

ÉTUDE RSE



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

ÉDITION 2016

siapartners

ÉDITO

Quelles sont les principales évolutions observées en matière de RSE par rapport aux études précédentes ?

Les progrès concernant le positionnement stratégique de la RSE se confirment, en particulier vis-à-vis de l'organisation de la fonction RSE et du développement de la gouvernance associée. Cette dernière s'inscrit désormais pleinement dans la gouvernance d'entreprise et se professionnalise grâce au développement d'outils de pilotage de la performance. Si la RSE est désormais intégrée dans la stratégie, les processus, voire les valeurs de l'entreprise, cette intégration reste à se traduire dans le reporting réalisé par les entreprises. Le « reporting intégré », présentant de manière synthétique des données à la fois financières et extra-financières, peine à trouver des adeptes en France.

Plus généralement, si la qualité des données présentées dans la documentation de référence progresse indéniablement (notamment grâce au développement et à la fiabilisation des référentiels communs et des processus de collecte et de consolidation des données), la transparence sur les objectifs et les résultats obtenus en matière de RSE n'est toujours pas une réalité. Seules 6 entreprises suivent, dans un plan d'action dédié, des objectifs chiffrés et datés, ainsi que les résultats atteints au regard de ces objectifs. En termes de reporting, les entreprises du CAC 40 doivent encore poursuivre leurs efforts sur deux chantiers principaux :

- d'une part la pertinence des informations communiquées, au regard de la matérialité des sujets et de la valeur extra-financière créée ;
- d'autre part la transparence quant aux objectifs qu'elles se sont fixés, et résultats qu'elles ont obtenus.

Sur le volet social, les évolutions restent contrastées en fonction des thématiques adressées.

Malgré un objectif largement partagé par les entreprises du CAC 40, **l'accès à la formation pour tous est loin d'être une réalité**. Dans

la mouvance des années précédentes, la baisse du nombre moyen d'heures de formation par salarié se confirme, voire s'amplifie dans certaines entreprises. Les efforts qualitatifs consentis par les entreprises pour positionner le salarié au cœur du dispositif de formation contrebalancent néanmoins ce bilan négatif sur les indicateurs quantitatifs.

Concernant la diversité, les résultats varient fortement en fonction des thèmes. Si les entreprises investissent le champ de l'égalité professionnelle, et affichent des résultats plutôt positifs, le bilan est plus mitigé sur les autres thèmes, tels que la diversité des âges et le handicap. De manière générale, les efforts des entreprises se limitent encore trop souvent à la réponse aux obligations légales... sans toujours atteindre les objectifs légaux en la matière, à l'instar du taux d'emploi des personnes handicapées qui peine à progresser. La recherche de labellisation sur les différents thèmes de la diversité est néanmoins un signe positif concernant la prise de conscience par les entreprises de l'opportunité de favoriser la diversité.

Priorité clairement affichée par les entreprises dans leur matrice de matérialité, **la Santé et Sécurité au travail (SST) reste au cœur des préoccupations des entreprises du CAC 40**. Le glissement de la SST vers des problématiques plus larges de la Qualité de Vie au Travail (QVT) se confirme, porté par les projets d'évolution des modes et espaces de travail.

Malgré des situations contrastées, les entreprises du CAC 40 poursuivent leurs efforts sur le volet social et affichent largement leurs engagements sur le sujet, dans une approche qui se veut de plus en plus holistique. Révélateur de cette tendance : en 2016, 12 entreprises citent « l'engagement des collaborateurs » comme une de leur priorité d'action pour les années à venir. Reste encore à convaincre plus largement les parties prenantes de l'intérêt d'investir largement et durablement sur le volet social, afin de rattraper le retard par rapport aux autres volets de la RSE, concernant les thèmes prioritaires pour les entreprises du CAC 40.

COMITÉ ÉDITORIAL



Anne-Karine MASSE BAUDET



France DELAMARE



Camille PILLIARD



Sarah BOUDHABHAY



Pauline DE CROUZET-ZEBEL



Pascal HACHE

SOMMAIRE

●	Le positionnement stratégique de la RSE ne fait plus débat, mais reste à traduire dans la manière de construire le reporting associé	1
●	Reporting RSE : la transparence sur les objectifs et les résultats obtenus n'est toujours pas une réalité	4
●	Le défi de la diversité : adapter le visage de l'entreprise aux évolutions de la société	7
●	SST : l'année 2016 confirme l'avènement de la Qualité de Vie au travail dans la communication des entreprises du CAC 40	11
●	Formation professionnelle : des évolutions encourageantes malgré un bilan 2015 en demi-teinte	15
●	Quels sont les engagements des entreprises du CAC 40 sur le volet social, pour les années à venir ?	18

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Pour la cinquième 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 3 thématiques du volet « Social » : la diversité ; 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 2016, l'analyse a porté sur les publications officielles des données 2015.



LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE NE FAIT PLUS DÉBAT, MAIS RESTE À TRADUIRE DANS LA MANIÈRE DE CONSTRUIRE LE REPORTING ASSOCIÉ

Plusieurs éléments mis en exergue dans la communication institutionnelle des entreprises du CAC 40 témoignent de la place de plus en plus importante que revêt la RSE pour les entreprises.

L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA STRATÉGIE, LES

PROCESSUS, VOIRE LES VALEURS DE L'ENTREPRISE,

EST AFFICHÉE COMME PRÉCEPTÉ DANS LA QUASI-

TOTALITÉ DES ENTREPRISES DU CAC 40

A titre d'exemple, dans le cadre de sa transformation de culture d'entreprise, Accor a changé sa valeur « Performance » en « Performance durable » afin d'inscrire la notion de durabilité, principe fondateur de la RSE, au cœur des valeurs du Groupe. Accor intègre également systématiquement les enjeux RSE dans ses processus, tout comme Danone et Unibial-Rodamco. Pour Danone, cela se matérialise par le développement des synergies entre la RSE et les fonctions marketing, R&D et commercial. Unibial-Rodamco intègre quant à lui une évaluation des risques environnementaux et de santé et sécurité dans son processus d'acquisition.

On peut néanmoins regretter que cette approche intégrée ne se reflète que rarement dans la présentation du reporting réalisé par les entreprises. Le « reporting intégré », présentant de manière synthétique des données à la fois financières et extra-financières, **peine à trouver des adeptes en France.** Dans la documentation de référence publiée en 2016, seules 6 entreprises du CAC 40 l'ont adopté. Néanmoins, la tendance a progressé, puisqu'elles n'étaient que 3 à expérimenter cette nouvelle forme de reporting en 2015. L'intérêt du reporting intégré est de **centrer la communication (et donc les actions réalisées par les entreprises) sur la création de valeur financière, certes, mais également socio-économique et environnementale,** c'est-à-dire sur l'ensemble des trois volets du Développement Durable (« Triple Bottom Line »). A ce titre, LafargeHolcim a développé depuis 2014 une approche intégrée de son compte de résultat, permettant de mesurer la valeur réelle de l'entreprise sur ces trois volets. Cette approche lui a permis de prendre conscience du poids prédominant des facteurs socio-économiques dans la valeur de l'entreprise, et de prioriser les champs d'action à investiguer, au regard des pertes valorisées.

Dans la même veine, Kering a déployé en 2013 le compte de résultat environnemental (i.e. centré sur le volet « Environnemental » du Développement Durable) afin de valoriser monétairement les impacts de ses activités sur les ressources naturelles. Gageons que les résultats de ces démarches fassent rapidement des émules au sein des entreprises du CAC 40.

UN CHANGEMENT DE PARADIGME CONFIRMÉ

QUANT À LA MANIÈRE D'ABORDER LA RSE :

DE LA CONFORMITÉ À LA MATÉRIALITÉ

Le changement de paradigme dans la manière d'aborder la RSE, initié ces dernières années, est désormais une réalité pour la quasi-totalité des entreprises. Dans la communication institutionnelle publiée en 2016, 31 entreprises définissent les champs d'actions RSE et structurent la communication associée sur la base de la matérialité des enjeux RSE. Deux ans auparavant, elles n'étaient que 16 à communiquer sur la réalisation d'un test de matérialité. Pour les pionnières en la matière, l'actualisation des tests de matérialité est désormais intégrée dans leur réflexion sur leur stratégie RSE. Depuis 2013, 7 entreprises ont actualisé leur test de matérialité, ayant conduit à adapter leurs priorités au regard de l'évolution des attentes des parties prenantes et des priorités de l'entreprise.

Pour certaines entreprises néanmoins, il reste encore un décalage patent entre les engagements RSE affichés dans leurs rapports, et les enjeux matériels de l'entreprise. Il est, à ce titre, parfois étonnant de constater que certaines entreprises au contexte social sensible n'affichent aucun engagement clair sur le volet social ou qu'il y a parfois un décalage important entre les informations jugées matérielles par l'entreprise, et celles qualifiées de pertinentes par les organismes tiers². Rien d'étonnant face à ces constats que 80% des sondés sur la directive 2014/95/UE concernant la publication d'informations financières affichent comme une priorité la matérialité/pertinence des informations communiquées.

¹ La Responsabilité Sociétale des Entreprises conduit en effet à évaluer la performance de l'entreprise sous l'angle des trois volets du développement durable : environnemental, social, et économique

² L'article R225-105-2 du code du commerce prévoit la formulation, par l'organisme tiers indépendant, d'un avis motivé sur la sincérité des informations figurant dans le rapport de gestion. Pour ce faire, ce dernier est amené à approfondir les travaux d'analyse sur les informations qu'ils considèrent être les plus importantes, au regard des enjeux de l'entreprise, via la réalisation d'entretiens et la mise en œuvre de procédures analytiques sur les informations quantitatives.

LA PLACE DE LA RSE DANS LA GOUVERNANCE

DES ENTREPRISES ET SON ANCRAGE LOCAL

VIA DES RÉSEAUX DE CORRESPONDANTS

SE SONT RENFORCÉS

On constate en 2015 que la phase de mise en place de la fonction RSE des entreprises est terminée : la quasi-totalité des entreprises du CAC 40 a mis en place une structure RSE, avec 35 entreprises en 2015, chiffre similaire à celui constaté en 2013. La RSE est désormais un sujet ancré dans les entreprises, sa crédibilité en tant que fonction n'étant pas mise en doute. **La dynamique d'indépendance des structures RSE, déjà notée en 2013, se confirme également.** Alors qu'il y a quelques années, les organisations favorisaient un rattachement de la RSE aux directions Ressources Humaines ou Communication, on constate un repositionnement du sujet au niveau de la Direction Générale (pour 50% des entreprises du CAC 40) ou au sein de structures indépendantes de la Direction Générale. Les entreprises envisagent désormais la RSE comme un sujet global ayant un impact sur l'ensemble des activités et fonctions de l'entreprise et non comme un enjeu strictement social, environnemental ou de communication.

Certaines entreprises font également le choix de rattacher la RSE à la Direction Stratégique du Groupe, ce que l'on peut interpréter comme un signal positif en termes de positionnement. Cela marque une volonté d'intégrer la feuille de route RSE dans le pilotage des activités opérationnelles et d'en faire un axe fondamental pour le développement de l'entreprise. Citons à cet égard Legrand, qui a choisi de rattacher la fonction RSE à la Direction de la Stratégie et du Développement. La Direction du Développement Durable s'appuie sur des fonctions expertes, sur un réseau étoffé en interne, mais son positionnement l'ancre véritablement au cœur du business de l'entreprise.

