreuses entreprises qui affichent une politique d'achat revue, afin de privilégier ce type d'entreprises parmi les critères de sélection de leurs prestataires.



Part des entreprises du CAC 40 communicant sur des actions concernant le handicap

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40

En 2014, les EA pesaient 1,1 milliard de chiffre d'affaires et employaient 30 000 personnes, valeurs en constante progression ces dernières années. Les activités assurées par ces dernières se diversifient de plus en plus, démontrant la capacité de la population handicapée à répondre à des besoins de plus en plus de secteurs.

Si le recours à cette solution semble être privilégié par les entreprises pour atteindre le quota imposé, cela démontre la spécificité propre à la gestion, le suivi et la formation de la population handicapée, qui exigent des compétences spécifiques dont les entreprises du CAC 40 ne disposent généralement pas. Cependant, elle évacue un objectif primordial contenu dans le taux symbolique des 6%, à savoir celui de l'insertion. Avoir recours à des entreprises adaptées permet certes de faire travailler les populations handicapées, mais cela ne permet pas d'ouvrir davantage le monde de l'entreprise à cette population et d'augmenter la mixité au sein des effectifs.

Si la démarche des entreprises concernant la prise en compte du handicap est de plus en plus affichée et détaillée dans leur chapitre RSE, il reste largement sous exposé dans les rapports officiels, laissant l'impression que la responsabilité sociétale des entreprises sur ce sujet est encore sujette à de nombreuses améliorations.

ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES : LA FÉMINISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, SEULE AVANCÉE DE 2014 ?

La virulence des débats qui a entouré l'élaboration de la loi Rebsamen en juin 2015 a souligné une fois encore la sensibilité de la question de l'égalité professionnelle hommes-femmes. Dans le viseur de ses opposants : la proposition de supprimer le baromètre de l'égalité hommes-femmes, l'outil de mesure imposé en 2014 aux entreprises de plus de 300 salariés. Plus que jamais, ce sujet est au cœur du débat social. La posture de l'Exécutif, qui a revu sa copie en apportant des amendements correctifs renforce d'autant plus son importance. Mais au-delà de l'agitation politique, quel bilan tirer pour l'année 2014 ?

REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION :

LE CAC 40 DANS LES DÉLAIS REQUIS PAR LA LOI COPÉ – ZIMMERMANN

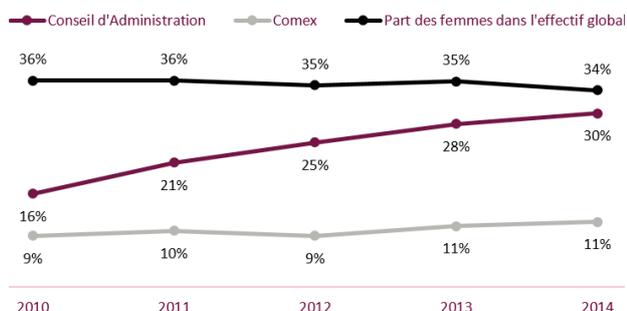
Les entreprises du CAC 40 affichent leur implication dans le dispositif prévu par la loi Copé – Zimmermann, remplissant majoritairement les obligations prévues⁹. En 2014, 37 entreprises sur 40 ont plus de 20% de femmes au sein de leur Conseil d'Administration, ce qui confirme les résultats très positifs de l'année dernière (36 entreprises). De bon augure en prévision du troisième jalon de la loi, qui prévoit en 2017 une obligation de 40% de membres de chaque sexe. D'ailleurs, cinq entreprises remplissent dès à présent cette obligation : Publicis Groupe, Société Générale, Technip, Engie (ex GDF Suez) et Legrand.

En synthèse, la représentativité des femmes aux Conseils d'Administration des entreprises du CAC 40 continue sa progression : d'une représentation moyenne de 16% en 2010, elle passe à 30% en 2014. A titre de rappel, il est utile de souligner que les trois quarts des femmes au CA sont des Administrateurs indépendants¹⁰, et donc non issus de l'entreprise. Ainsi, l'étude de la représentativité hommes-femmes au CA ne permet de tirer aucune conclusion quant à la politique incitative de

développement de la carrière des femmes au sein de l'entreprise. Par ailleurs, une tendance déjà observée l'année passée se confirme : la représentation des femmes aux Comités Exécutifs reste un chantier à l'abandon. Le pourcentage qualifiant la présence des femmes au Comex stagne encore à 11%. Une période de stagnation qui dure depuis 5 ans!

