

Synthèse

jeudi 20 avril 2017

1^{er} Global After Work

Le 20 avril dernier, SIACI SAINT HONORE a organisé le 1^{er} Global After Work.

Les participants avaient la possibilité d'assister à 3 ateliers thématiques au choix, animés par les experts de SIACI SAINT HONORE :

Atelier 1 : Décodage technique des programmes Retraite et Santé des candidats à la présidentielle

Atelier 2 : Global Pass : un passeport de protection sociale dans le parcours RSE d'une multinationale

Atelier 3 : Mutations du travail : les enjeux de la Qualité de Vie au Travail

Zoom sur les points forts des échanges.

ATELIER 1 **Décodage technique des programmes Retraite et Santé des candidats à la présidentielle**

animé par **Mickaël BERREBI**,
Ronan GIGUELAY, Consultants
Epargne Retraite Entreprise
et **Mathias HILDEBRAND**, Consultant
Prévoyance Santé

Quelques rappels sur la retraite en France

En France, les cotisations retraite servent immédiatement à financer les pensions des retraités, il s'agit d'un modèle par répartition. Dans un tel régime, l'équilibre financier est piloté à travers trois paramètres : le niveau des ressources prélevées, le niveau des pensions versées, et l'âge effectif de départ à la retraite. Et ce sont justement ces trois paramètres qui ont évolué au cours des 25 dernières années afin d'adapter le régime au vieillissement démographique et à l'évolution du contexte économique.

Ainsi, au niveau des ressources, on a vu le taux de prélèvement augmenter de 4,2 points entre 2004 et 2014, avec une augmentation de 2,1 points depuis 2010. Au niveau des prestations, des mesures ont permis de ralentir la progression des

1^{er} Global After Work

pensions (*passage des 10 aux 25 meilleures années dans le calcul de la pension du régime général, baisse des rendements dans les régimes complémentaires, indexation des pensions sur les prix dans les régimes de base, gel provisoire des pensions ARRCO AGIRC, etc.*). Et enfin, des mesures ont permis de relever l'âge de départ effectif à la retraite (*allongement de la durée d'assurance pour partir au taux plein, recul de la date d'ouverture des droits à retraite, mesures incitatives telles que la surcote, etc.*).

Mises bout à bout, ces mesures devraient ainsi faire passer l'âge moyen de départ à la retraite en France de 60,5 ans en 2010 à 64 ans à partir de la fin des années 2030 selon le Conseil d'Orientation des Retraites (COR). Mais ces mesures ne correspondent pas à une exception française. Selon l'OCDE, plus de la moitié des pays membres ont pris des mesures similaires depuis 2014 afin de pérenniser la viabilité financière de leur régime par répartition. Néanmoins, si le sujet du financement des retraites n'est plus une menace en France selon le COR, il semblerait que les craintes se situent désormais sur le niveau des prestations versées à terme pour assurer des conditions de vie correctes aux personnes âgées.

Les propositions des candidats à la présidentielle

Parmi les propositions faites par les candidats, on peut opposer deux approches.

La première consiste à faire évoluer au moins un des paramètres du régime, notamment celui de l'âge légal de départ à la retraite. On parle ici de réforme paramétrique. Mais les diagnostics des candidats, et donc les propositions, diffèrent : si Jean-Luc Mélenchon et Marine Le Pen estiment qu'il est possible de financer un retour à l'âge légal à 60 ans et une réduction de la durée d'assurance à 40 ans, François Fillon considère quant à lui qu'il est au contraire indispensable de repousser l'âge de départ à 65 ans afin de pérenniser l'équilibre du système.

Deuxième approche, celle proposée par Emmanuel Macron à travers une réforme dite structurelle. En s'appuyant sur les rapports du COR, il estime que l'enjeu des retraites en France n'est plus d'ordre financier mais consiste d'une part à redonner confiance dans le système (notamment pour les plus jeunes) et d'autre part à lui apporter de la lisibilité (notamment pour les personnes qui souhaitent changer de parcours professionnel). C'est pourquoi Emmanuel Macron ne propose pas de faire évoluer le paramètre lié à l'âge de départ, mais bien de transformer le système des retraites en un système universel et équitable dans lequel 1 euro cotisé donnerait « les mêmes droits quel que soit le moment où il a été versé, quel que soit le statut de celui qui a cotisé ».

