

# Synthèse

jeudi 26 novembre 2015

## Petit-déjeuner débats Les employeurs socialement responsables à l'international

La responsabilité sociétale des entreprises est avant tout un concept de *soft law*, où les pratiques se développent en situation historique de faiblesse du droit social. Elle regroupe un large éventail de dispositifs, qui se traduisent par des mesures environnementales ou durables, et par la prise de conscience des obligations de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes, dont font partie les salariés.

Ces dispositifs ont abouti à la sortie de la norme ISO 26000, et chaque employeur décide de la stratégie à adopter en la matière. Les employeurs bénéficient donc d'une grande liberté dans la définition de leur politique sociale au niveau Groupe. Mais ils font également face aux problèmes que pose concrètement l'implémentation de ces dispositifs à l'échelle internationale, notamment en matière de santé et prévoyance collectives.

Pour répondre à ces interrogations, **Dominique EDMÉ**, Directrice Solutions Internationales chez SIACI SAINT HONORE,

**Antoine RICHARD**, Directeur Rémunération et Avantages Sociaux du Groupe BEL et **Jean-Charles PONS**, Compensation & Benefits Manager chez JCDecaux, ont partagé leur expérience et leur expertise à l'occasion d'un petit-déjeuner débat.

### Concevoir une démarche RSE à l'international

#### Les motivations : entre ambition sociale et économies d'échelle

Depuis la crise économique de 2008, le déploiement de programmes de couverture santé et prévoyance à l'international est plus souvent lié à une volonté d'opérer des économies d'échelle qu'à la réalisation d'une ambition sociale. Pour autant, la mise en place de tels dispositifs suppose une fine connaissance des spécificités locales et organisationnelles des filiales d'un groupe comme de leurs parties prenantes et fournisseurs.

Les grandes entreprises s'appuient ainsi systématiquement sur une analyse approfondie des besoins. Depuis 2010,

## Petit-déjeuner débats

Les employeurs socialement responsables à l'international

Orange a, par exemple, réalisé 148 audits fournisseurs dans 106 usines et 18 pays. Ce processus exigeant a permis d'identifier les valeurs partagées au sein du groupe afin d'en faire la pierre de touche de la politique RSE monde du Groupe. Cette démarche a impliqué les collaborateurs et permis à l'entreprise d'atteindre le chiffre de 92 % des salariés jugeant leur qualité de vie au travail meilleure ou identique à celle des autres entreprises.

JCDecaux s'est aussi appuyé sur les spécificités de son activité pour établir des objectifs RSE adéquats. Afin de se démarquer de ses concurrents, le leader mondial du mobilier urbain a choisi de concentrer son action sur quelques axes bien définis, comme la réduction des consommations énergétiques ou la qualité de sa politique sociale.

Enfin, les fromageries BEL – qui regroupent notamment les marques Vache qui Rit, Kiri, Boursin, Babybel - ont décidé dans le cadre de leur plan de développement à l'international de resserrer leur approche RSE autour d'une charte éthique intégrant notamment des préoccupations nutritionnelles et des problématiques de traçabilité au sein de toutes les marques du groupe.

### Adapter ses solutions aux pays d'implantation

Construire une politique RSE à l'international suppose d'opérer un choix dans les avantages sociaux à proposer dans chacune des implantations. Ces décisions sont alors guidées par les cultures et les systèmes sociaux des pays dans lesquels l'entreprise est installée. Ainsi, si les groupes américains se contentent d'appliquer *a minima* les règles sociales à l'international, ils offrent en revanche des solutions généreuses aux salariés de la maison-mère. D'après une enquête récente, 50 % des Américains interrogés souhaitent travailler pour un employeur jugé socialement responsable, et cette dénomination englobe bien évidemment la prise en charge d'une partie des frais de santé et programmes périphériques

– contre le diabète par exemple. Les entreprises qui ont tenté de rogner leur dispositif de santé et prévoyance ont subi des conséquences importantes au plan social – absentéisme et baisse de productivité notamment – pour au final faire machine arrière.

En Chine, à l'inverse, la tendance est au « sur-mesure ». Ainsi, la plupart des 270 entreprises interrogées par une étude récente menée par Insupro, considèrent les *flex plans* comme la protection idéale pour leurs salariés. Ces entreprises offrent en général une couverture prévoyance forfaitaire et laissent de côté le cas des maladies graves et des maladies rares.