Ces chiffres sont à mettre en perspective avec le nombre de femmes dans l'effectif global de chaque entreprise du CAC 40.

Sur 5 ans, la tendance montre une stabilisation autour de 35%. Il est également intéressant d'étudier les écarts de représentation dans l'entreprise d'une part, et au CA d'autre part. En effet, annoncer un CA avec 20% de femmes quand l'entreprise en compte 40% au global n'aurait rien d'exceptionnel. Chiffres à l'appui, on constate en 2014 une réduction des écarts, avec une corrélation de plus en plus forte entre le pourcentage de femmes dans l'effectif et le pourcentage de femmes au CA. Néanmoins, pour un quart des entreprises du CAC 40, les écarts restent très conséquents.



Évolution de la présence des femmes dans les conseils d'administration et les comités exécutifs

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40



Répartition des écarts de représentation entre les femmes dans l'entreprise et au conseil d'administration

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40

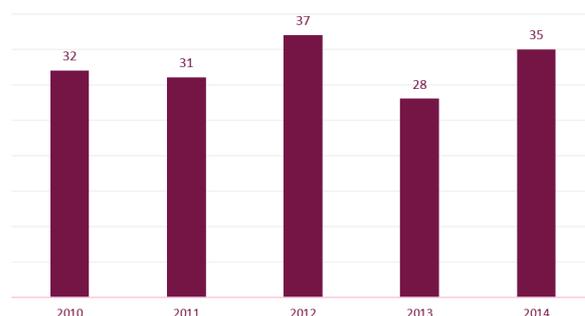
Si la loi Copé – Zimmerman a eu le mérite d'intensifier la communication et les résultats chiffrés des entreprises, le constat est différent pour les autres données relatives à l'égalité hommes-femmes et plus généralement à la carrière des femmes dans l'entreprise.

En 2014, les entreprises du CAC 40 ne donnent toujours pas d'indications chiffrées sur la rémunération moyenne des femmes. Sur le sujet brûlant de la rémunération, le constat est de nouveau édifiant cette année, avec une absence totale de données chiffrées exploitables pour plus de 80% des entreprises du CAC 40. Et pour celles qui communiquent explicitement, il est très difficile de les comparer (salaire mensuel / annuel, conditions salariales et contractuelles non détaillées...). La conséquence est sans appel : il est très difficile de matérialiser et d'objectiver l'écart de rémunération entre hommes et femmes, à compétences et postes équivalents.

Concernant le développement des femmes dans l'entreprise et particulièrement leur identification en tant que Hauts Potentiels, la communication chiffrée n'est également pas au rendez-vous, même si un peu moins d'un quart des entreprises du CAC 40 affichent explicitement une politique de Gestion des Talents destinée aux femmes. Les entreprises qui présentent cette communication sont d'ailleurs les mêmes que l'année dernière, ce qui traduit bien l'immobilisme sur le sujet. Les conclusions tirées l'année passée sont toujours d'actualité : on constate par exemple que les entreprises les plus féminisées sont celles qui ont le plus de mal à atteindre des représentations équivalentes de femmes entre les Hauts Potentiels et l'effectif global. Concernant l'accès des femmes aux postes à responsabilité, la stagnation est également de mise : les entreprises qui communiquaient ces informations sont les mêmes que l'année dernière.

Ainsi, malgré la priorité affichée l'année dernière, le discours du CAC 40 se concentre davantage sur la mise en avant de bonnes pratiques peu novatrices, qui s'articulent essentiellement autour du rattrapage salarial et de la promotion des carrières.

Sur l'aspect salarial, citons à titre d'exemple Crédit Agricole, qui définit un budget spécifique dédié au rattrapage des écarts salariaux hommes-femmes. Ce sujet reste toutefois assez flou dans la communication des entreprises du CAC 40, qui ne donne généralement pas de détail sur la qualification quantitative et qualitative des écarts et de leur évolution. Sur l'aspect carrière, Legrand propose un dispositif intéressant : chaque année, une revue du personnel dédiée aux femmes est conduite, pour détecter les salariées prometteuses et performantes et prévoir les dispositifs d'accompagnement de leur parcours de carrière. En s'intéressant également à la dimension recrutement / mobilité, on constate que la réponse des entreprises repose souvent sur une logique de discrimination positive, avec par exemple Air Liquide, où pour tout poste de management se libérant les RH étudient la candidature d'au moins une femme parmi les candidats.



