

www.en3s.fr

L'AVENIR
DE LA
PROTECTION
SOCIALE
SE DESSINE
AVEC VOUS

2017

ENTREPRISES MONDIALES ET PROTECTION SOCIALE

Guide
des bonnes
pratiques



ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE

Plateforme
des entreprises
francophones
pour les socles
de protection sociale

Le présent document a été préparé par un groupement d'entreprises coordonné par l'EN3S et avec un appui technique du BIT. Le texte et les analyses n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.



INTRODUCTION

Issu des retours d'expériences d'entreprises engagées dans la démarche « socles de protection sociale », ce guide de bonnes pratiques est composé d'une série de fiches retraçant les quatre étapes clés relatives aux processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme de protection sociale :

1	L'initiation	p. 8
2	La relation siège-filiale	p. 13
3	Le financement du programme	p. 18
4	L'animation du programme	p. 21
	Annexe	p. 27

Chaque thème est développé de la façon suivante :

- De quoi parle-t-on ?
- Les principes d'action
- Les points de vigilance
- Ils témoignent !

AVANT-PROPOS

L'État est aujourd'hui perçu comme étant à la source de toute protection sociale et le garant du développement et du maintien des systèmes de protection sociale. Rien d'extraordinaire à cela puisque, dès 1948, la Déclaration universelle des droits de l'homme a affirmé le droit humain à la Sécurité sociale, droit qu'il appartient à l'État de mettre en œuvre et de garantir. Par la suite, de nombreux autres textes internationaux ont eu pour effet de confirmer l'État dans son rôle d'épine dorsale de la protection sociale. On citera notamment la Convention sur la Sécurité sociale (norme minimum), 1952 (n° 102) de l'Organisation internationale du travail (OIT) ou encore le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, 1966.

Néanmoins, il n'en a pas toujours été ainsi. L'histoire du développement des systèmes de protection sociale, notamment en Europe, nous montre que la protection sociale telle que nous la connaissons aujourd'hui, c'est-à-dire un système public national dont l'État est le garant, a été bâtie sur des régimes sectoriels ou par entreprise, établis et gérés conjointement par les représentants des employeurs et des travailleurs. Il s'agissait, en effet, de parvenir à un double objectif – d'une part, garantir une protection des travailleurs contre les risques de maladie, de chômage, d'accident, de maternité, d'invalidité ou encore pendant la vieillesse, et, d'autre part, de garantir à l'employeur une force de travail plus stable et la possibilité de retenir une main-d'œuvre formée et qualifiée.

Au fil du temps, les gouvernements des pays industrialisés ont peu à peu assumé un rôle de plus en plus central et œuvré activement à la création de systèmes de protection sociale. Cependant, cette affirmation du rôle de l'État n'a pas supprimé le rôle joué par les représentants des salariés et des employeurs. Ceux-ci sont parties prenantes de la gestion paritaire des systèmes de protection sociale. Ils jouent aussi un rôle déterminant dans la mise en place de mécanismes de protection sociale complémentaires permettant de compléter le niveau de protection offert par le régime obligatoire ou de combler un déficit légal.



Aujourd'hui, dans le cadre de la mondialisation, les entreprises mondiales francophones ont des activités dans de nombreux pays où les régimes nationaux de protection sociale ne sont pas toujours aussi développés. Certaines de ces entreprises continuent à jouer ce rôle moteur en s'assurant que leurs salariés puissent bénéficier d'une protection sociale adéquate partout dans le monde. Elles contribuent ainsi à promouvoir l'idée de garanties élémentaires de protection sociale qui devraient progressivement être étendues à tous les travailleurs et leurs familles.

Cet engagement est le bienvenu dans un monde où, en 2014, 73 % de la population mondiale n'avait toujours pas accès à un niveau de protection sociale satisfaisant. Ce déficit de couverture qui est inacceptable du point de vue des droits humains est également un non-sens économique. C'est pour cela que la Conférence internationale du travail qui rassemble les délégués des gouvernements, des employeurs et des travailleurs des 187 États membres de l'OIT, a adopté la recommandation (n° 202) sur les socles de protection sociale, 2012. Celle-ci recommande aux États membres la mise en place de garanties élémentaires de protection sociale pour tous, servant de socle sur lequel repose le système de protection sociale dans son ensemble.