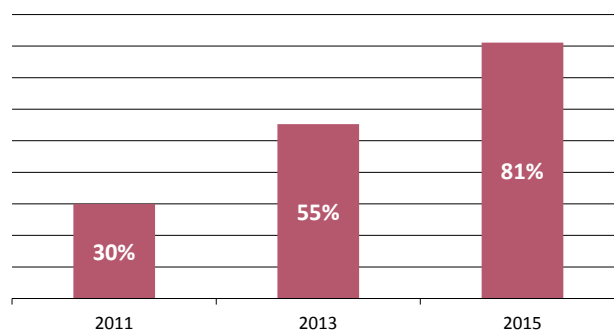
Au-delà du rattachement de la fonction RSE, l'essor de la fonction s'illustre également par le renforcement du pilotage de la RSE au plus haut niveau des entreprises mais également par la montée en puissance des réseaux RSE.

La fonction RSE s'appuie en effet sur des réseaux internes de plus en plus étoffés. Déjà observée dans nos études RSE précédentes, la dynamique de montée en puissance de réseaux de correspondants RSE s'est poursuivie, ces derniers ayant presque triplé en 4 ans. Cette mise en place de réseaux internes est un indicateur de la place accrue de la RSE dans les organisations. En effet, bénéficier de l'appui de référents internes, issus des principales fonctions et filiales des entreprises, permet de nourrir la fonction RSE des réalités vécues sur le terrain, mais également d'infuser la RSE au cœur du business et des fonctions du Groupe.

Ces allers retours « Global/Local » permettent de faire de cette problématique une réalité quotidienne et permettent à l'entreprise de piloter sa stratégie RSE de manière beaucoup plus fine.

Evolution de la part des d'entreprises du CAC 40 avec réseaux RSE entre 2011 et 2015

Source : Sia Partners



L'efficacité de ces réseaux passe ainsi par le renforcement des outils de pilotage permettant de coordonner les actions au niveau global et local, et de rendre compte des progrès réalisés au sein des instances de gouvernance de l'entreprise (Comité de Direction ou Comité Exécutif). A titre d'exemple, Arcelor Mittal met à disposition de ses référents RSE un tableau de bord unique, suivi, reprenant l'ensemble des leviers identifiés dans leur plan d'action RSE et permettant à chaque entité de réaliser une déclinaison locale du plan Groupe, afin d'identifier des opportunités ou axes de progrès sur chaque thématique, au plus proche du terrain.

Initié ces dernières années, le renforcement du pilotage de la RSE au plus haut niveau de l'entreprise se confirme. Suivant les recommandations formulées en 2014 par l'IFA³, 20 entreprises du CAC 40 communiquent sur l'existence d'un comité spécialisé au sein du Conseil d'Administration dans leur documentation de référence publiée en 2016, chiffre stable par rapport à l'année précédente. Quelques entreprises n'ont toutefois pas créé un comité dédié mais organisent une présentation annuelle des indicateurs RSE à leurs administrateurs au sein d'autres réunions ou comités : c'est notamment le cas de BNP Paribas, de Peugeot ou de Renault.

Au-delà de ces avancées au sein des Conseils d'Administration, la comitologie RSE s'est également développée dans les instances décisionnelles de l'entreprise, telles que les Comités Exécutifs et Comités de Direction. Ainsi, en 2015, certaines entreprises du CAC 40 communiquent sur l'apparition de Comités RSE, qui rendent compte aux Comités de Direction ou aux Comités Exécutifs de la performance atteinte sur la feuille de route RSE et en portent la responsabilité. Citons par exemple Carrefour, dont le Comité

³ L'IFA (Institut Français des Administrations) avait recommandé en 2014 la mise en place de comités spécialisés au sein des Conseils d'Administration afin que les administrateurs puissent répondre aux exigences de la loi Grenelle 2, demandant aux instances de gouvernance d'assumer les informations RSE présentées dans les documents de référence

Qualité et Développement Durable, créé en 2012, et présidé par le Président-Directeur Général, permet d'intégrer la RSE dans le pilotage du Groupe. Les membres des Comités de Développement Durable sont généralement des dirigeants issus des principales fonctions de l'entreprise et représentants de zones géographiques : ils sont garants des résultats obtenus et leur pouvoir décisionnel ancre également le sujet au niveau de leurs équipes. L'apparition de ces comités au sein des instances de direction est une bonne nouvelle pour le pilotage de la RSE, qui s'en trouve renforcé.

Ces évolutions majeures – renforcement du positionnement de la fonction RSE au niveau des Directions Générales, renforcement des réseaux RSE et amélioration du pilotage du sujet à tous les niveaux décisionnels de l'entreprise – montrent que le sujet est perçu comme un enjeu stratégique pour les

entreprises et que celles-ci le pilotent désormais de manière outillée et organisée. Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'ouvrir sur des instances extérieures à l'entreprise, dans un esprit de collaboration de plus en plus marqué. Citons par exemple ArcelorMittal, qui codirige le groupe de travail « Business et Droits de l'Homme » au sein du groupe interentreprises CSR Europe, ce qui lui permet notamment de partager avec d'autres entreprises des retours d'expériences et bonnes pratiques. De son côté, Legrand participe aux commissions RSE organisées par les syndicats professionnels. Autant de signaux qui prouvent que la RSE n'est plus un sujet que l'on traite à huis clos, mais un sujet que les entreprises du CAC 40 envisagent selon une approche globale dans leur écosystème (intégrant toutes les parties prenantes).



REPORTING RSE : LA TRANSPARENCE SUR LES OBJECTIFS ET LES RÉSULTATS OBTENUS N'EST TOUJOURS PAS UNE RÉALITÉ

LA QUALITÉ DES INFORMATIONS PRODUITES

S'EST FORTEMENT AMÉLIORÉE...

Globalement, les entreprises du CAC 40 ont indéniablement progressé dans la qualité et la lisibilité des informations publiées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, confirmant les tendances déjà observées dans les précédentes études réalisées par Sia Partners.

Deux facteurs principaux ont contribué à l'amélioration de la qualité des données.

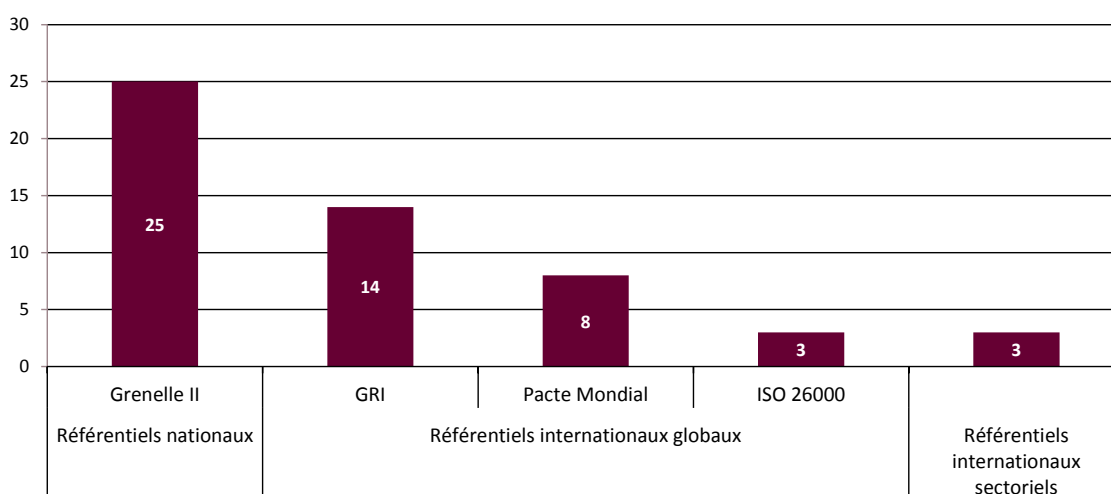
Premièrement, les entreprises ont développé et fiabilisé les référentiels communs de reporting, applicables pour l'ensemble du périmètre de l'entreprise, et précisant les définitions et modes de calcul des différents indicateurs consolidés. La grande majorité des entreprises du CAC 40 a choisi de se conformer aux référentiels nationaux ou internationaux en matière sociale ou environnementale. A titre d'exemple, dans la publication réalisée en 2016, elles sont 32 à se conformer au Global Reporting Initiative, chiffre relativement stable par rapport à 2014¹. Les tables de concordance entre les informations

communiquées et les référentiels utilisés permettent également de gagner en lisibilité sur les différentes thématiques développées par les entreprises. 32 entreprises sur 40 précisent ainsi la concordance entre les informations communiquées et un ou plusieurs référentiels. Logiquement, la référence aux cadres légaux, donc contraignants, prédomine. Pour près de 80% d'entre elles, la correspondance est réalisée au regard des obligations françaises en matière d'informations à communiquer (Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale)². Il est plus étonnant de constater que moins de la moitié des entreprises mentionnant l'utilisation du GRI, proposent une table de concordance avec ce référentiel. On peut se demander dans ce cas si ces référentiels sont réellement suivis ou si la mention du référentiel est utilisée uniquement à des fins de communication auprès des parties prenantes.

La conformité à des **référentiels nationaux ou internationaux** permet non seulement d'améliorer la qualité des données, mais également **d'améliorer la pertinence des informations communiquées**. En effet, ces dernières années les référentiels sectoriels se sont développés, permettant de préciser les enjeux propres au secteur en matière de RSE, et les informations qualitatives et quantitatives associées. A titre d'exemple, le Global Reporting Initiative a développé 10 suppléments

Nombre d'entreprises du CAC 40 affichant une concordance avec un référentiel national ou international, dans la communication réalisée en 2016

Source : Sia Partners



¹ En 2014, 31 entreprises communiquaient sur l'utilisation du GRI. La variation est due à l'évolution du périmètre des entreprises du CAC 40

² Le décret prévoit que « le conseil d'administration ou le directoire de la société qui satisfait aux conditions prévues au premier alinéa de l'article R. 225-104 mentionne dans son rapport [...] une liste précise d'informations à la fois sociales et environnementales

sectoriels, couvrant la quasi-totalité de secteurs d'activité des entreprises du CAC 40³. L'utilisation de ces référentiels sectoriels reste néanmoins encore limitée au sein des entreprises du CAC 40. Dans la documentation de référence publiée en 2016, elles ne sont que 5 à communiquer clairement sur l'utilisation d'un référentiel sectoriel (dont 3 affichant la concordance entre le référentiel sectoriel utilisé et les informations communiquées). L'harmonisation des indicateurs sectoriels au niveau communautaire était pourtant un des objectifs poursuivis par le Gouvernement français dès la loi de Grenelle⁴, objectif également repris, au niveau communautaire, dans la Directive 2014/95/UE, dont les lignes directrices non contraignantes devraient vraisemblablement inclure des indicateurs clés généraux et sectoriels de performance. Réponse attendue au plus tard en décembre 2016, à la parution des lignes directrices.