Nombre d'entreprises ne communiquant pas sur les écarts de rémunération

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40

En synthèse, le sujet avance (trop) doucement, ce qui révèle une fois de plus la limite du cadre légal prescriptif face à l'application concrète dans les entreprises du CAC 40. La loi Copé – Zimmermann, qui encourage le sujet épineux des quotas, a permis d'aligner l'ensemble des obligés. Mais attention à l'arbre qui cache la forêt : les chantiers liés à la rémunération, à la gestion des talents et à la carrière des femmes dans l'entreprise ne suivent décidément pas la même dynamique, même s'il ne s'agit pas non plus de nier de vraies bonnes pratiques. La lecture et l'analyse des rapports ont également laissé apparaître une tendance forte : les entreprises du CAC 40 annoncent se fixer des objectifs (chiffrés ou non) sur la réduction des inégalités hommes-femmes. En particulier : engagements sur la féminisation des postes de management, sur la mise en place d'une gestion des talents dédiée aux femmes ou encore sur la mesure des écarts de rémunération. A défaut d'un suivi précis encadré par la Loi, la lecture des rapports de l'année prochaine démontrera la capacité du CAC 40 à tenir les engagements affichés.

⁹ Loi Copé – Zimmermann, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle.

• Première étape : 2011, représentation de chaque sexe.

• Deuxième étape : 2014, au moins 20% des membres de chaque sexe.

• Troisième étape : 2017, au moins 40% des membres de chaque sexe.

¹⁰ Etude Russel Reynolds Associates, 2013w

SANTÉ ET SÉCURITÉ : DE LA GESTION DU RISQUE À UNE DÉMARCHE PROACTIVE EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans la continuité des tendances identifiées dans l'édition 2014, la communication sur le volet santé et sécurité des entreprises du CAC 40 confirme l'élargissement progressif du domaine vers le champ de la qualité de vie au travail (QVT). Reflets fidèles des enjeux sociétaux, les entreprises adressent peu à peu l'épineuse question de l'équilibre des temps de vie et des lieux de travail, sous-tendue par l'avènement du digital et le respect de l'égalité professionnelle. Pour preuve, la signature de plus en plus généralisée de la charte « 15 engagements pour de l'équilibre des temps de vie » par les entreprises du CAC 40, en 2014. Si la communication santé / sécurité s'appuie traditionnellement sur l'évolution réglementaire, l'année 2014 marque ainsi un tournant significatif, témoignage de l'atteinte d'un niveau de maturité satisfaisant sur ces questions, que les entreprises concrétisent désormais par la signature d'un accord SST au niveau mondial.

Pour évaluer la communication des entreprises en la matière, 3 thèmes ont été étudiés :

- l'évolution de l'absentéisme (indicateurs quantitatifs retenus : taux d'absentéisme du Groupe tel que défini par l'OIT¹¹)
- les champs d'action sur le domaine de la santé et de la sécurité (indicateur retenu : nombre d'entreprises communiquant sur les champs d'action suivants : sécurité, absentéisme, RPS, TMS, QVT et Pénibilité) et les tendances en matière d'actions mises en œuvre, en 2014. Deux tendances seront analysées en particulier : le télétravail et l'investigation du champ du bien-être
- les négociations en matière de santé et de sécurité au travail (indicateur retenu : nombre d'entreprises communiquant sur un accord signé en matière de santé et de sécurité au travail)

L'ABSENTÉISME RESTE DIFFICILE À MESURER...

ET À MAÎTRISER

Les biais méthodologiques identifiés depuis 2011 persistent : les indicateurs retenus, le périmètre d'analyse et le type d'absences pris en compte varient toujours fortement entre les entreprises.