Les socles nationaux de protection sociale permettent de réduire la pauvreté, la vulnérabilité, l'exclusion sociale et les inégalités ; en réduisant la pauvreté et en permettant d'investir dans la santé et l'éducation, les socles sont un formidable levier pour la croissance économique, tout en étant un facteur de stabilité politique et sociale.

Une récente étude réalisée par l'Université Tufts (Boston) sur le programme Better Work du BIT, démontre le lien de causalité entre meilleures conditions de travail et meilleure performance sociale et économique des entreprises. Le développement de programmes de protection sociale au sein de l'entreprise permet notamment d'attirer et de fidéliser les salariés, réduire le turnover et l'absentéisme. Ce type de programmes redonne aussi du sens à la dimension collective et au sentiment d'appartenance dans un projet concret au service de chaque salarié.

...

...

Dans le cadre de son programme-phare mondial pour mettre en place les socles de protection sociale, l'OIT a lancé en octobre 2015 le réseau mondial des entreprises pour les socles de protection sociale. Ce réseau d'échange et d'engagement comporte une plateforme des entreprises francophones qui est animée par l'EN3S. La plateforme francophone met à disposition des entreprises un espace dans lequel elles peuvent partager leurs expériences en matière de programmes de protection sociale pour leurs salariés et définir des positions conjointes pour appuyer, en complément des réglementations locales, le renforcement et le développement de socles de protection sociale dans leurs pays d'implantation.

Le présent guide offre une approche pédagogique s'appuyant sur l'expérience des entreprises membres de la plateforme francophone. Il permet à toute entreprise de développer un programme de couverture sociale pour l'ensemble de ses salariés dans le monde, en s'appuyant sur les normes internationales de sécurité sociale de l'OIT.

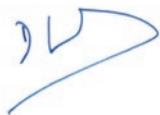
Nous tenons à remercier les membres de la plateforme francophone pour ce travail de partage et de capitalisation d'expériences qui a abouti à la réalisation de ce guide, émaillé d'exemples concrets et de témoignages.

Nous tenons aussi à remercier les équipes de l'OIT qui nous ont apporté leur soutien et leur expertise dans la conduite de ce projet qui s'insère dans le programme Global Business Network placé sous son égide.

Nous formons le vœu que ce guide devienne l'utile vade-mecum de toute entreprise qui souhaite s'engager dans cette démarche, au-delà de ses obligations légales, dans l'intérêt mutuellement bénéfique du bien-être des salariés et de la performance sociale et économique de l'entreprise.

Bonne lecture

Dominique LIBAULT,
Directeur général de l'EN3S



1 L'INITIATION

Au sein de l'entreprise, la mise en place d'un programme mondial de protection sociale présente de multiples enjeux :

- un enjeu de santé et de bien-être au travail pour tous les salariés ;
- un enjeu économique : attirer et fidéliser les salariés et accroître la performance économique de l'entreprise notamment en réduisant le turn-over et l'absentéisme ;
- des enjeux en termes d'image et de responsabilité sociale.

Une protection globale, pour un socle social commun qui souhaite recouper les réalités de tous les pays.

Rapport du groupe consultatif présidé par Michelle Bachelet, mis en place par le BIT avec la collaboration de l'OMS.

Une des motivations des employeurs est que nous pensons qu'investir dans la sécurité sociale, c'est investir dans les gens, dans les êtres humains pour leur permettre de s'adapter aux changements de l'économie et du marché du travail. La recommandation n° 202 (sur les socles de protection sociale, 2012) vise à promouvoir l'activité économique productive, la formation professionnelle, les compétences productives et l'employabilité, autant d'éléments indispensables aux entreprises durables et à un environnement propice aux entreprises et à l'entrepreneuriat.