Étude des impacts des propositions sur la situation financière du système des retraites

En s'appuyant sur le modèle du COR, et en retenant trois scénarios économiques (pessimiste, médian et optimiste), l'équipe de l'atelier 1 simule une évolution de l'âge légal de départ à la retraite, sans modifier les paramètres liés au niveau des cotisations et des pensions. A horizon 2030, les résultats obtenus indiquent que dans le scénario d'un retour à un âge légal à 60 ans, on observerait un déficit entre 50 et 70 milliards d'euros. À contrario, en repoussant l'âge légal à 65 ans, on observerait un excédent entre 10 et 30 milliards d'euros. Et enfin, à scénario inchangé, le déficit des retraites serait contenu entre 0% et 0,80% du PIB.

La convergence des 37 régimes obligatoires actuels vers un unique régime en points : un défi au temps...

Aisé à comprendre pour ses bénéficiaires, souple à piloter pour ses administrateurs, permettant une retraite « à la carte » en offrant des possibilités de départ anticipé, le régime unique en points n'en reste pas moins difficile à mettre en œuvre.

1^{er} Global After Work

Emmanuel Macron a annoncé pendant sa campagne que les personnes qui liquideront leur retraite durant son mandat ne seront pas impactées et continueront de bénéficier des régimes actuels.

Sur le volet de la gouvernance, il souhaite accorder la place à un dialogue tripartite (État, partenaires sociaux représentants du patronat et partenaires sociaux représentants des salariés) afin d'aboutir aux règles de mise en place et de fonctionnement du régime en points à créer.

D'un point de vue technique, le COR souligne que les différences de structures de ressources et de dépenses entre les régimes actuels limitent la pertinence d'une comparaison des seuls taux de cotisation. Aussi, conscient de la complexité à harmoniser les règles et les rendements des 37 régimes obligatoires pour les faire converger vers un unique régime en points, Emmanuel Macron prévoit que la négociation s'étalerait sur une dizaine d'années.

Les autres impacts pour l'entreprise

Si un recul de l'âge effectif de départ à la retraite devrait permettre de renforcer l'équilibre financier des retraites, il devrait toutefois engendrer la hausse de certaines autres dépenses, notamment celles liées à l'indemnisation chômage, à l'invalidité ou aux minima sociaux supportées à la fois par l'État et l'entreprise. L'évolution de l'âge effectif devrait également renforcer les questions liées à l'état de santé et aux conditions de travail des seniors en entreprise, et les moyens de formation mis en œuvre à leur égard.

Le ralentissement observé de l'évolution des niveaux de pension devrait également renforcer les moyens mis en place par les entreprises pour encourager les salariés à épargner dès le plus jeune âge et de façon récurrente.

Enfin, avec de nouvelles évolutions, les questions générées autour de la retraite devraient se renforcer, et conduire les

entreprises à poursuivre les moyens mis en œuvre pour renseigner les salariés.

ATELIER 2 Global Pass : un passeport de protection sociale dans le parcours RSE d'une multinationale,

animé par **Dominique EDME**, Directrice offres internationales, **Soufiane BENABDERRAZIK** et **Aymeric VEYRON**, chargés de développement offres internationales.

Une multinationale ne peut se considérer aujourd'hui seule responsable de son développement, ou de ses décisions en matière de politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Elle doit clairement afficher ses engagements, et prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes, au même titre que les siens propres.

Les parties prenantes sont externes ou internes à l'entreprise : les actionnaires, les clients, les concurrents, les fournisseurs, les salariés et l'État. Chacun poursuit ses propres intérêts, et va observer l'incidence des décisions et du comportement de l'entreprise sur des thèmes essentiels qui sont : l'image, la qualité et la rémunération des salariés, la qualité de vie au travail, la conformité et le rendement.

Au regard des lignes directrices de la norme ISO26000 traitant de la responsabilité sociétale des entreprises, la multinationale doit se préoccuper des sujets liés à la gouvernance de l'organisation, aux droits de l'Homme, aux relations et conditions de travail, à l'environnement, à la loyauté des pratiques, aux questions relatives aux consommateurs, aux attentes des communautés et attentes de développement local. Ce sont bien des leviers de performances sur lesquels elle a les moyens d'agir. En satisfaisant les intérêts des parties prenantes, l'axe RSE usuellement considéré comme un centre de coût, peut se révéler fortement contributeur de la performance.

1^{er} Global After Work

Du point de vue des avantages sociaux, il faudra retenir 4 principes directeurs et y rattacher des axes d'intervention dans une politique RSE :

- La gouvernance de l'organisation, illustrée par l'application globale des ambitions du groupe.
- Les droits de l'Homme : respectés au travers de la mise en place d'un socle minimum en terme de protection contre les risques de la vie.
- Les relations et conditions de travail : agencées par la prise en considération des problématiques locales, de la culture et les pratiques du marché.
- Les attentes des communautés et attentes de développement local : adressées par la participation des filiales des différents pays à la prévention et à la formation des populations locales.