Sur le volet social, l'absentéisme demeure le principal thème pointé du doigt par les organismes tiers indépendants dans leurs rapports 2014¹². Point positif néanmoins : sur les 7 entreprises ayant eu, en 2013, une observation par l'organisme tiers quant à la présence ou la sincérité des informations relatives à l'absentéisme, elles ne sont plus que 3 en 2014. Cette évolution est un signe qu'elles ont pris en compte ces observations pour fiabiliser les données relatives à l'absentéisme. Ces travaux de fiabilisation s'observent d'ailleurs dans d'autres entreprises : après avoir communiqué sur le taux d'absentéisme en France en 2012 et en Europe en 2013, Air Liquide est en 2014 capable de communiquer sur le taux d'absentéisme sur le périmètre Monde. D'autres entreprises, comme Alstom, ont également choisi de ne plus communiquer sur le taux d'absentéisme tant que les données ne seront pas fiabilisées au niveau Groupe, ce qui passe en premier lieu par l'adoption d'une définition commune.

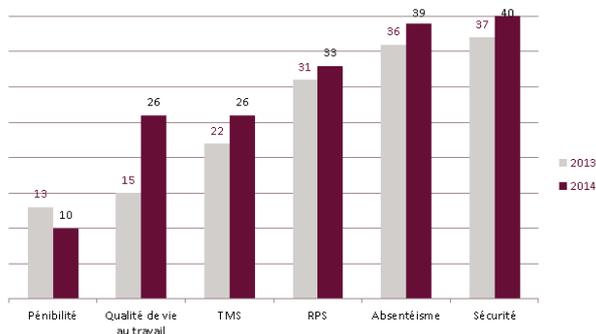
S'il reste difficile de comparer les différentes entreprises entre elles, en matière d'absentéisme, l'analyse des tendances par entreprise d'une année sur l'autre reste possible. Sur les 15 entreprises communiquant le taux d'absentéisme Groupe depuis 2011, les situations sont très contrastées. Moins de la moitié des entreprises ont vu leur taux d'absentéisme baisser entre 2011 et 2014, confirmant ainsi la tendance observée ces deux dernières années. Si les variations du taux d'absentéisme restent maîtrisées par l'ensemble des entreprises, seul Total affiche une baisse constante de son taux d'absentéisme, de 0,1 à 0,2 point sur les quatre dernières années.

UNE COMMUNICATION QUI SE DÉVELOPPE,

MAIS QUI RESTE TRÈS VARIABLE EN FONCTION DES CHAMPS D'ACTION...

Comme l'an dernier, la communication des entreprises varie fortement sur les six champs d'action majeurs de la santé et sécurité. Si, de manière générale, la communication progresse, deux tendances méritent d'être soulignées.

Sujet déjà très peu abordé l'an dernier, la communication sur la pénibilité régresse encore : 3 entreprises ont arrêté de communiquer en 2014 sur ce sujet et ce, malgré les évolutions des dispositifs prévus en la matière, avec la mise en place du compte personnel de prévention de la pénibilité¹³. Le caractère très « franco-français » de cette notion tout comme la technicité du sujet peuvent expliquer cette absence de communication. En outre, la loi du 5 mars 2014, permettant, à titre expérimental une négociation unique sur la QVT, intégrant la pénibilité, peut également expliquer le recentrage de la communication des entreprises sur la problématique plus large de QVT : elles sont d'ailleurs presque deux fois plus nombreuses à communiquer



Nombre d'entreprises communiquant sur les champs d'action de la santé et de la sécurité au travail

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40

sur ce sujet. Au-delà des obligations légales portées par l'ANI du 10 juin 2013 sur la QVT et l'égalité professionnelle, cette évolution témoigne véritablement d'une prise de conscience des entreprises du lien entre QVT et Performance des Entreprises.

La communication sur les accords signés en matière de santé et de sécurité au travail reste liée aux calendriers des négociations menées par les entreprises, au regard des obligations légales en la matière. Si l'année 2013 a été marquée par la communication sur les accords RPS, en 2014, les entreprises ont majoritairement orienté leur communication sur la signature des accords QVT et sur le télétravail, porté par la loi du 22 mars 2012 et l'ANI du 19 juin 2013. Les expérimentations du télétravail initiées avec succès en 2013 et 2014 ont en effet permis aux entreprises d'aboutir à un accord sur ce sujet, mis en valeur dans leur communication institutionnelle. Par rapport à 2013, 6 nouvelles entreprises communiquent sur la signature d'un accord télétravail en 2014.