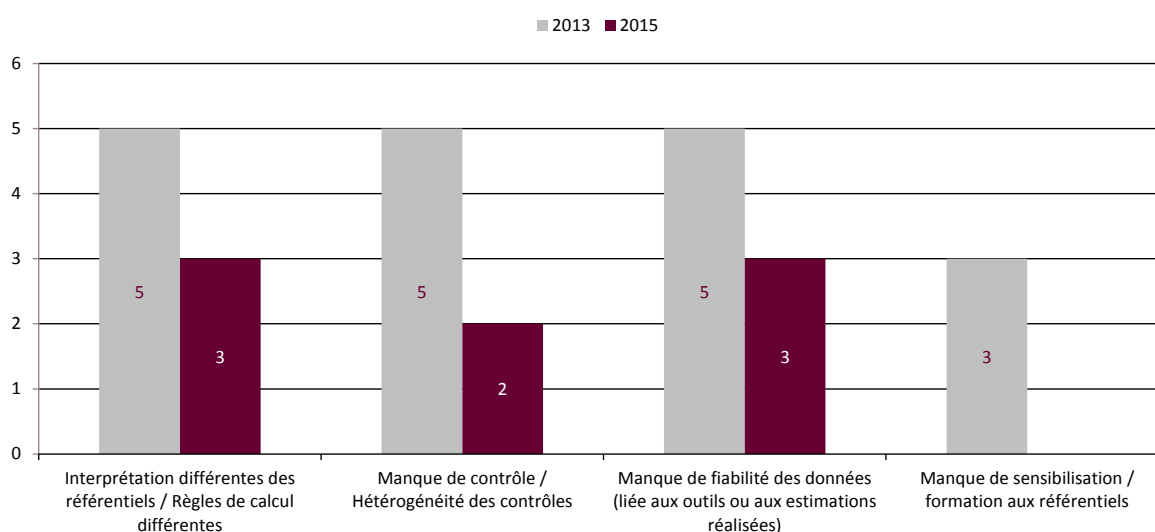
Deuxièmement, le processus de collecte et de consolidation des données s'est fortement professionnalisé. La quasi-totalité des entreprises du CAC 40 dédie un paragraphe sur la clarification du processus et des acteurs intervenant dans le processus de collecte, consolidation et contrôle, suivant ainsi les recommandations formulées par l'AMF⁵. La convergence des Systèmes d'Information de collecte et de consolidation (via la mise en place de SI Groupe) et le renforcement des dispositifs de contrôle interne ont fortement contribué à la fiabilité des données communiquées.

La fiabilisation des référentiels d'une part, et la professionnalisation du processus de collecte et consolidation d'autre part, se traduisent logiquement par la diminution des observations émises dans les rapports des tiers indépendants⁶ sur la sincérité des informations communiquées. Cette tendance devrait se confirmer dans les années à venir.



Nombre d'entreprises pour lesquelles l'organisme tiers indépendant a formulé une observation sur les domaines suivants

Source : Sia Partners



³ <https://www.globalreporting.org/standards/sector-guidance/sectorguidanceG4/Pages/default.aspx>

⁴ Objectif formulé dans l'article 53 de la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (dite loi de Grenelle I)

⁵ Recommandation AMF n° 2010-13 du 2 décembre 2010 : Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale

⁶ Dans son rapport, l'organisme tiers indépendant peut attirer, par des observations, l'attention sur des éléments relatifs aux procédures utilisées ou au contenu de certaines informations, aux fins d'en améliorer la fiabilité

... MAIS DES PROGRÈS RESTENT ENCORE À FAIRE,

CONCERNANT LA TRANSPARENCE SUR

LES OBJECTIFS ET LES RÉSULTATS OBTENUS

SUR LES DIFFÉRENTS VOILETS DE LA RSE...

Il est surprenant de constater que peu d'entreprises affichent clairement dans leur documentation de référence un véritable plan d'action identifiant les objectifs poursuivis en matière de RSE, associés à des indicateurs de mesure de performance et un suivi des résultats obtenus, au regard des objectifs fixés. La situation n'a d'ailleurs que très peu progressé depuis deux ans, malgré les recommandations de l'AMF, en 2010 (et reconduite en 2013) de « [...] présenter des objectifs clairs, précis, argumentés et évaluable et [...] assurer un suivi de ces objectifs dans les rapports des exercices suivants »⁷. Seules 6 entreprises suivent dans un plan d'action dédié, des objectifs chiffrés et datés, ainsi que les résultats atteints en 2015, au regard de ces objectifs.

Les objectifs formulés restent encore trop souvent génériques ou limités au volet environnemental et/ou à la sécurité des personnes (via des objectifs sur les accidents du travail notamment).

Certaines bonnes pratiques méritent néanmoins d'être soulignées.

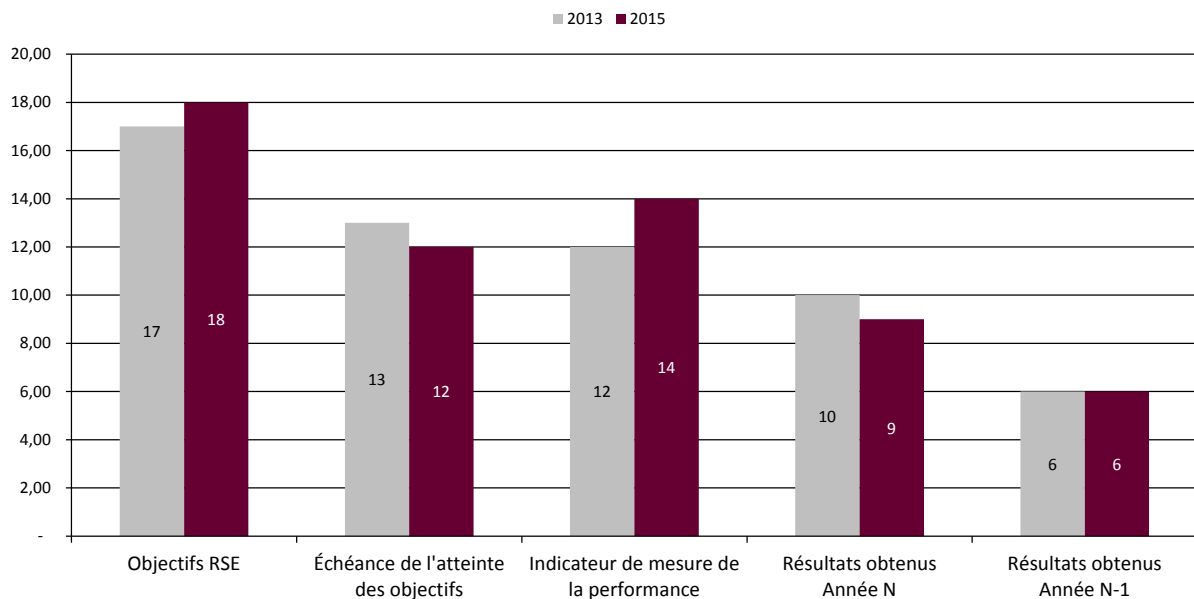
Premièrement, la mise en place d'une démarche participative, impliquant les parties prenantes de l'entreprise, dans la définition et le suivi des objectifs et indicateurs de performance associés. Cette démarche a notamment été suivie par Accor, Technip et Arcelor. Pour ce dernier, cela se traduit par la mise en place de groupes de travail dédiés, sous l'égide d'un sponsor au niveau Corporate, en charge de définir la cible et de mesurer les progrès obtenus.

Deuxièmement, la réalisation d'un bilan du plan d'action, à échéance de ce dernier. Accor a, à ce titre, communiqué sur le bilan de son plan d'action 2011-2015, intitulé Planet 21. Kering prévoit quant à lui de communiquer l'an prochain sur le bilan de son plan 2012-2016.

Troisièmement, la réalisation d'un plan d'action intégrant des indicateurs de performance déployés au niveau local et consolidés au niveau Groupe, permettant à chaque entité d'évaluer sa propre performance et de se comparer par rapport aux résultats du Groupe. C'est le cas de Legrand, qui, en outre, a demandé à l'organisme tiers indépendant d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur la sincérité des informations relatives aux taux de réalisation des objectifs 2015 de sa feuille de route 2014-2018.

Nombre d'entreprises du CAC 40 communiquant sur un plan d'action RSE, mentionnant les informations suivantes

Source : Sia Partners



⁷ Recommandation AMF n° 2010-13 du 2 décembre 2010 : Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale

LE DÉFI DE LA DIVERSITÉ : ADAPTER LE VISAGE DE L'ENTREPRISE AUX ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ

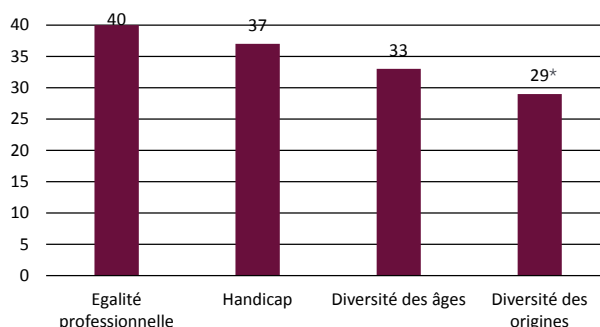
En 2004, face au constat que la discrimination était toujours bien présente en entreprise, Claude Bébéar et Yazid Sabeg lançaient la Charte de la Diversité, texte dans lequel l'entreprise signataire condamne les discriminations et s'engage à œuvrer pour plus de diversité en son sein. En 2016, 33 entreprises du CAC 40 sont signataires de la charte, signe d'une prise de conscience de l'intérêt de s'engager en matière de diversité. Cela leur permet en premier lieu de se prémunir contre le risque juridique : la loi du 27 mai 2008 liste en effet 18 critères selon lesquels il est interdit d'opérer une sélection. Afin de se conformer à la loi, les entreprises ont donc révisé l'ensemble des processus RH : recrutement, gestion de carrière, accès à la formation. Elles ont également pu mettre en place des modules de formation et de sensibilisation des managers et des populations RH pour rappeler le cadre juridique et présenter des bonnes pratiques. Au-delà de la mise en conformité légale, l'entreprise peut également développer des avantages concurrentiels importants : développer sa réputation auprès des clients, augmenter sa notation auprès d'agences spécialisées, obtenir des marchés publics soumis à conditions, développer sa marque employeur pour recruter et retenir les meilleurs talents et développer la motivation de ses collaborateurs...

Cette prise de conscience et ces enjeux ont amené les entreprises à s'engager sur le sujet en privilégiant quatre axes majeurs : l'égalité professionnelle, la diversité des âges, la diversité des origines, et l'emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap.

Quel est le bilan des entreprises du CAC 40 concernant leurs engagements en matière de diversité, sur les quatre principaux axes de la diversité ?

Nombre d'entreprises du CAC 40 mentionnant et/ou détaillant leurs travaux selon chaque axe, dans la documentation de référence²

Source : Sia Partners



* Dont 16 entreprises qui citent simplement le critère

ÉGALITÉ HOMMES FEMMES : UNE IMPLICATION

FORTE DES ENTREPRISES DU CAC 40,

AVEC LA REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES AUX

CONSEILS D'ADMINISTRATION EN FER DE LANCE

Concernant la représentativité des femmes dans les conseils d'administration, les entreprises du CAC 40 continuent de s'inscrire dans le respect des jalons prévus par la loi Copé-Zimmermann³. En

2015, 37 entreprises sur 40 ont atteint le seuil attendu pour 2014 (20% des membres de chaque sexe pour 2014) et la majorité des entreprises a déjà anticipé la prochaine étape de la loi : 10 entreprises ont déjà atteint le seuil attendu pour 2017 (40% de membres de chaque sexe aux Conseils d'Administration), 20 autres se situent dans la bonne dynamique (au-delà de 30%). Le levier législatif a donc pleinement rempli son rôle, la part des femmes dans les conseils d'administration étant désormais représentative de celle des effectifs globaux, pour les entreprises du CAC 40. En revanche, en l'absence d'obligation légale, la part des femmes au Comité Exécutif stagne depuis 6 ans, ne dépassant jamais 11%. La multiplication par deux de la part des femmes au sein des conseils d'administration, encadré par la loi

¹ Chiffres croisés entre les documents de référence et la liste des signataires sur <http://www.charte-diversite.com/charte>. Ils ne prennent pas en compte les filiales signataires des groupes.