Ces engagements constituent le fil conducteur et l'essence du déploiement d'une politique RSE mondiale en Employee Benefits. Cette politique est généralement élaborée au niveau des sièges sociaux des entreprises. Or, le succès d'un déploiement réside en partie dans la bonne interprétation locale des directives et la prise en compte des différences de culture et de pratiques locales. Ainsi, il ne faut pas penser que le modèle de protection sociale légal ou même complémentaire que nous connaissons en France existe partout. Des éléments propres à chaque région ou pays, peuvent expliquer dans certaines couvertures Santé, Prévoyance ou même encore en Retraite, des niveaux ou des offres très éloignées de nos critères de sélection. Le même constat est fait en matière de Prévention ou d'attraction et fidélisation de Talents.

De ce fait, le concept du "Global Pass" permet d'englober la philosophie d'une politique RSE et de l'adapter à chacun des pays embarqué dans le projet. Ainsi, la multinationale s'assure de la participation de ses filiales à la démarche, en fédérant autour d'un projet qui reconnaît l'identité des pays, et se veut centrée autour de l'attente

des Hommes et Femmes de l'entreprise. Le parcours proposé d'auto-évaluation permet à chaque filiale de se comparer à la pratique locale de son pays et ensuite aux ambitions fixées par la multinationale, le tout validé par un expert local du marché.

SIACI SAINT HONORE met en place avec un certain nombre de multinationales ce concept de certification Global Pass, dans une approche « GLOCAL » (global et local en même temps). Chaque multinationale aura sa propre stratégie et aura besoin de support pour transposer les directives globales en exigences locales avec la prise en compte de toutes les spécificités, qu'elles soient légales, d'usage, ou différenciantes. Un document de certification uniformisé est utilisé pour les filiales. Ce document reprend et évalue l'ensemble des points de la politique monde, adapté au pays si nécessaire sur tous les points qui ne sont pas le socle minimum commun. Les commentaires et points d'amélioration validés par le conseil et le siège, sont représentés avec une grille d'auto-évaluation dédiée à la filiale, qui pourra, ainsi que le siège, suivre les évolutions dans le temps.

Par ce concept, les multinationales peuvent s'assurer de la bonne mise en place de leurs directives dans les filiales. Ces dernières, quant à elles peuvent adapter les concepts à leur marché. La gouvernance du projet s'en voit ainsi facilitée et les divers leviers de performances activés.

ATELIER 3 Mutations du travail : les enjeux de la Qualité de Vie au Travail (QVT)

animé par **Laurent GROUAS**,
Directeur Innovation & Partenariats

Depuis les années 1970, les préoccupations dans l'entreprise ont évolué : sécurité du poste de travail, conditions de travail, pénibilité, qualité de vie au travail et enfin bien-être au travail récemment.

La prise en compte de la QVT en entreprise a été mesurée par l'association internationale

1^{er} Global After Work

de la Sécurité sociale sur 300 entreprises dans 15 pays (2010 et 2011). Les effets dans les entreprises étudiées ont été évalués (1 = aucun et 6 = très fort) :

- Réduction du nombre d'accidents : 4,98
- Réduction des perturbations et des interruptions au travail : 4,35
- Réduction des pertes de temps : 3,80
- Amélioration de la qualité des produits : 3,99
- Augmentation du nombre d'innovation : 4,19
- Amélioration de la satisfaction de la clientèle : 4,15
- Renforcement de la culture d'entreprise : 4,75

Les marchés financiers valorisent la politique QVT des entreprises. Dans les années 80, certains financiers ont estimé que le capital humain recélait des ressources dont certaines cachées, n'étant pas repérés par les normes comptables, ni par des systèmes de mesures classiques, ne sont généralement ni quantifiées, ni mesurées.

Dans cette perspective, l'Université de Wharton à Philadelphie, le journal Fortune Magazine ont calculé une surperformance financière de + 14 % par rapport au marché des entreprises mieux positionnées dans le classement Great Place to Work, toute chose égale par ailleurs. Aux USA et au Canada, dès les années 1990, la relation entre la satisfaction des employés et le rendement des actions à long terme a donc été actée. Cette mesure est par ailleurs confirmée par l'étude du facteur alpha, un autre indice de surperformance solide, pondéré de facteurs notamment : la taille, la croissance et l'homogénéité sectorielle.

Cette étude a été reprise en Europe par la société Sycomore Asset Management. Le fond Happy@work est composé d'une sélection de valeurs réalisée au travers d'une analyse fondamentale rigoureuse doublée d'une analyse avec une dimension sociale prépondérante (démarche QVT). Ce fond surperforme lui aussi de 15 points l'indice Euro Stoxx TR.