¹¹ Mesure du nombre de jours d'absence, ou journées de travail perdues telles, exprimée en pourcentage du nombre total de jours de travail, initialement prévu, de l'effectif sur la même période

¹² Obligation portée par le Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale : les entreprises doivent faire vérifier les informations (sociales, environnementales et sociétales), mentionnées dans leur rapport, par un organisme tiers indépendant. Le tiers indépendant doit attester de la présence des informations et émettre un avis motivé sur la sincérité des informations présentées.

¹³ La création du compte personnel de prévention de la pénibilité est un élément majeur de la loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraites, promulguée le 20 janvier 2014

LE TÉLÉTRAVAIL ET LA QVT MARQUENT LE PASSAGE

D'UNE GESTION DU RISQUE À UNE DÉMARCHE PROACTIVE

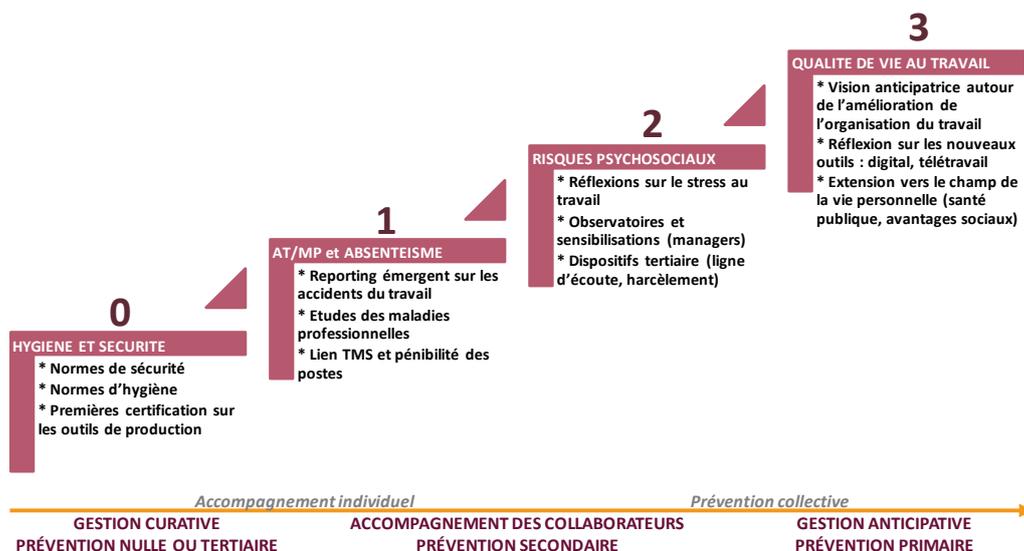
L'essor du télétravail suite aux initiatives d'expérimentation en 2012-2013 est confirmé. L'évolution des modes de travail et l'avènement du Digital incitent les entreprises à repenser la manière d'organiser le travail et de penser le temps de travail ; dès lors, le télétravail apparaît comme un outil incontournable au service de l'efficience des modes de travail mais également de la conciliation vie personnelle - vie professionnelle et de l'égalité professionnelle, enjeux phares de la QVT. Les entreprises du CAC 40 l'ont bien compris, puisqu'elles axent leur communication en la matière sur l'un ou l'autre de ces enjeux.

Bien que la France accuse un retard vis-à-vis des pays anglo-saxons et scandinaves en matière de télétravail les entreprises du CAC 40 ont majoritairement centré leur communication sur le périmètre France, non sans lien avec les obligations légales pré-citées. Si la mesure séduit, le nombre de collaborateurs en profitant reste à ce titre limité en 2014. Quelques exceptions néanmoins ; précurseur en la matière, Alcatel a généralisé le télétravail au niveau Groupe, grâce à un accord collectif au niveau européen en 2008, et la signature d'accords en 2013 sur les autres zones géographiques du Groupe, permettant ainsi d'atteindre 46% de bénéficiaire de ce dispositif.

Qualité de vie au travail et bien-être au travail : disparition des frontières ou retour au paternalisme ? Dans une perspective plus large, la réflexion sur l'équilibre des temps de vie introduit

progressivement une dichotomie entre les initiatives QVT stricto-sensu, c'est-à-dire centrées sur l'activité de travail (organisation du travail, espaces et temps de travail) et le développement d'actions « bien-être au travail », orientées vers le collaborateur en tant que personne (santé publique, avantages sociaux tels que la promotion de conciergeries ou cours de yoga). Ainsi, si 3/4 des entreprises du CAC 40 abordent la notion de QVT ou de bien-être au travail, la préoccupation marquée pour les sujets de santé publique (dont le reflet de la crise Ebola) dépasse de 25% la réflexion sur l'organisation du travail. Cette tendance s'explique néanmoins par la composition du panel, largement influencé par la présence d'entreprises industrielles implantées dans les pays émergents (Total, Technip...). A noter que seulement 6 entreprises adressent simultanément ces 4 aspects.