² Hors informations sur la nationalité des administrateurs et hors actions des fondations

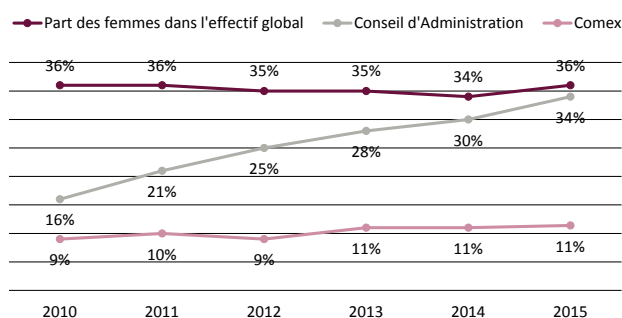
³ Loi Copé - Zimmermann, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle.

> 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.

Copé-Zimmerman, contraste ainsi fortement avec la stabilisation de cette dernière au sein des Comités Exécutifs sur la même période. L'absence de cadre légal contraignant empêche toute évolution, à défaut d'initiative spontanée lancée par les entreprises elles-mêmes.

Part des femmes dans les effectifs des entreprises du CAC 40

Source : Sia Partners



Concernant les actions en faveur de l'égalité professionnelle, les efforts se concentrent en particulier sur deux chantiers, sur lesquels les entreprises du CAC 40 se donnent de véritables objectifs : la rémunération et le développement de carrière.

Le rattrapage de l'inégalité salariale demeure la priorité, à l'instar de Schneider Electric, qui a pris l'engagement pour 2017 d'étendre son processus de vérification des écarts de rémunération à 85% des collaborateurs (contre 56% en 2015). Legrand a également affiché comme priorité Groupe pour 2014-2018 la réduction de 15% de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non-managériales. Cependant, la transparence « totale » n'est pas de mise sur ce sujet : si 21 entreprises du CAC 40 communiquent sur le fait qu'elles suivent l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, seules 4 d'entre elles partagent explicitement la donnée chiffrée. C'est le cas par exemple de Michelin, avec un écart de rémunération hommes-femmes à 2,8% en 2015 ou d'Orange, où les écarts salariaux non explicables atteignent 0,63%.

Concernant le développement de carrière, sujet récurrent chaque année, citons les bonnes pratiques mises en place par Saint-Gobain et son programme de tutorat / mentoring, accompagné d'un module e-learning de sensibilisation à destination des RH et des managers ; ou encore par Axa et son programme « Parrainage en Tandem », grâce auquel des cadres dirigeants utilisent leur connaissance de l'organisation et leur influence pour « œuvrer au renforcement du vivier de talents féminins et favoriser un développement accéléré de la carrière des femmes participant au programme » (18 nouveaux parrainages en 2015).

Afin de valoriser les travaux réalisés par les entreprises en matière d'égalité hommes-femmes, une tendance nouvelle se développ :

l'inscription dans une dynamique de labellisation. C'est le cas de Lafarge, qui a obtenu pour une de ses filiales la certification EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*), standard de certification mondial pour l'égalité professionnelle hommes-femmes. Ce type d'initiative concrète permet d'espérer des retombées positives en termes de marque employeur et de fidélisation des salariés.

En synthèse, l'année 2015 confirme la place prépondérante du sujet de l'égalité hommes femmes, pour lequel les entreprises du CAC 40 se mobilisent globalement, autant poussées par le cadre légal que par leur volonté affichée de construire leurs propres dispositifs d'action.

HANDICAP : UN BILAN

ET UNE MOBILISATION MITIGÉE,

MAIS DES ACTIONS ISOLÉES

SUR LESQUELLES CAPITALISER

En 2015, nous observons une très légère éclaircie pour ce pilier de la diversité, dont la concrétisation peine à voir le jour. En effet, parmi les 20 entreprises du CAC 40 qui affichent le taux d'emploi des personnes handicapées sur le périmètre français, 6 d'entre elles atteignent le quota imposé de 6% en 2015, contre 4 en 2014. In fine, le bilan global concernant l'évolution du taux d'emploi des personnes handicapées sur le périmètre français, entre 2014 et 2015, est mitigé : ce dernier stagne depuis l'an dernier (4,70% en 2015, 4,78% en 2014), pour les entreprises communiquant cette information pour ces deux années.

Les actions mises en avant par les entreprises du CAC 40 restent généralement classiques et s'inscrivent dans le cadre des modalités prévues par la loi du 11 février 2005⁴. Cependant, certaines entreprises ont mis en place des initiatives allant au-delà de la simple réponse aux objectifs fixés par la loi. Total, par exemple, allie à la fois actions internes (insertion, formation, accompagnement, sensibilisation équipes...) et externes (information/ communication vers la population étudiante, collaboration avec des cabinets de recrutement...).

Si la communication des entreprises du CAC 40 est orientée sur les trois premiers axes prévus par la loi du 11 février 2005, le versement des contributions financières pour atteindre les objectifs reste un sujet tabou et il est très difficile de trouver une information précise dans la communication des entreprises du CAC 40. Et cela s'explique : afficher le choix d'un versement financier plutôt que d'une transformation des processus RH n'est pas forcément très bien perçu par les parties prenantes, en particulier par les collaborateurs.

Enfin, la recherche de labellisation / normalisation fait également partie des pistes de travail. C'est ainsi le cas de Safran, qui vise d'ici

⁴ Pour rappel, les modalités proposées pour atteindre l'objectif de 6% de personnes handicapées dans les effectifs se déclinent en 4 axes :

- Employer des bénéficiaires de la loi handicap
- Sous-traiter avec le secteur protégé ou adapté
- Accueillir des stagiaires handicapés
- Verser une contribution financière

2017 la certification « entreprise handi-accueillante » attribuée par l'AFNOR (Association Française de NORmalisation) pour 10 de ses établissements.

En synthèse, le traitement du handicap par les entreprises du CAC 40 laisse une nouvelle fois une impression mitigée : si les actions citées sont nombreuses, le faible taux d'emploi des personnes handicapées illustre la difficulté pour les entreprises du CAC 40 de transformer l'essai.

DIVERSITÉ DES ÂGES, UNE NÉCESSITÉ DE FAIRE

FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

ET À L'ARRIVÉE DES JEUNES GÉNÉRATIONS

SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

La diversité intergénérationnelle est un cheval de bataille pour les entreprises du CAC 40 car d'une part, il est interdit de faire un choix sur le critère de l'âge et d'autre part, la loi les oblige à mettre en place un contrat de génération (qui a remplacé l'accord senior lancé en 2009). Cet accord de génération lancé en 2013 avait 3 objectifs :

1. l'insertion durable des jeunes dans l'emploi,
2. le recrutement et le maintien en emploi des seniors,
3. la transmission des compétences et des savoir-faire dans l'entreprise

En 2015, les salariés de plus de 50 ans représentent environ 21% des effectifs du CAC 40, une part relativement stable depuis 2010. Cette forte représentation n'est pas surprenante, dans un contexte de vieillissement de la population française, mais elle souligne l'importance pour les entreprises de s'intéresser à ce segment d'employés. Cependant, depuis le lancement de l'étude RSE de Sia Partners en 2010, aucune mesure innovante en faveur des seniors n'est à souligner. L'aménagement de fin de carrière et l'accès au temps partiel pour les seniors restent les mesures phares mises en place. En revanche, les actions mentionnées dans les publications des entreprises mettent plutôt en avant des actions orientées vers les jeunes : Engie a développé une plateforme « Engagements jeunes » pour que les alternants puissent trouver leur premier emploi. Bouygues accompagne des jeunes issus de quartiers populaires par le biais de l'association Mozaik RH. Pernod Ricard soutient quant à lui un réseau de collaborateurs de moins de 30 ans qui travaille directement avec le Top Management pour apporter la vision de leur génération sur les enjeux stratégiques du Groupe.

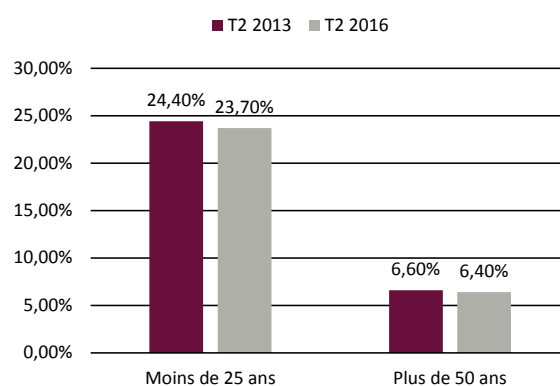
De façon générale, les entreprises mettent en avant la transmission des compétences qui vise simultanément les deux publics. Valéo met l'accent sur l'anticipation des évolutions et la transmission des expertises. La formation est un levier d'action intéressant pour les

entreprises qui sont également soumises à des contraintes fortes (cf. [chapitre sur la « Formation professionnelle : des évolutions encourageantes malgré un bilan 2015 en demi-teinte, p.15 »](#)).

Les effets de l'accord de génération sur le taux de chômage sont encore assez limités :

Evolution du taux de chômage selon l'âge entre T2 2013 et T2 2016

Source : Insee



Si le taux de chômage des moins de 25 ans est à la baisse, il reste particulièrement élevé par rapport à l'ensemble de la population française (9,6%). Le taux de chômage des seniors cache quant à lui l'ensemble des mesures d'anticipation de l'activité pratiquées par les entreprises.

Malgré des résultats peu probants, les politiques pour la diversité intergénérationnelle doivent se poursuivre afin de faire face au vieillissement de la population, aux départs à la retraite des baby boomers et à l'entrée massive de jeunes diplômés sur le marché du travail, afin d'assurer une transition des compétences et des savoir-faire adéquats.

DIVERSITÉ DES ORIGINES :

DES ACTIONS ORIENTÉES SUR L'ENCADREMENT

AU NIVEAU LOCAL ET LA MULTICULTURALITÉ

L'implantation internationale est une réalité pour toutes les entreprises du CAC 40 qui doivent faire preuve d'ouverture pour l'ensemble de leurs collaborateurs : c'est pourquoi toutes ou presque mentionnent cette problématique en s'assurant que les non-Français puissent avoir accès à des postes à responsabilité dans l'organisation. L'appellation varie selon les entreprises qui mettent particulièrement en avant la multiculturalité : « mixité culturelle et ethnique » pour Technip, « internationalisation » pour la Société Générale, « internationalisation des dirigeants » pour Renault, « diversité des nationalités » pour Saint-Gobain etc.

⁵ Source : INSEE, enquête emploi

Notons que la plupart des entreprises mentionnent spécifiquement le nombre de non-Français dans le conseil d'administration, à l'instar du Crédit Agricole. Ceci est à mettre en lien avec le chiffre d'affaires réalisé par ces mêmes entreprises en dehors du territoire français.

Pour développer l'internationalisation de leurs équipes, les entreprises du CAC 40 citent quelques bonnes pratiques :

- Alstom suit la diversité des nationalités au sein de l'encadrement intermédiaire dans les différentes régions
- Total s'est fixé comme objectif d'atteindre 40% de dirigeants d'une nationalité autre que française d'ici 2020 (contre 28% en 2015)
- La Société Générale exige un profil issu de la diversité (femme ou non-Français) dans le cadre d'un plan de succession ou lors d'un recrutement d'un poste clé

Pour aboutir à un taux de non-Français important dans l'encadrement, les entreprises doivent s'appuyer sur leurs processus RH comme elles ont pu le faire pour promouvoir les femmes dans l'encadrement. Elles doivent également s'assurer que l'ensemble des collaborateurs sont en mesure de travailler dans des équipes multi-culturelle en mettant en place des formations associées.