Les différents experts sont donc arrivés à un consensus. Les investissements dans la sécurité, la santé physique et psychique et dans la QVT procurent des avantages directs en termes microéconomiques, avec un ROI de 2,2. Cela signifie concrètement que les entreprises peuvent espérer un retour potentiel de 2,2 euros pour chaque euro investi dans la prévention, par année et par salarié.

De ces analyses financières sont nés plusieurs labels valorisant les démarches responsables et sociales des entreprises, dont la prise en compte de la QVT.

Au Canada et aux USA, le label « entreprise en santé » est une démarche de certification reconnue pour avoir un impact significatif sur la santé des salariés. Elle couvre 4 sphères d'activités : les habitudes de vie, l'équilibre travail/vie personnelle, l'environnement de travail et les pratiques de management.

En France se développe depuis plusieurs années le label *Happy@work*. Il prend en compte le bien-être des employés, leur conditions de vie au travail, les relations interpersonnelles entre les collaborateurs, la qualité du climat social et le bon traitement de toutes les parties prenantes. Près de 5 000 entreprises y sont classées selon leur taille.

Le sujet de la QVT devient un vrai sujet d'actionnaires, en tout état de cause de Direction Générale.

En France le 3^e plan santé au travail (2016-2020) prend spécifiquement en compte la qualité de vie au travail dans la perspective d'une anticipation des risques professionnels. La priorité devient la prévention primaire, c'est-à-dire la garantie de la bonne santé des salariés plutôt que de s'en tenir à une vision exclusivement réparatrice. C'est un changement de culture.

En 2013, l'accord national interprofessionnel (ANI) confirmait le changement de cap : « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et la capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci détermine la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

1^{er} Global After Work

MyPrevention a signé un accord avec l'ANACT, établissement public administratif régi par le code du travail qui a pour objectif d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles, c'est-à-dire, concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.

La qualité de vie va devenir pour beaucoup d'entreprises un relai de croissance. Est créé aujourd'hui le poste de Chief Happiness Officer qui a la main entre autre sur l'augmentation de la productivité, la fidélisation des salariés, l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes diplômés. Les leviers entre ses mains peuvent être : la Confiance (dans le salarié et notamment les jeunes diplômés), la Responsabilité (associée à une hiérarchie plus souple et moins pesante), la Mobilité interne (parce que les nouvelles générations ont besoin de cette possibilité d'aborder des sujets différents sur des séquences rapides), les petites attentions (parce que là où il fait bon vivre et où l'on prend soin de vous, de votre équilibre vie-personnelle / vie-professionnelle, on a envie de rester...).

En résumé, la QVT est en mesure de favoriser des innovations en matière d'organisation et de conditions de travail pour les rendre plus humaines et donc plus performantes. Elle est une réelle opportunité pour accompagner les stratégies de changement.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est une thématique gagnant-gagnant. Elle n'est pas seulement bénéfique pour l'individu et les collectifs au travail, elle l'est aussi pour l'organisation du travail, plus acceptée, plus partagée, plus performante car plus humaine.

Au-delà des frontières de l'organisation, l'amélioration de la QVT est bénéfique pour toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires...).

Enfin, la prévention dans l'entreprise bénéficie également à la société toute entière puisqu'elle réduit les coûts relatifs à des pathologies ou troubles liés au travail pris en charge par la Sécurité sociale, en

particulier les arrêts maladies, les arrêts de travail et tous les autres impacts des risques psychosociaux.

La QVT et la prévention santé en entreprise est bien un levier de performance.

Dans cette perspective, MyPrevention s'engage dans la délivrance d'un label « The Best Place To Care ».

Le label sera décerné à toutes les organisations quelles que soient leurs tailles et leurs activités. L'entité labélisée « THE BEST PLACE TO CARE » certifie son engagement dans des actions de prévention, de qualité de vie au travail, et d'équilibre vie privée – vie professionnelle des salariés au quotidien. « THE BEST PLACE TO CARE » permet aux entités de se différencier de la concurrence et d'afficher un engagement fiable et concret dans une démarche respectueuse de la qualité de vie et du bien-être de ses salariés.

En plus de l'engagement dans les actions citées ci-dessus, « THE BEST PLACE TO CARE » est également décerné sous condition d'acceptation des engagements suivants, consignés dans notre charte d'engagement :

- Partager nos convictions.
- Partager nos valeurs.
- Avoir une vision commune.

Contact



Julie MORELLI

Chargée de Communication Corporate

julie.morelli@s2hgroup.com

Tél. : 01.44.20.99.18

Retrouvez
toutes nos publications
sur www.s2hgroup.com
et suivez notre actualité
sur [LinkedIn](#) et [twitter](#).