Au rang des programmes les plus ambitieux, retenons le Share & Care de L'Oréal qui adresse de manière exemplaire l'ensemble des aspects au sein de 4 axes stratégiques : prévoyance (Protect), santé publique (Care), équilibre de vie (Balance) et qualité de vie au travail (Enjoy). De même, Valéo présente une définition intéressante du « Mieux-Être au travail », concept hybride fondé sur les modèles classiques de la prévention des risques psychosociaux (Latitude décisionnelle, Reconnaissance, Soutien social) et l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle, soutenu par une organisation et charge de travail adaptée.



Le passage d'une gestion du risque à une démarche proactive en matière de Qualité de Vice au Travail

Source : Sia Partners – <http://rh.sia-partners.com> - @SiaPartnersRH

PERSPECTIVES ET TENDANCES ATTENDUES POUR 2016

L'élargissement confirmé de la communication des entreprises du CAC 40 vers la qualité de vie au travail marque ainsi le passage d'une politique de gestion du risque, notamment sécurité, à une politique d'anticipation par la promotion du bien-être au travail. Aussi l'année 2016 sera-t-elle certainement l'année de la consolidation de ces orientations et de la consécration du Digital dans les modes de travail.



LE RÔLE CROISSANT DES PARTIES PRENANTES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES DÉMARCHES RSE

Si la RSE se définit comme l'engagement volontaire des entreprises à mettre en œuvre des politiques de développement durable, la pérennité et la pertinence de toute démarche RSE repose de manière importante sur l'adhésion et l'implication de ses parties prenantes. Au-delà des clients et des fournisseurs, d'autres parties prenantes ont joué un rôle indéniable, ces dernières années, dans les progrès réalisés par les entreprises en matière de RSE : le législateur, les organisations syndicales, mais également les salariés eux-mêmes.

LA NORMALISATION DES INFORMATIONS NON FINANCIÈRES AU NIVEAU FRANÇAIS ET EUROPÉEN CONTRIBUE À LA QUALITÉ DES INFORMATIONS COMMUNIQUÉES, ET À LA PERTINENCE DES ACTIONS RSE MISES EN ŒUVRE

Comme l'évoque Anne-Marie Idrac dans son éditorial, le législateur occupe un rôle croissant dans le développement des politiques RSE, et dans la transparence de la communication associée.

Au niveau français, les différentes réglementations mises en œuvre ont permis de progresser de manière importante sur la transparence et la qualité des informations communiquées, ces quinze dernières années : La loi « Grenelle II » a complété la loi de 2001 sur les « Nouvelles régulations économiques » (« loi NRE ») en rendant obligatoire la production d'un rapport annuel sur le sujet pour les entreprises de plus de 500 salariés, et en imposant la vérification des informations (sociales, environnementales et sociétales), mentionnées dans leur rapport, par un organisme tiers indépendant¹⁴. Sur les différents thèmes de la RSE, les lois promulguées, parfois décriées pour cause de discrimination positive, ont néanmoins souvent démontré leur utilité dans la progression de la RSE, notamment sur le volet social, comme le démontre les différents thèmes développés dans cette étude. La présence de 30% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 en est l'une des illustrations les plus évidentes.

Au niveau européen, l'année 2014 a vu se matérialiser une étape importante dans la normalisation des informations non financières. En effet, la directive 2014/95 du 22 octobre 2014 prévoit que les entreprises incluent dans leur rapport de gestion une déclaration non financière comprenant notamment les indicateurs clés de performance de nature non financière, concernant les activités de l'entreprise. Le fait de lier les indicateurs clés de performance à l'activité de l'entreprise va dans le sens du recentrage des actions RSE, et de la communication associée, sur les enjeux « matériels » de l'entreprise et de ses parties prenantes ; cette tendance contribue ainsi à valoriser le rôle de la RSE dans la performance de l'entreprise.