Les entreprises s'emparent naturellement de ce sujet d'internationalisation des dirigeants puisqu'il s'agit d'une condition de leur développement : diverses études estiment à environ 70% la part du chiffre d'affaires des entreprises réalisée en dehors de la France.

Les conclusions de l'analyse annuelle de l'avancement du CAC 40 sur les 4 axes principaux de la diversité sonnent désormais comme un refrain... L'obligation légale s'avère nécessaire pour concrétiser quantitativement les efforts fournis par les entreprises. Ces efforts sont réels et révèlent un engagement qui est devenu une habitude pour de nombreuses entreprises.

Finalement, ce quatuor fondamental constitué par les thématiques d'égalité professionnelle, de diversité des âges, de diversité des origines et de handicap fait partie intégrante du paysage du CAC 40. Qu'ils conduisent à des objectifs affichés, des dispositifs d'envergure ou des actions ponctuelles, ils ne sont que très rarement ignorés.

Cependant, au-delà de ces 4 piliers, il ne faut pas oublier que la loi identifie 22 critères de discrimination (4 critères ont été ajoutés depuis 2008), qui peuvent dépasser la sphère de communication institutionnelle des entreprises du CAC 40. Par exemple, les thématiques diverses liées au fait religieux, à l'orientation sexuelle ou encore au lieu de résidence sont parfois abordées par certaines entreprises, mais sans récurrence observable. La question du cadre légal à renforcer est de ce fait posée, tant elle semble aujourd'hui être la plus à même de garantir la prise d'actions concrètes en faveur de la diversité.



SST : L'ANNÉE 2016 CONFIRME L'AVÈNEMENT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES DU CAC 40

Le passage d'une gestion du risque à une démarche proactive, tendance identifiée lors de l'étude RSE 2015, se confirme cette année. Après avoir élargi le sujet de la santé et de la sécurité au champ des risques psychosociaux (RPS) puis à la qualité de vie au travail (QVT), les entreprises sont entrées dans une phase de consolidation des champs d'action en la matière. Quelles sont les principales évolutions de l'année ?

LA SST : UN ENJEU MAJEUR,

IDENTIFIÉ COMME TEL

DANS LES MATRICES DE MATÉRIALITÉ

DES ENTREPRISES DU CAC 40

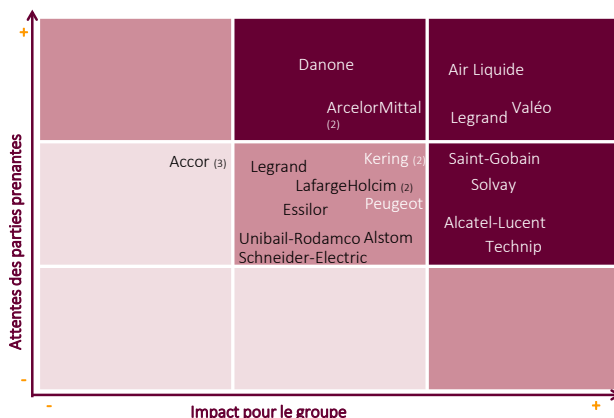
La présence quasi-systématique des sujets de santé, sécurité et qualité de vie au travail dans les matrices de matérialité témoignent de la reconnaissance du sujet comme une priorité à adresser par les entreprises.

Plus spécifiquement, du fait des obligations légales en la matière, et des attentes importantes des parties prenantes sur ces sujets, les champs d'action de la santé et de la sécurité sont identifiés comme des enjeux prioritaires pour 14 des 19 entreprises formalisant leur matrice de matérialité. Sans surprise, les entreprises qui positionnent ces sujets comme étant prioritaires sont des entreprises industrielles, pour lesquelles les risques professionnels relatifs à la sécurité sont les plus importants.

Quant à la qualité de vie au travail, 8 entreprises en font mention, utilisant d'ailleurs des terminologies différentes pour la qualifier¹ (qualité de vie au travail, qualité de vie professionnelle, bien-être au travail). Publicis va jusqu'à associer la qualité de vie au travail au développement de ses collaborateurs – « le bien-être des salariés et leur évolution professionnelle » – ce qui confirme la reconnaissance de l'impact de ces mesures sur la performance des collaborateurs et, a fortiori, de l'entreprise.

Positionnement des entreprises du CAC 40 sur les champs d'action de la SST (sur la base des matrices de matérialité)²

Source : Sia Partners



Concernant les entreprises qui ne mentionnent pas la SST dans leur matrice de matérialité, Unibail-Rodamco sort son épingle du jeu. En effet, l'entreprise ayant déjà réalisé de grandes avancées dans ce domaine, la santé-sécurité n'est plus un enjeu à traiter en priorité mais est intégrée dans la culture d'entreprise.

Les entreprises n'ayant pas affiché de matrice de matérialité dans leur document de référence s'engagent néanmoins majoritairement sur le sujet, à l'instar de BNP Paribas dont l'un des 12 enjeux est « Good place to work et gestion responsable de l'emploi ».

¹ Cette variété de la terminologie avait déjà été relevée dans le cadre de l'étude RSE 2015

² Du fait de l'hétérogénéité des modèles de matrices de matérialité utilisées, le modèle retenu est celui le plus répandu parmi les entreprises. Pour les entreprises ayant plusieurs enjeux relatifs à la SST représentés dans leur matrice, une moyenne du positionnement desdits enjeux est représentée dans la synthèse. Le nombre d'enjeux est indiqué à la suite du nom de l'entreprise si celui-ci est supérieur à 1.

Terminologies utilisées dans les matrices de matérialité

Source : Sia Partners

Accor : Sûreté et sécurité Qualité de vie au travail Prévention des maladies	Essilor : Sécurité et bien-être au travail	Solvay : Employee health and safety
Alcatel-Lucent : Santé et sécurité / bien-être au travail	Kering : Qualité de vie professionnelle Santé et sécurité	Schneider Electric : Santé et sécurité des collaborateurs
Alstom : Santé et sécurité des collaborateurs et des sous-traitants	LafargeHolcim : Health and security Employee work-life balance and well-being	Technip : développer et protéger les individus
Air Liquide : Santé et sécurité	Legrand : Conditions de travail et protection sociale, santé et sécurité au travail	Valéo : Sécurité et qualité de vie au travail
ArcelorMittal : Occupational health Occupational safety	Peugeot : Santé et sécurité au travail et conditions de travail	Unibail-Rodamco : Santé et sécurité
Danone : Guarantee of employees health and well-being at work	Saint-Gobain : Santé et sécurité	

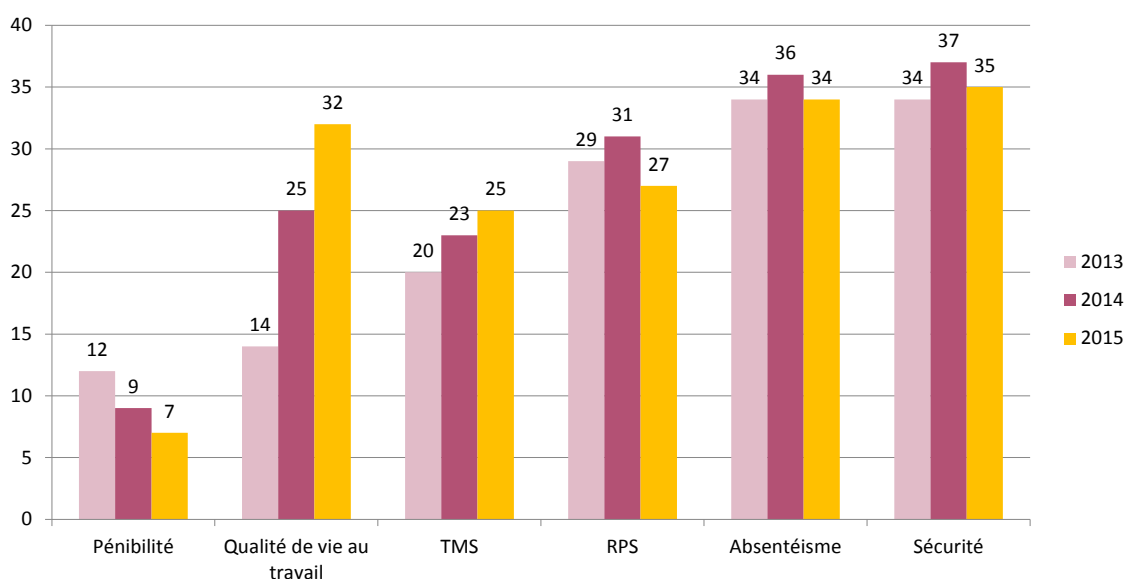
LES TENDANCES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

SUR LES SUJETS SST SE CONFIRMENT

PAR RAPPORT À L'AN DERNIER...

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

Source : Sia Partners



³ La diminution du nombre d'entreprises communiquant sur la sécurité est liée uniquement à des effets périmètres dus aux évolutions des entreprises constituant le CAC 40.

Comme les deux années précédentes, la sécurité et l'absentéisme restent les thèmes incontournables de la communication SST. Les entreprises du CAC 40 continuent néanmoins à s'ouvrir de plus en plus sur des sujets plus larges de la SST, et notamment sur les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et la Qualité de Vie au Travail (QVT).

Si la progression reste mesurée sur la thématique des TMS, elle n'en est pas moins encourageante. Les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance de réfléchir sur l'ergonomie des postes de travail, notamment dans le cadre des chantiers de réorganisation des espaces de travail. À ce titre Bouygues Télécom a intégré une réflexion sur l'adaptation des positions de travail à l'usage qui en est fait, dans le cadre de son projet d'espaces de travail innovants et collaboratifs.

La Qualité de Vie au Travail, quant à elle, rivalise désormais avec la Sécurité dans la communication SST, la présence de ce thème dans la documentation de référence ayant plus que doublé en 2 ans. Cette tendance témoigne d'un souhait croissant des entreprises d'aborder **la santé au travail de manière holistique**, s'affranchissant des logiques en silo, souvent liées aux obligations légales en matière de SST (pénibilité, RPS). Rien d'étonnant à ce que la communication sur ces deux derniers sujets décline cette année, au profit d'une communication plus large sur la QVT.

L'avènement de la QVT dans les entreprises du CAC 40 se matérialise notamment par **trois types d'initiatives** : la formalisation des ambitions des entreprises en matière de QVT, la sensibilisation des collaborateurs, et la gouvernance en matière de QVT. **Le développement de la formalisation des ambitions des entreprises en matière de QVT** se concrétise par la signature d'accords ou de chartes de la QVT, dont le périmètre s'étend progressivement de plus en plus à l'international, signe du succès des expérimentations au niveau local. A titre d'exemple, en 2015, la santé, la sécurité et la qualité de vie professionnelle

forment le premier axe des engagements de Kering dans le cadre de l'accord européen signé le 19 février 2015 avec le Comité d'Entreprise Européen du Groupe. Concernant la **sensibilisation des collaborateurs à la QVT**, outre le renforcement des actions de formation classiques (un quart des entreprises communique sur la mise en place de formations liées à la QVT en 2015), certaines entreprises privilégient des démarches participatives permettant à la fois de favoriser la portée du message sur la QVT et de recueillir les attentes des collaborateurs sur les chantiers prioritaires à adresser. Enfin, **la gouvernance en matière de QVT** se renforce, via le développement de comités QVT dédiés en charge de piloter les actions mises en œuvre sur le sujet. En effet, si, jusqu'à récemment, la gouvernance liée à la SST se concentrait principalement sur les sujets d'hygiène et de sécurité, via l'animation des réseaux de correspondants HSE, elle s'ouvre désormais à des sujets plus larges de la SST, et notamment la QVT. À ce titre Accor a mis en place en 2015 un comité dédié à la QVT, « FeelingWell@Work », ayant pour objectif d'initier des actions et d'en assurer le suivi, mais aussi de fédérer les collaborateurs sur le sujet, et d'être un espace d'échange et de réflexion.