M. Kris de Meester (membre employeur, Belgique)

Extraits de discours, 101^e session de la Conférence internationale du travail, 2012

De quoi parle-t-on ?

Il est essentiel de travailler en tenant compte de la culture existante de l'entreprise afin de trouver, en interne, un angle d'approche en matière de protection sociale qui soit en phase avec la culture de l'entreprise.

On peut notamment distinguer deux dynamiques non exclusives et combinatoires en termes d'initiation.

- **Un ensemble de pratiques locales** propres à la culture ou à l'histoire du groupe : l'approche ascendante (dite *bottom-up*) qui consiste à s'appuyer sur l'histoire propre de chaque entité du groupe, en commençant par la mise en place d'actions locales coordonnées par le siège.
- **Une impulsion portée par la direction générale** sur la nécessité de mettre en place de tels programmes dans le monde (l'approche descendante dite *top-down*).

► *Ces deux dynamiques s'appuient sur une conviction tant humaniste que business et s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue et de stratégie globale de l'entreprise.*



Principes d'action

1 Disposer d'un sponsoring fort des instances dirigeantes

- Il s'agit d'accompagner le processus de déploiement du projet auprès des filiales afin d'obtenir une plus grande adhésion et de faciliter sa mise en œuvre.
 - Dans le cadre d'une structure décentralisée, il est essentiel de développer des synergies pour faire en sorte que la politique de protection sociale du groupe réponde aux attentes des salariés en matière de couverture sociale.
 - Il s'agit d'assurer l'adhésion à une culture et de développer un sentiment d'appartenance commun.
- *Quel que soit le mode de déploiement d'une politique sociale, il doit faire l'objet d'un suivi régulier des instances dirigeantes de l'entreprise.*

2 Définir des objectifs propres aux enjeux de l'entreprise mondiale

- Améliorer la couverture sociale et le bien-être au travail des salariés.
- Répondre aux attentes et aux besoins en matière de couverture sociale pour y répondre en équipe et faire progresser l'entreprise sur les deux volets : performance sociale et performance économique.
- Identifier les salariés et le périmètre géographique à couvrir pour le lancement du programme tout en définissant un calendrier de déploiement et de pilotage global du programme.

3 Se doter de principes directeurs

- Dès le début du processus, il convient de définir et d'afficher le projet comme une politique qui s'inscrit dans un processus d'amélioration continue.
- Couvrir l'ensemble des salariés quel que soit leur statut dans tous les pays et dans le respect des législations locales.
- Tenir compte de la culture interne de l'entreprise pour contribuer à l'élaboration d'une stratégie qui puisse répondre aux enjeux de performance économique et sociale.

4 Délimiter le contenu du programme de protection sociale

- Réaliser un état des lieux auprès des filiales afin :
 - > d'avoir une vision exhaustive des programmes mis en place au sein des filiales ;
 - > de s'assurer que les filiales sont en conformité avec les obligations légales locales. Cela permet, par la même occasion, de mieux connaître et comprendre le fonctionnement des systèmes nationaux de protection sociale de chaque pays ;
 - > de connaître la situation de la protection sociale au niveau national dans les pays concernés par rapport aux obligations légales nationales ;
 - > de comparer les pratiques actuelles des filiales par rapport aux pratiques des entreprises locales (benchmark externe).
- De disposer d'un panorama clair de ses propres pratiques en termes de prestations complémentaires dans chaque pays, aux pratiques du marché et aux pratiques des entreprises ayant la meilleure couverture complémentaire.
- À partir de l'état des lieux, de définir et prioriser les domaines et les thèmes retenus dans le programme de protection sociale, sur la base d'un dialogue avec les représentants des travailleurs et en respectant les objectifs et la culture de l'entreprise.
 - ▶ *Cette phase d'inventaire permet de mesurer l'écart que les filiales auront à combler entre leurs pratiques actuelles et les niveaux minimums de protection sociale fixés au niveau du groupe. Elle permet aussi d'associer les représentants du personnel à la définition d'un socle et à son opérationnalisation dans les filiales.*