Les lignes directrices concernant la « méthodologie applicable à la communication des informations non financières, y compris des indicateurs clés de performance de nature non financière, à caractère général et sectoriel »¹⁵ seront communiquées au plus tard le 6 décembre 2016. Gageons que ces lignes directrices permettront de franchir un nouveau palier dans la qualité et la pertinence des informations communiquées par les entreprises, en matière de RSE, mais également dans la capacité à comparer les entreprises entre elles.

¹⁴ Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

¹⁵ Directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes

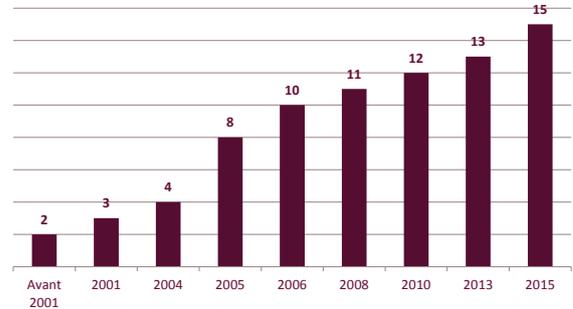
¹⁶ Les impacts de cette loi sont pour l'heure fortement limités par la condition des effectifs. En effet, cette loi s'applique :

- pour les sociétés anonymes à conseil d'administration ou à directoire et conseil de surveillance,
- qui ont au moins 5 000 salariés et dont le siège social est situé en France ou 10 000 salariés avec un siège social en France et à l'étranger
- et qui ont déjà pour obligation de mettre en place un comité d'entreprise

L'IMPORTANCE DU DIALOGUE SOCIAL

DANS LE DÉPLOIEMENT EFFICACE D'UNE POLITIQUE RSE

Concernant les organisations syndicales, la signature d'Accords-Cadres internationaux (ACI) ou européen (ACE) entre les directions d'entreprise multinationales et les organisations syndicales internationales ou européennes témoignent de la mise en œuvre d'un partenariat social dépassant les frontières nationales, et à ce titre, matérialise les engagements des entreprises, principalement sur les volets social et sociétal. Au-delà du respect des réglementations nationales en la matière, les ACE et ACI permettent ainsi de définir des engagements valables au niveau du Groupe, quel que soit le pays d'implantation. En 2015, 15 entreprises du CAC 40 ont signé un ACE ou ACI, signe de l'importance croissante du dialogue social transnational dans la définition et la mise en œuvre d'une démarche RSE.



Évolution du nombre d'entreprises ayant signé un ACE ou un ACI

Source : Sia Partners – <http://rh.sia-partners.com> - @SiaPartnersRH

LE RÔLE DES SALARIÉS DANS LA STRATÉGIE RSE

CONFIRMÉ PAR LA LOI DE SÉCURISATION DE L'EMPLOI DU 14 JUIN 2013

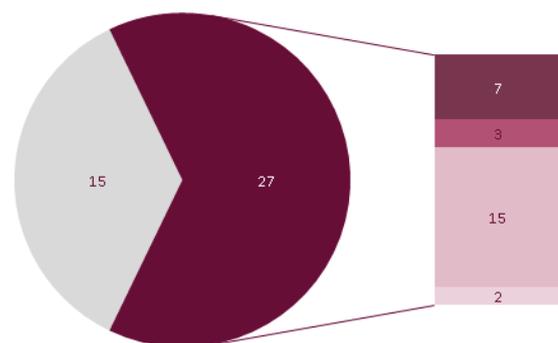
Les salariés sont un rouage essentiel du développement d'une politique RSE, la RSE étant un levier d'engagement fort pour les ressources humaines d'une entreprise. Les salariés peuvent en effet inciter l'entreprise à s'emparer de ces sujets, en réclamant des mesures, ou en mettant en avant leur fierté ou non d'appartenance à l'entreprise, qui contribue à la marque employeur de l'entreprise tant à l'interne qu'à l'externe.

Ces dernières années, afin de favoriser l'implication des salariés dans la stratégie de l'entreprise, et partant dans les démarches RSE mises en œuvre, plusieurs lois ont également introduit de nouveaux droits collectifs en faveur de la participation des salariés dans la gouvernance de l'entreprise. Dernière en date, la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 rend obligatoire la désignation de salariés dans les conseils d'administration et leur offre la possibilité de participer à la définition de la stratégie de celle-ci dans une optique de co-gestion.