L'ABSENTÉISME RESTE DIFFICILE À MAÎTRISER

Malgré l'investissement affiché des entreprises sur des actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, les entreprises du CAC 40 peinent à infléchir la courbe de l'absentéisme. Sur les 16 entreprises communiquant cet indicateur depuis 2011, l'absentéisme a augmenté pour 75% d'entre elles entre 2014 et 2015. Plus inquiétant encore, pour plus d'un tiers d'entre elles, le taux d'absentéisme a augmenté de plus de 0,30 point depuis 2011. Comme l'an dernier, Total reste la seule entreprise à voir son taux d'absentéisme diminuer chaque année, depuis 2011.



L'ÉVOLUTION DES MODES DE TRAVAIL :

UN LEVIER PRIVILÉGIÉ PAR LES ENTREPRISES

POUR FAVORISER L'AMÉLIORATION

DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans la lignée de 2015, le télétravail poursuit son expansion avec 24 entreprises qui en font mention cette année, contre 17 en 2015. Par ailleurs, les entreprises qui avaient déjà adopté cette pratique continuent sur cette voie en renforçant son utilisation et en l'étendant à d'autres pays (Renault étend le télétravail à la Roumanie et l'Argentine) ou à d'autres métiers (la Société Générale a ainsi triplé le nombre de télétravailleurs par rapport à 2014). Outre le fait que cette démarche facilite la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, elle s'inscrit plus largement dans une logique de recherche d'agilité dont font preuve de plus en plus d'entreprises. En effet, nombre d'entreprises repensent leurs modes de travail afin de permettre plus de souplesse et de favoriser l'innovation. Parmi les entreprises les plus investies sur le sujet, retenons la charte sur l'agilité d'Axa, approuvée par le Comité Exécutif du Groupe, ou la possibilité chez Valéo pour un collaborateur d'aller travailler sur un autre site, si celui-ci est plus proche de son domicile. Cette réorganisation des modes de travail passe inmanquablement par une réorganisation des espaces de travail. Ainsi, de nombreuses entreprises ont initié des projets de réorganisation des espaces. Décloisonnement, mise à disposition d'espaces de créativité, cellules de coworking ou encore bureaux partagés sont autant de dispositifs qui émergent aujourd'hui pour répondre à ces besoins d'innovation et de qualité de vie au travail. Des projets immobiliers de grande envergure ont ainsi vu le jour, à l'instar de Bouygues qui a ouvert deux nouveaux sites en Ile-de-France pour « travailler autrement » mêlant bureaux fixes et collaboratifs, salles créatives et espaces calmes ... Il y a fort à parier que la réorganisation des espaces de travail occupera une place prépondérante dans la réflexion des entreprises dans les années à venir.



Face à l'ouverture des champs d'action SST, la tendance à la diversification des approches sur le sujet se confirme, les entreprises privilégiant soit les approches QVT (centrées sur le travail) soit les approches bien-être (centrées sur les collaborateurs et la contribution sociale).

La consolidation et l'élargissement des dispositifs de QVT ouvrent également de nouvelles possibilités aux collaborateurs qui sont encouragés à devenir forces de proposition et acteurs de leur qualité de vie au travail. De nouvelles modalités d'implication des collaborateurs verront sans doute le jour, exacerbées par les nouveaux outils à disposition et le digital.

Enfin, bien que, la communication sur la pénibilité décline depuis deux ans, le compte personnel de prévention pénibilité – entrant en vigueur au 1er janvier 2017 – augure une recrudescence de cette thématique dans les préoccupations des entreprises.

FORMATION PROFESSIONNELLE : DES ÉVOLUTIONS ENCOURAGEANTES MALGRÉ UN BILAN 2015 EN DEMI-TEINTE

En 2016, la formation professionnelle est toujours au cœur de l'actualité. La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels comporte un important volet formation, dont l'un des principaux dispositifs est la création du Compte Personnel d'Activité (CPA) dans le prolongement du Compte Personnel de Formation (CPF).

Sur le volet formation, les perspectives attendues l'an dernier portaient d'une part sur les conséquences de la loi du 5 mars 2014, d'autre part sur l'augmentation du taux d'accès à la formation professionnelle pour l'ensemble des salariés. Si la communication des entreprises du CAC 40 sur l'année 2015 fait l'impasse sur les effets de la loi, elle témoigne d'une poursuite des ambitions internes relatives au développement des collaborateurs, mais dont les résultats sont très variables en fonction des entreprises.

DES ÉVOLUTIONS CONTRASTÉES ET PEU LIÉES

AUX CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

La loi sur la réforme de la formation professionnelle ne semble toujours pas faire l'objet d'importantes évolutions des dispositifs de formation des entreprises du CAC 40

Seule Air Liquide témoigne d'une progression des dépenses de formation et d'une refonte du dispositif suite à cette loi. Si, en 2014, l'absence de communication à son égard était liée au calendrier, les raisons de cette absence en 2015 sont différentes. La complexité de mise en place du CPF retarde très probablement les effets de la loi sur les différents indicateurs formation. Au 1er août 2016, 3,3

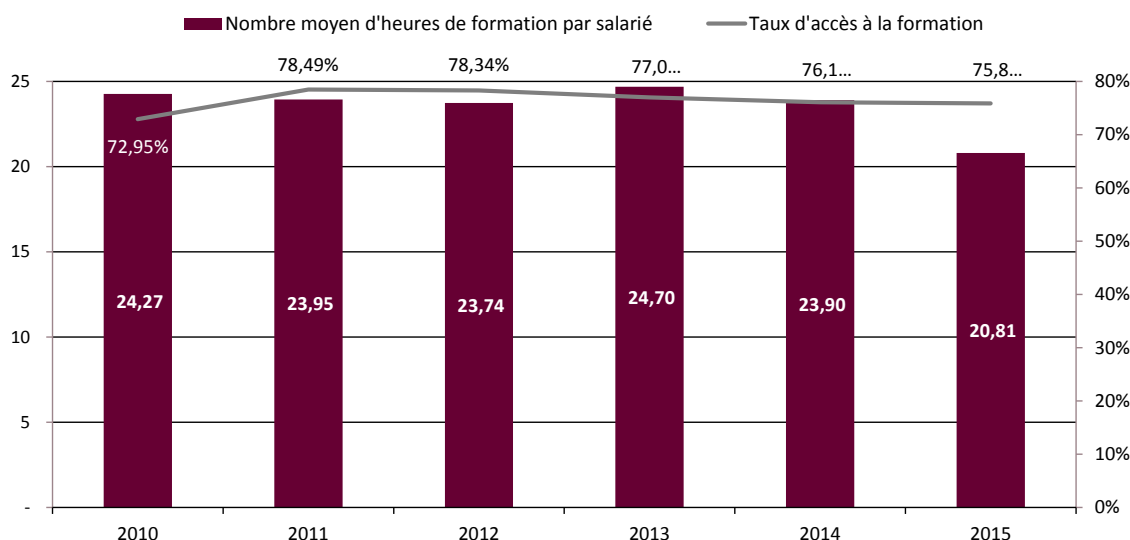
millions de français avaient activé leur compte, ce qui représente une faible proportion à l'égard des 20 millions d'actifs éligibles au CPF. Autre bémol, sur ces comptes activés, seules 470 000 formations demandées ont vu leur financement validé¹.

La formation pour tous peine à se matérialiser dans l'ensemble des entreprises du CAC 40

Si la transparence des entreprises sur le taux d'accès à la formation continue de progresser (27 entreprises du CAC 40 communiquent cette année sur le taux d'accès à la formation, contre 23 l'an dernier), les situations sont très variables entre les entreprises. En effet, malgré un objectif largement partagé de favoriser l'accès aux formations à l'ensemble des collaborateurs, la formation pour tous est encore trop rarement une réalité.

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

Source : Sia Partners



¹ http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/08/16/le-compte-personnel-de-formation-se-deploie-timidement_4983357_1698637.html

² 14 entreprises du CAC 40 communiquent cette formation depuis 2010

Globalement, pour les entreprises communiquant cette information depuis 2010, le taux d'accès à la formation continue de diminuer depuis 2013. Si, plus spécifiquement, entre 2014 et 2015, le taux d'accès à la formation reste relativement stable pour les 22 entreprises communiquant cette information pour ces deux années, cette tendance cache néanmoins d'importantes disparités. Le taux d'accès à la formation continue en effet à progresser dans la moitié des entreprises concernées. Les augmentations observées traduisent deux réalités différentes. Pour certaines entreprises, cela témoigne d'une poursuite de la concrétisation de l'accès à la formation pour tous : la moitié des entreprises qui avaient déjà, en 2014, un taux d'accès à la formation supérieur à 80%, continue de progresser en 2015. Pour d'autres entreprises, cela témoigne d'un rattrapage d'un taux d'accès à la formation inférieur à la moyenne observée dans les entreprises du CAC 40. Finalement, l'accès à la formation pour tous (taux supérieur à 90%) n'est une réalité que pour 5 entreprises du CAC 40 (Accor, Cap Gemini, Crédit Agricole, Michelin, Valéo), chiffre stable par rapport à 2014.

Au-delà du taux d'accès à la formation, la tendance à la baisse du nombre moyen d'heures de formation par salarié se confirme et s'amplifie. Entre 2010 et 2014, le nombre moyen d'heures de formation a diminué dans les deux tiers des entreprises communiquant l'information sur cette période. Par ailleurs, pour les entreprises dont le nombre moyen d'heures de formation par salarié augmente, les augmentations restent très mesurées.

Enfin, la principale attente de l'an dernier portait sur les dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale. En 2015, seules 8 entreprises du CAC 40 ont communiqué cette information, contre 10 l'an passé. Néanmoins, la moitié d'entre elles ont progressé sur cet indicateur. Sur ce point, Safran fait figure d'exemple puisque ce taux s'élève à 4,4% en France en 2015, tout comme en 2014.

Si le bilan relatif aux évolutions des indicateurs quantitatifs est plutôt mitigé, les entreprises du CAC 40 ont cependant largement communiqué sur les efforts mis en œuvre pour améliorer qualitativement les formations proposées, afin de créer de la valeur tant pour l'entreprise que pour le collaborateur.