5 Favoriser la coconstruction du programme avec les filiales

- Il est important de s'inscrire dans une logique de coconstruction avec les filiales dans les pays pour :
- identifier les bonnes pratiques afin de faire émerger un cadre ;
 - construire, à partir d'un état des lieux, un cadre qui permettra de mesurer notamment l'effort à réaliser par chaque filiale ;
 - élaborer le contenu du programme grâce aux échanges avec les filiales à partir des objectifs préalablement identifiés.
- ▶ *Ces échanges doivent être initiés dès l'étape de construction du programme.*



6

Intégrer le programme à la stratégie RH globale du groupe

- Pour des raisons d'équité, il est indispensable que le programme puisse couvrir *in fine* l'ensemble des salariés peu importe leur statut. Si dans le même temps, cette couverture s'applique à leurs familles directes (conjoint/e et enfant/s), on peut observer, à terme, un gain en matière de fidélité, d'engagement et d'attractivité.
- Il est important que le projet soit intégré dans le volet humain de la stratégie RH, RSE et business de l'entreprise.
- Le programme mis en place peut notamment contribuer à améliorer l'image de marque de l'entreprise ainsi qu'à attirer et fidéliser les salariés. Il peut aussi permettre de sensibiliser d'autres entreprises, les organisations d'employeurs et les États sur la nécessité de mettre en place et étendre la protection sociale à tous.

7

Veiller à informer et à communiquer sur cette démarche

Le lancement d'une telle démarche au niveau mondial qui englobe des pays aux niveaux de maturité différents doit permettre de :

- fédérer autour d'un projet social de groupe ;
- évoquer ces aspects sociaux avec les filiales ;
- communiquer sur cette volonté de fournir une couverture sociale au niveau mondial à tous les salariés ;
- crédibiliser et faire remonter ces sujets auprès de l'ensemble des comités de direction du groupe.

Conseils et points de vigilance

- Ne pas conduire un projet sans interroger ni associer les filiales.
- S'assurer de la bonne adéquation entre les objectifs du programme et les attentes des salariés et des futurs collaborateurs.
- Associer les partenaires sociaux dans la définition et la mise en œuvre du programme.
- S'assurer que le programme utilise, dans la mesure du possible, le système public de protection sociale tout en le complétant, ne soit pas une charge trop lourde pour les personnes de faibles ressources, et ne s'appuie pas sur la présélection des risques et la discrimination.
- Développer un programme de protection sociale tout en s'assurant que les services sociaux et de santé et les structures locales existent.
- Respecter les règles et les coutumes locales en vigueur dans la traduction et la mise en œuvre des objectifs du programme.
- Ne pas sous-estimer l'étape de l'état des lieux ; le recours à un partenaire extérieur est recommandé et devra être pris dans le coût global du projet.



Ils témoignent !

Pourquoi avez-vous engagé une telle démarche ?

Nous avons décidé de mettre en œuvre cette politique parentalité à l'échelle internationale car nous savons qu'elle permettra aux familles dans de nombreuses régions de bénéficier d'avancées majeures. Nous espérons ainsi renforcer le sentiment d'une culture commune propre à Kering à travers le monde.

Kering

Plusieurs raisons expliquent pourquoi L'Oréal a décidé de lancer le programme Share & Care. Tout d'abord, L'Oréal reconnaît l'importance de la performance collective de tous ses salariés dans le monde. Le programme L'Oréal Share & Care réaffirme ainsi la conviction de L'Oréal selon laquelle nous avons besoin d'un équilibre entre les deux axes de la politique RH de L'Oréal : développement de talent individuel et performance sociale collective.