Enfin, en Afrique, la question des avantages sociaux se concentre généralement sur la problématique de l'accès aux soins. Pour obtenir le même niveau de protection qu'en France, il faudrait proposer des couvertures internationales permettant d'aller se faire soigner à l'étranger. Cherchant une solution intermédiaire, certaines entreprises créent leurs propres infrastructures médicales, quand d'autres tentent de compenser cette faiblesse structurelle en proposant d'autres avantages – la gratuité des repas par exemple.

### Moduler ses dispositifs en fonction des publics

Un groupe international intègre à sa politique RSE la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles tout en capitalisant sur ses forces pour attirer les talents. La société JCDecaux a ainsi fait de la gestion des talents l'une des priorités de sa politique sociale. Pour remplir cet objectif, il est judicieux de repenser les packages traditionnels afin de développer des systèmes de *flexible benefits* destinés aux jeunes salariés. Mais cette démarche n'est pas toujours aisée, et certaines organisations, comme les fromageries BEL, se heurtent à l'indifférence voire à l'incompréhension d'une partie de leurs collaborateurs sur certains marchés où la question des bénéfices n'est pas encore une priorité pour la population

## Petit-déjeuner débats

Les employeurs socialement responsables à l'international

locale. Ces enjeux seront amenés à se développer encore dans l'entreprise à mesure que la diversité et la mobilité des salariés s'accroissent.

ment de méthode a permis de rallier à la politique du siège un certain nombre de filiales, même s'il reste du chemin à parcourir, par exemple en Asie.

Finalement, il semble que chaque entreprise doive trouver un équilibre entre les méthodes *top down* et *bottom up*, en fonction du niveau d'intégration de son réseau.

## Pooling

Montage international de réassurance de contrats placés auprès d'un même assureur dans chaque pays, et qui par la mutualisation, peut générer une marge positive redistribuée à l'entreprise.

## Un ROI sur le long terme

Aux États-Unis, les dispositifs de prévention mis en place au sein de chaque entreprise génèrent déjà des économies importantes. Mais, si l'objectif final reste l'optimisation des coûts sociaux, une politique responsable est surtout un investissement pour l'avenir. Le groupe JCDecaux a ainsi dû organiser une campagne de communication interne à visée pédagogique afin d'expliquer aux filiales les gains dont elles pourraient bénéficier si elles rejoignaient le Pool mis en place par la maison-mère. Les fromageries BEL ont également dû faire face aux difficultés d'une coordination internationale. L'entreprise a finalement su lier efficacement politique de rémunération et démarche RSE afin de mieux faire adopter ses orientations sociales.

Finalement, devenir un employeur socialement responsable à l'international est une démarche durable, qui nécessite patience et persévérance, mais peut générer un rendement substantiel tant du point de vue financier que social. ■

## Obtenir un retour sur investissement

### Déployer sa politique RSE auprès des entités locales

Afin d'optimiser les coûts affectés à la protection sociale de leurs salariés, les entreprises prennent souvent l'initiative de mettre en place un pool d'assurance regroupant des filiales implantées dans plusieurs pays auprès d'un assureur unique présent dans ces mêmes pays. Mais de nombreuses entreprises se heurtent à la résistance des entités locales lorsqu'elles tentent d'implémenter de telles solutions. Ainsi, le Groupe BEL a dû revoir son approche face au refus de ses différentes filiales de se séparer des assureurs locaux qui les accompagnaient souvent de longue date.

En revanche, une approche *bottom up* sur les couvertures santé et prévoyance intégrant la notion du pooling présente toutes les garanties de succès grâce à la prise en compte des besoins et spécificités des locaux. Mais cette décentralisation de la gestion des politiques RSE peut alors rencontrer une limite si les entités locales ne fournissent pas les efforts nécessaires. JCDecaux a notamment dû reprendre la main sur sa politique RSE avec l'aide de SIACI SAINT HONORE face aux difficultés de son réseau international. Ce change-

## Contacts



**Dominique Edme**  
Directrice Solutions Internationales  
[dominique.edme@s2hgroup.com](mailto:dominique.edme@s2hgroup.com)  
Tél.: 01 44 20 49 66