LA FORMATION COMME LEVIER D'INNOVATION

ET DE PERFORMANCE, AU TRAVERS

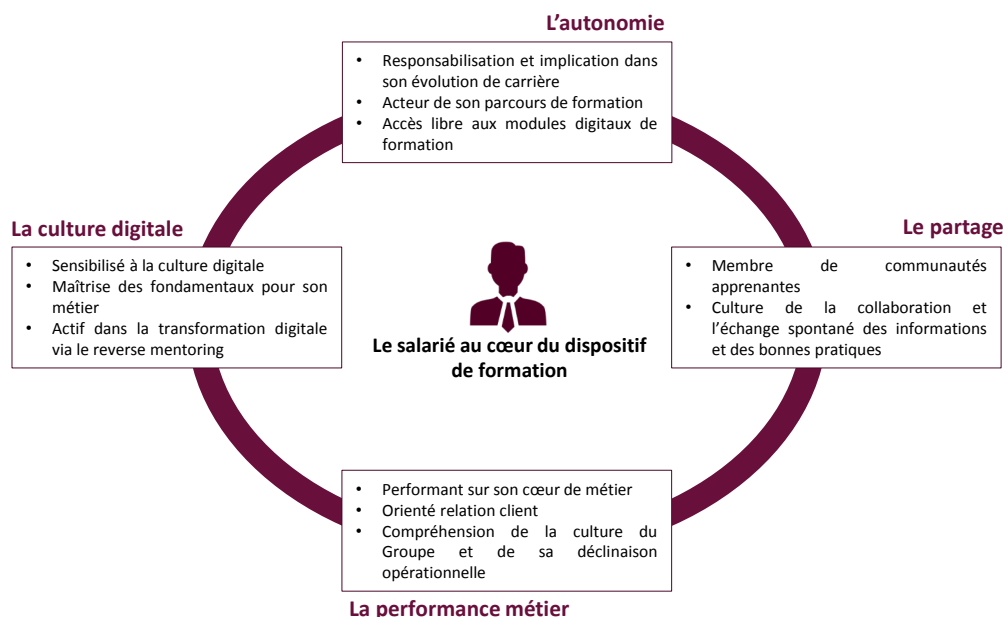
DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Un alignement renforcé de la formation avec les enjeux stratégiques

De plus en plus, les entreprises communiquent de façon détaillée le contenu des formations, en indiquant les thèmes prioritaires et la cible des salariés. En 2015, pour répondre aux enjeux métier, les programmes ont évolué vers deux thématiques phares, que sont la satisfaction client et la transformation digitale. A titre d'exemple, Carrefour a lancé une formation intitulée « 100% orientés clients » afin de devenir la référence en matière de relation clients dans la grande distribution. Le développement de la culture digitale, deuxième axe de formation plébiscité par les entreprises, repose sur des modules dédiés au digital et sur de multiples formats d'accompagnement. LVMH a quant à lui déployé un module de formation en ligne, Digital Discovery, qui permet aux cadres d'acquérir un langage commun et un socle de connaissances fondamentales sur la révolution digitale.

Objectifs poursuivis par la formation dans les entreprises du CAC 40

Source : Sia Partners



Dans la continuité de l'année précédente, les entreprises donnent la priorité aux formations métiers, à l'image de Michelin pour qui ces formations représentent 90% des formations dispensées. Evolution par rapport à l'an dernier : les populations cibles s'élargissent aux non-cadres. Sur les 13 entreprises communiquant une information différenciée par catégorie de personnel, les écarts concernant le nombre moyen d'heures de formation cadre / non-cadre se sont réduits. 2 entreprises offrent désormais en moyenne plus d'heures de formation aux populations non-cadre (contre 1 seule en 2012).

L'alignement stratégique passe également par la bonne articulation global / local. Si la stratégie globale de formation se construit au niveau Groupe, elle est déployée en local en tenant compte des spécificités. De nombreuses initiatives valorisent également le croisement géographique des apprenants, et la construction de parcours sur-mesure pour certaines entités locales. Les entreprises communiquent très largement sur les programmes internationaux, en promouvant leur effort de mise en cohérence des programmes au niveau mondial – ainsi, L'Oréal s'assure d'adapter les besoins de chaque zone géographique et de développer le réseau international de responsables Learning.

Le salarié au cœur du dispositif de formation

La philosophie de la loi du 5 mars 2014 et de celle du 8 août 2016 rejoint celle communiquée par les entreprises. La tendance à la responsabilisation et à la prise d'autonomie du salarié dans sa carrière se confirme. Celui-ci doit être acteur de son évolution et de fait, être autonome dans ses choix parmi les multiples parcours de formation existants. Ainsi, l'entreprise se pense désormais davantage comme une organisation apprenante³, que comme un donneur d'ordre. A titre d'exemple, Accor met l'accent sur sa nouvelle stratégie Learning & Development, qui s'appuie sur une culture de l'apprentissage continu et la notion d'« apprenance » tout au long de la vie. L'accompagnement du salarié dans cette nouvelle façon d'apprendre est prévu, différents acteurs étant formés à ce rôle : les managers, qui suivent des parcours de formation managériaux, les RH, dont les formations métiers sont renforcées pour porter cette transformation, mais également les mentors, au travers du mentorat, au sens classique du terme, ou du « reverse mentoring », qui se développe dans les entreprises du CAC 40.

Un accompagnement multimodal des salariés, basé sur l'innovation pédagogique

La diversification des modes de distribution des formations est désormais ancrée dans les pratiques des entreprises du CAC 40. Le e-learning s'est généralisé, et représente désormais une part non négligeable des formations dispensées. Pour les entreprises du CAC 40 communiquant cette information, il représente en moyenne 30% des heures de formation dispensées, avec néanmoins des disparités très élevées (de 2% à 74%). Si 33 entreprises du CAC 40 communiquent sur leur formation e-learning (contre 22 en 2013), elles ne sont en revanche que 8

à communiquer le nombre d'heures de formation en ligne sur le total d'heures de formation dispensées. La multiplication des modules proposés en e-learning, autant que le développement du « self-learning » (i.e. les salariés suivent librement des modules sans validation) complexifie en effet la traçabilité des heures réalisées.

Outre le e-learning, les nouvelles modalités pédagogiques de type classe inversée ou mentorat, déjà bien présentes l'an dernier, continuent à se développer, puisque 32 entreprises le mentionnent dans leur documentation de référence. Ces nouvelles modalités pédagogiques permettent de plus en plus le partage avec les collaborateurs du monde entier. A titre d'exemple, AXA continue de fortement développer le Digital Reverse Mentoring pour les cadres seniors, atteignant une population de 450 mentors en 2015. Engie a mis en place un programme d'e-mentoring destiné à ses 33 000 managers dans le monde, qui a permis la création de 960 binômes en 2 ans et a pour ambition d'en développer 500 par an⁴.

Perspectives attendues

Si le lent démarrage du CPF semble lié à sa complexité, nous pouvons espérer une amélioration suite à la loi du 8 août 2016 qui vient renforcer la logique de la loi du 5 mars 2014. Ces lois ont pour objectif de remettre le salarié au cœur du dispositif de formation et de le rendre acteur de sa carrière, ce qui correspond aux travaux menés par les entreprises. Le CPA doit être mis en place au 1er janvier 2017 pour tous les salariés du secteur privé ainsi que pour les demandeurs d'emploi ; il faudra donc patienter pour évaluer ses effets sur la communication des entreprises. Dans l'attente de ces évolutions, les perspectives de l'année 2016 porteront toujours sur la réduction des inégalités d'accès à la formation. L'évolution des modalités pédagogiques devra fortement y contribuer, et à ce titre, nos attentes porteront sur leurs conséquences concrètes sur le développement des salariés, au-delà du simple effet de communication et d'image employeur.

³ Une organisation apprenante se définit comme une organisation ayant la capacité à construire et à proposer un écosystème de développement professionnel aux salariés, caractérisé par une culture de l'agilité et de l'innovation et des communautés de partage

⁴ <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/94700/engie-se-met-au-mentoring-electronique.html>

QUELS SONT LES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES DU CAC 40 SUR LE VOLET SOCIAL, POUR LES ANNÉES À VENIR ?

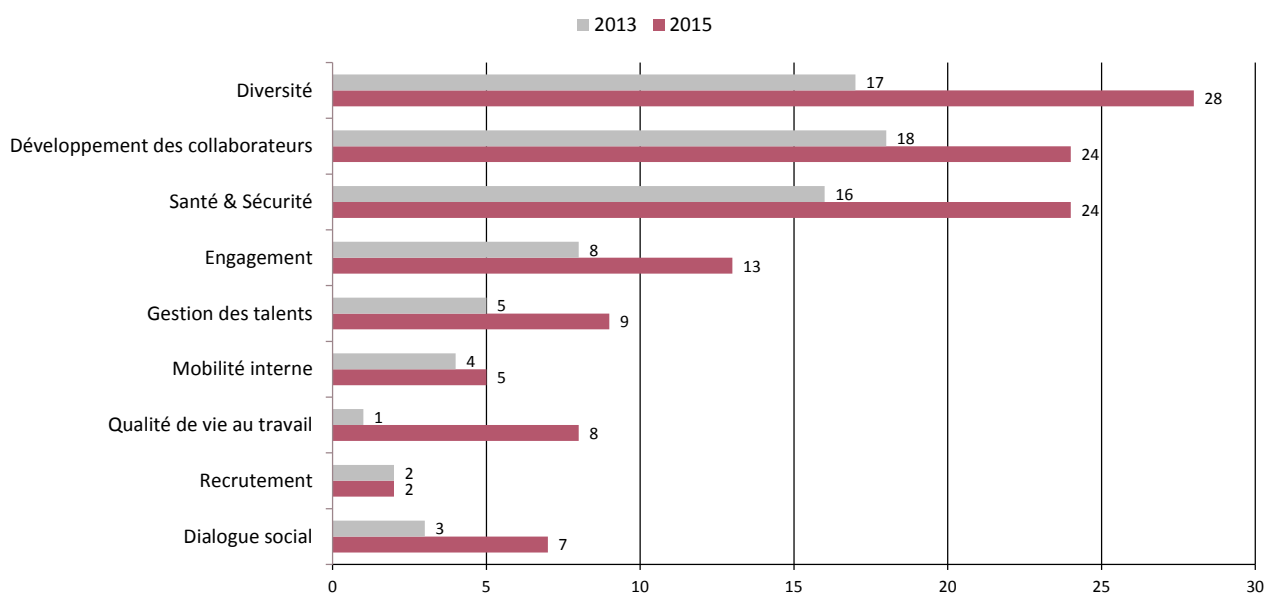
LES ENTREPRISES DU CAC 40 AFFICHENT

DE PLUS EN PLUS LEURS ENGAGEMENTS

SUR LE VOLET SOCIAL DE LA RSE

Nombre d'entreprises communiquant des engagements sur les différents thèmes du volet social de la RSE, en 2013 et 2015

Source : Sia Partners



Depuis 2013, les entreprises ont progressé dans la formalisation de leurs engagements RSE, notamment sur le volet social. Elles sont désormais 34 à les formaliser, contre 32 en 2013. Le nombre d'engagements formulés a également fortement augmenté, sur les principaux thèmes RH.