Deuxièmement, ce projet s'inscrit pleinement dans notre tradition humaniste. L'Oréal est une entreprise centrée sur les personnes qui donne la primauté aux individus, au-delà des structures. Il est pour nous essentiel de donner le meilleur environnement possible aux collaborateurs afin qu'ils puissent travailler en toute sérénité. Enfin, le programme Share & Care s'inscrit parfaitement dans notre stratégie d'universalisation : il favorise les principes universels d'une part et, d'autre part, il crée un élan en faveur de l'innovation sociale dans chaque pays en mettant en évidence les initiatives locales.

L'Oréal

Pouvez-vous me citer un exemple réussi ou une illustration dans un pays donné ?

La politique parentalité de Kering permet d'assurer des droits supérieurs à la réglementation nationale sur des congés différents (congé maternité, congé paternité, congé d'adoption et congé partenaire rémunérés) et trouve ainsi à s'appliquer partout dans nos 60 pays d'implantation.

À titre d'exemple, après la publication interne de la politique parentalité Kering, nous avons reçu la question suivante d'une de nos salariées : « *Mon époux et moi-même vivons aux États-Unis et sommes sur le point d'adopter un enfant. Les règles diffèrent d'un État à l'autre. Dans le mien, il n'existe pas de congé d'adoption rémunéré. Quelle politique s'applique à ma situation ?* »

Ce à quoi nous avons pu répondre que peu importe où ce couple vit aux États-Unis, la politique parentalité de Kering qui prévoit un congé d'adoption rémunéré s'applique dès qu'elle s'avère plus généreuse que la réglementation locale.

Kering

2 LE DIALOGUE SIÈGE – FILIALE

De quoi parle-t-on ?

Lors de la phase d'élaboration, il est important de respecter un certain nombre d'étapes que sont :

- le partage de l'état des lieux ;
- la définition d'un cadre normatif ;
- le choix d'un mode de déploiement en tenant compte du facteur temps ;
- l'instauration et le maintien d'un mode de travail collaboratif entre le siège et les filiales.



Principes d'action

1 Partager l'état des lieux

- Utiliser l'état des lieux réalisé, comme défini précédemment, pour alimenter les échanges siège-filiale sur le contenu du programme ;
- produire un panorama clair et documenté sur le cadre légal et les pratiques locales en vigueur ;
- identifier les besoins propres à chaque contexte local en associant l'équipe projet (siège) et les DRH des pays concernés ainsi que les représentants des travailleurs au siège et dans les filiales.

2 Confronter le contenu cadre avec les références internationales

Du point de vue normatif, il est important de rappeler que la notion de socle de protection sociale repose sur trois principes : universalité, solidarité et progressivité.

Selon la définition de l'OIT : « Le socle de protection sociale est un ensemble de garanties élémentaires de sécurité sociale définies au niveau national visant à assurer au minimum à toute personne dans le besoin, tout au long de la vie, l'accès à des soins de santé essentiels et une sécurité élémentaire de revenu qui ensemble garantissent un accès effectif aux biens et services définis comme nécessaires à l'échelle nationale ». Recommandation N°. 202, 2012, paragraphe 4.

À partir à la fois des priorités de l'entreprise, des normes et de l'identification des besoins :

- définir un « socle » minimal commun à l'ensemble du groupe qui pourra être décliné selon les pays et les régions et qui sera déployé selon des modalités définies par la suite ;
- s'appuyer sur des référentiels externes dont les normes en matière de protection sociale et les orientations de l'Organisation internationale du travail, notamment la Convention N°. 102 et la recommandation N°. 202, et les Conventions postérieures qui offrent une protection supérieure, ainsi que la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT (etc.) pour asseoir la démarche. *(en annexe un tableau comparatif présentant les normes de l'OIT)*

3 Préciser les déclinaisons de mise en place par pays

Les échanges et l'articulation entre l'équipe projet (siège) et les filiales ainsi que les représentants des travailleurs au siège et dans les filiales permettront d'identifier les points centraux du projet qui sont essentiels à sa bonne réalisation :

- déterminer les garanties différentielles de couverture pour atteindre ou dépasser le socle ;
- choisir les populations à couvrir prioritairement dans le cadre du plan déploiement global ;
- fixer un calendrier de couverture des salariés ;
- poser la question du mode de financement ;
- déterminer les fonctions qui auront la charge du suivi des plans d'actions.