Si les conditions cumulatives concernant le champ d'application de la nouvelle obligation sont relativement restrictives¹⁶, près de 2/3 des entreprises du CAC 40 se trouvent néanmoins concernées par cette loi. Il est également intéressant de constater que deux entreprises ont désigné de manière volontaire des représentants des salariés dans leur Conseil d'Administration.

Le suivi des résultats de la loi à plus long terme, et notamment de l'implication des salariés dans la définition de la stratégie de l'entreprise, comme c'est le cas en Allemagne, sera donc particulièrement intéressant dans les années à venir. Les intérêts des salariés seront-ils mieux pris en compte ? Le dialogue social

peut-il être amélioré ? Peut-on attendre une meilleure adhésion des salariés aux décisions de l'entreprise et donc un meilleur engagement de tous ? Autant de réponses qui matérialiseront le rôle joué par les salariés dans la performance durable des entreprises.



- Pas de représentant salarié
- Représentants salariés en vertu des lois 1983 et 1986
- Représentants salariés en vertu des articles L-225-23 et L225-71 du code de commerce
- Représentant des salariés en vertu de la loi de sécurisation de l'emploi de 2013
- Engagement volontaire des entreprises concernant les représentants salariés

Représentation des salariés dans les conseils d'administrations des entreprises du CAC 40

Source : Analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40

VOS CONTACTS

Anatole de LA BROSSE

Directeur Général Adjoint
+33 6 20 61 60 91
Anatole.delabrosse@sia-partners.com

Anne-Karine MASSE BAUDET

Manager
+ 33 7 61 99 03 50
anne-karine.masse-baudet@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 700 consultants pour un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros. Le Groupe est présent dans treize pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.

Sia Partners accompagne également les Directions des Ressources Humaines pour améliorer l'efficacité et la performance de la fonction RH, structurer et renforcer les filières

métier RH ainsi que pour accompagner la transformation et assurer des relations sociales sereines et équilibrées au sein de l'entreprise. Notre offre RH et Change, en s'appuyant sur une connaissance fine des enjeux métiers de nos clients, nous permet de situer nos interventions au cœur de l'actualité. En effet, en tant qu'acteur du changement, nous souhaitons faire bouger les lignes. Nous intervenons essentiellement pour de grands groupes européens et mondiaux. En France, notre portefeuille de clients est presque exclusivement constitué de 50% du CAC40 et des grandes entreprises publiques.

- Retrouvez toutes nos publications sur le blog de Sia Partners : <http://rh.sia-partners.com>
- Pour plus d'informations sur Sia Partners : www.sia-partners.com
- Suivez-nous sur Twitter @SiaPartners et LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/sia-partners>

ASIA

Hong Kong
23/F, The Southland Building, 48
Connaught Road Central, Central – HK
+852 2157 2717

Singapore
3 Pickering street #02-38
048660 Singapore
T.+ 65 6635 3433

Tokyo
Level 20 Marunouchi Trust Tower-Main
1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan

EUROPE

Amsterdam
Barbara Strozilaan 101
1083 HN Amsterdam - Netherlands
T. +31 20 240 22 05

Brussels
Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium
+32 2 213 82 85

London
Princess House,
4th Floor, 27 Bush Lane,
London, EC4R 0AA – United Kingdom
T. +44 20 7933 9333

Lyon
Tour Oxygène,
10-12 bd Vivier Merle
69003 Lyon - France

Milan
Via Medici 15
20123 Milano - Italy
T. +39 02 89 09 39 45

Paris
12 rue Magellan
75008 Paris – France
T. +33 1 42 77 76 17

Rome
Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy
T. +39 06 48 28 506

MIDDLE EAST & AFRICA

Dubai, Riyadh, Abu Dhabi
PO Box 502665
Shatha Tower office 2115
Dubai Media City
Dubai, U.A.E.
T. +971 4 443 1613

Casablanca
14, avenue Mers Sultan
20500 Casablanca - Morocco
T. +212 522 49 24 80

NORTH AMERICA

New York
115 Broadway 12th Floor
New York, NY10006 - USA
T. +1 646 496 0160

Charlotte
401 N. Tryon Street, 10th Floor
Charlotte, NC 28202

Montréal
2000 McGill College, Suite 600, Montreal,
QC H3A 3H3 - Canada