Deux facteurs peuvent expliquer cette tendance. **D'une part, la généralisation des matrices de matérialité**, permettant aux entreprises de réfléchir sur leurs priorités d'action, au regard de leurs enjeux stratégiques et des attentes des parties prenantes (cf. Chapitre Le positionnement stratégique de la RSE ne fait plus débat, mais reste à traduire dans la manière de construire le reporting associé, p.1). **D'autre part, le développement de la formalisation des politiques de développement durable** précisant les ambitions des entreprises en matière de RSE. A titre d'exemple, Technip a formalisé en 2015 sa politique de développement durable mettant en avant son engagement

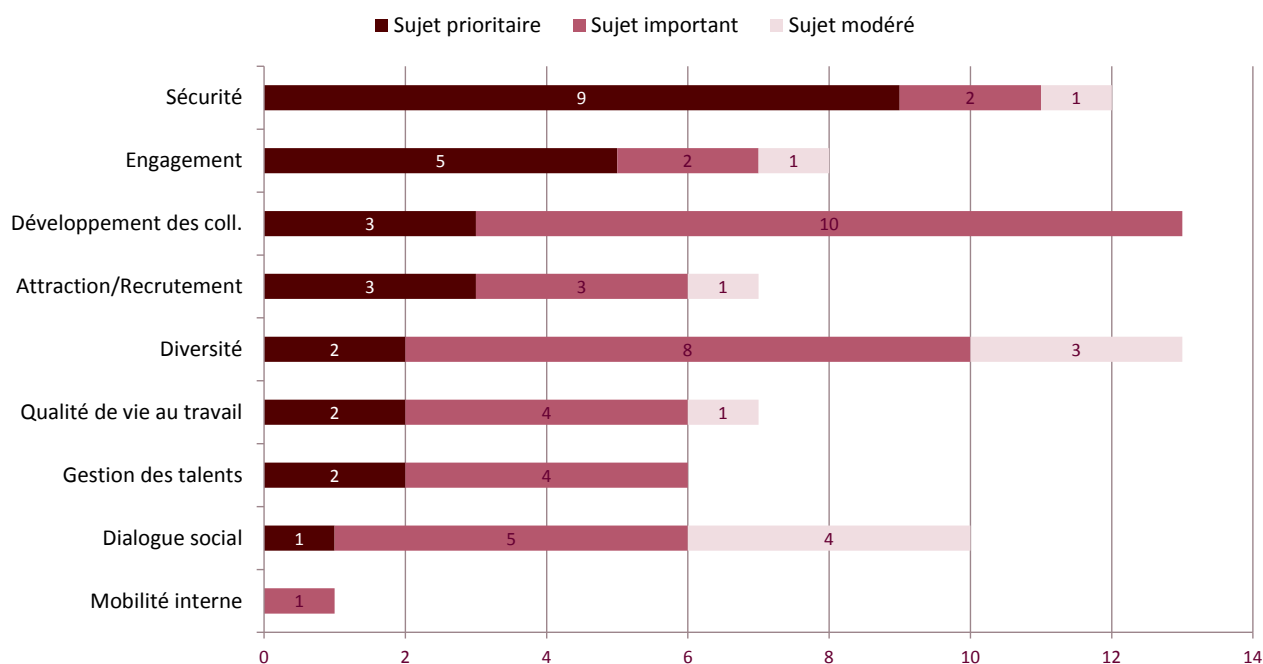
concernant le développement des talents. Reste encore, pour la majorité des entreprises, à concrétiser ces engagements en plans d'action concrets, assortis d'objectifs, suivis dans le temps (cf. Chapitre Reporting RSE : la transparence sur les objectifs et les résultats obtenus n'est toujours pas une réalité, p.4).

Les engagements sur le volet social sont relativement stables dans le temps

Les engagements des entreprises ont peu évolué, entre 2013 et 2015 ; la diversité, le développement des collaborateurs, et la sécurité restent les thématiques les plus souvent mentionnées par les entreprises du CAC 40. Néanmoins, il existe parfois un décalage important entre les engagements pris par les entreprises, et les enjeux prioritaires tels qu'exprimés dans les matrices de matérialité.

Nombre d'entreprises mentionnant des thèmes du volet social dans leur matrice de matérialité, par niveau de priorité (sujet prioritaire, important, modéré)

Source : Sia Partners



DES ENGAGEMENTS ENCORE FORTEMENT LIÉS

AUX OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

SUR LE VOLET SOCIAL

Si 70% des entreprises du CAC 40 indiquent s'engager en matière de diversité, l'analyse des plans d'action RSE des entreprises du CAC 40 démontre qu'en 2015, la majorité des entreprises s'engage finalement uniquement à respecter la loi, notamment pour ce qui relève de la mixité au sein des instances dirigeantes. Le positionnement de la diversité dans les matrices de matérialité (sujet identifié comme prioritaire par seulement 2 entreprises, la majorité des entreprises le positionnant parmi les sujets importants) est à ce titre cohérent avec le traitement de ce sujet sous l'angle de la conformité réglementaire, plutôt que par volonté d'investir fortement cette thématique. Certaines entreprises se sont tout de même fixé des objectifs allant au-delà des obligations légales, en particulier concernant l'égalité professionnelle : augmentation de la part des femmes dans la population des responsables hiérarchiques, mise en place de viviers de femmes à haut potentiel ou de réseaux internes de mentorat. Nous pouvons regretter néanmoins que ces initiatives ne soient pas toujours suivies dans le temps et assorties d'objectifs chiffrés.

Les deux autres sujets en tête des engagements des entreprises (développement des collaborateurs et santé & sécurité), semblent obéir à la même règle de conformité à la loi. Le développement de l'employabilité des collaborateurs ou le fait d'assurer leur sécurité sont des obligations légales pour les entreprises. La formulation

d'objectifs sur ces sujets permet aux entreprises de suivre de manière concrète leur progression sur ces thématiques. Il reste encore, pour les entreprises, à élargir leur périmètre d'action au-delà des exigences légales.

Concernant la santé & sécurité au travail, ce thème reste la principale priorité pour les entreprises sur le volet social. 75% des entreprises positionnent ce thème comme prioritaire (cf. *Chapitre SST : l'année 2016 confirme l'avènement de la Qualité de Vie au travail dans la communication des entreprises du CAC 40, p.11*). Les engagements pris par les entreprises portant en particulier sur la réduction des accidents de travail, l'objectif de « zéro accident » étant la cible pour les entreprises.

Concernant le développement des collaborateurs, sujet phare du volet social, les attentes de l'entreprise et des parties prenantes restent importantes, malgré l'investissement des entreprises sur ce sujet, ce qui peut être le signe d'une insatisfaction de leur part sur le sujet. En effet, le nombre moyen d'heures de formation par salarié, principal indicateur suivi dans les engagements des entreprises, est en diminution ces dernières années (cf. *Chapitre Formation Professionnelle : des évolutions encourageantes malgré un bilan 2015 en demi-teinte, p.15*). Conscientes que cet indicateur n'est pas représentatif de l'ensemble des efforts réalisés en matière de développement des collaborateurs, certaines entreprises choisissent de suivre des indicateurs plus globaux, à l'instar de Saint-Gobain, qui suit l'« indice de loyauté » pour mesurer l'épanouissement professionnel des collaborateurs ou d'Air Liquide, qui suit l'indice « Our Talent » pour mesurer la progression du développement, de la diversité et de l'engagement des collaborateurs du Groupe.

Nouveauté identifiée cette année : l'avènement de la Qualité de Vie au Travail. 8 entreprises formulent des engagements sur le sujet, alors qu'une seule entreprise indiquait ce sujet dans ces priorités en 2013 (cf. Chapitre : Chapitre SST : l'année 2016 confirme l'avènement de la Qualité de Vie au travail dans la communication des entreprises du CAC 40, p.11). Néanmoins, le sujet n'est pas encore considéré comme prioritaire, pour la majorité des entreprises, seules deux entreprises ayant positionné ce sujet dans les sujets prioritaires.

Enfin, en 2015, les entreprises du CAC 40 sont toujours frileuses à communiquer sur des engagements en matière de recrutement. Si les entreprises sont bien conscientes de l'enjeu d'attirer les talents (7 entreprises mentionnent le ce thème dans leur matrice de matérialité, dont près de la moitié parmi les sujets prioritaires), seules deux d'entre elles l'affichent clairement dans leurs engagements pour les années à venir. La crise de l'emploi ainsi que la rigidité du cadre législatif sur les licenciements, notamment en France, nous paraît la raison la plus évidente de la frilosité des entreprises à prendre des engagements sur cette thématique.

Si la tendance est clairement à la progression concernant la formalisation des engagements sur le volet social, ce volet reste encore largement sous-représenté par rapport aux autres volets de la RSE. En moyenne, dans les matrices de matérialité, seul un tiers des thèmes du volet social se trouvent positionnés dans les enjeux prioritaires.

L'impact du volet social (et des politiques RH associées) sur la performance durable des entreprises doit encore convaincre aussi bien en interne qu'auprès des parties prenantes. Dans les années à venir, les Directions des Ressources Humaines devront donc continuer à travailler sur la valorisation de la création de valeur générée par les politiques mises en œuvre sur le volet social (et les pertes associées en cas de manque d'investissement sur ce sujet), afin de repositionner le volet social au cœur des enjeux RSE de l'entreprise.

UNE TENDANCE À SUIVRE :

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Cité à 12 reprises dans les priorités d'action des entreprises du CAC 40 et positionné comme un sujet prioritaire dans les matrices de matérialité dans 63% des cas, l'engagement des collaborateurs se positionne comme un sujet incontournable pour les entreprises. L'engagement peut être défini comme un état qui anime un individu et le pousse à s'investir dans son travail au-delà de l'attendu. Cet état est atteint grâce à la conjugaison de trois sentiments : la satisfaction, la réalisation et l'adhésion. Les entreprises choisissant de travailler sur l'engagement de leurs collaborateurs ont ainsi pour ambition de travailler de manière holistique sur les différents leviers de l'engagement, afin de créer de la valeur pour l'entreprise et ses collaborateurs. Si les méthodes de calcul de l'engagement divergent fortement d'une entreprise à l'autre, et ne permettent pas de les comparer entre elles, le suivi du taux d'engagement d'une année sur l'autre commence à se mettre en place dans les entreprises du CAC 40. Schneider Electric ou Unibail-Rodamco ont choisi de suivre dans leur rapport RSE l'évolution de leur indicateur d'engagement : une bonne pratique que nous nous attendons à voir se généraliser dans les années à venir.

CONTACTS

Anatole DE LA BROSSE

Directeur Général Adjoint

Tel : +33 6 20 61 60 91

anatole.delabrosse@sia-partners.com

Anne-Karine MASSE BAUDET

Manager

Tel : + 33 7 61 99 03 50

anne-karine.masse-baudet@sia-partners.com

À PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en dix-sept ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 850 consultants pour un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros. Le Groupe est présent dans quinze 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 dispose également d'une équipe dédiée aux projets RH et de transformation pour améliorer l'efficacité et la performance de la fonction RH, structurer et renforcer les filières métier RH ainsi que pour accompagner la transformation (stratégique, organisationnelle et digitale) et assurer des relations sociales sereines et équilibrées au sein de l'entreprise.



Abou Dabi

PO Box 54605
West Tower #605
Abu Dhabi Mall - UAE
T. +971 4 443 1613

Amsterdam

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

Bruxelles

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

Casablanca

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

Charlotte

401 N. Tryon Street, 10th Floor
Charlotte, NC 28202 - USA
T. +1 646 496 0160

Doha

PO Box 27774 Doha
Tornado Tower #2238
West Bay - Qatar
T. +974 4429 2524

Dubai

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE
T. +971 4 443 1613

Hong Kong

23/F, The Southland Building,
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong
T. +852 2157 2717

Houston

4306 Yoakum Boulevard
Suite 350
Houston TX 77066
T. +1 832 248 1041

Londres

2nd Floor, 4 Eastcheap
London EC3M 1AE - United Kingdom
T. +44 20 7933 9333

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France
T. +33 1 42 77 76 17

Milan

Via Gioberti 8
20123 Milano - Italy
T. +39 02 89 09 39 45

Montréal

2000 McGill College, Suite 600,
Montreal QC H3A 3H3 - Canada
T. +1 514 926-2626

New York

111 Broadway, Suite 1403
New York, NY 10005 - USA
T. +1 646 496 0160

Paris

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

Riyad

PO Box 91229
Office 8200 - 12, Izdihar city
Riyadh 11633 - KSA
T. +971 4 443 1613

Rome

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

Singapour

137 Market Street,
Grace Global,
#10-02 Singapore
T. +65 6635 3433

Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust Tower-Main
1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan
T. +81 3 5288 5101



Pour plus d'informations, visitez : www.sia-partners.com

Suivez nous sur [LinkedIn](#)



et [Twitter](#)



@SiaPartners