4

Choisir un mode de déploiement

Le mode de déploiement peut suivre différentes approches (*top down*, *bottom up* ou mixte) selon la culture de l'entreprise et son implantation à l'international :

- dans une approche **top down**, la volonté de couvrir l'ensemble des salariés émane du siège qui priorise, à son niveau, les garanties à mettre en place obligatoirement par les filiales et les zones géographiques où il souhaite que le système de couverture soit mis en place. Le siège définit également les niveaux de couverture, la population cible de salariés qu'il souhaite protéger ;
- dans une approche **bottom-up**, l'entreprise part davantage d'un état des lieux des programmes de protection sociale existants dans ses filiales pour uniformiser ces niveaux de couvertures ;
- dans une approche **mixte**, les approches *top-down* et *bottom-up* sont combinées.

Par ailleurs, il convient d'identifier, à tous les niveaux du groupe, les structures relais qui pourront favoriser le bon déploiement du projet.

5

Préserver un mode collaboratif

Lors du processus de déploiement, il est important de préserver un mode collaboratif avec les filiales et d'associer les représentants des travailleurs afin de :

- réexpliquer et justifier l'enjeu et l'intérêt de mettre en place un programme de protection sociale commun ;
- s'appuyer sur le management local au niveau de chaque pays car l'objectif de l'universalisation de la protection sociale est de garantir un minimum de protection et respecter les grands principes globaux dans le respect de la culture et des valeurs locales ;
- effectuer un travail d'explication et de participation active du management des entités du groupe afin de favoriser l'appropriation du programme, en associant les instances représentatives du personnel ;
- favoriser et encourager les échanges par zone géographique sur des thématiques communes.

6

Encourager un effet d'entraînement local

- faire le choix d'un travail en co-construction avec les équipes pays sur la définition de la couverture qui pourra, à terme, faire évoluer les pratiques locales en vigueur au sein des filiales et dans les autres entreprises du pays (effet tache d'huile) ;
- favoriser une dynamique qui vise à mettre en œuvre des initiatives locales et un effet d'entraînement auprès des autres entreprises (du même secteur, concurrentes, fournisseurs et prestataires) en promouvant l'extension de la protection sociale au sein des organisations d'employeurs notamment ;
- faire connaître et promouvoir ce type de programme auprès des gouvernements, des représentants du secteur de la branche, des organisations d'employeurs et de travailleurs, et des ONG.

Conseils et points de vigilance

- Ne pas hésiter à s'appuyer sur des référentiels externes (notamment les normes de l'OIT) pour légitimer la démarche.
- Veiller au respect de l'ensemble des réglementations en vigueur (fiscale, etc.).
- Tenir compte de la nature et des modalités du dialogue social propre à chaque filiale et entretenir un dialogue avec les partenaires sociaux.
- Utiliser des outils de communication.



Ils témoignent !

Selon vous, pourquoi est-il important de s'appuyer sur les normes et les référentiels internationaux ?

S'appuyer sur des normes internationales déjà en vigueur permet de légitimer des décisions comme par exemple les 14 semaines de congé de maternité ; cela a pu éviter des débats inutiles sur la « juste » durée du congé de maternité, notamment dans les pays où la durée locale légale est très inférieure au niveau minimum souhaité par l'entreprise. Inversement, l'absence de norme peut laisser place à des décisions pouvant être perçues comme plus arbitraires.

Par ailleurs, disposer d'une norme supranationale permet de fédérer tous les acteurs de l'entreprise autour d'un objectif commun et porteur de sens. L'existence d'une norme a également permis de faciliter les comparaisons entre la législation locale, la pratique et le niveau minimum souhaité (la norme).

Inversement, en définissant des normes au niveau des entreprises pour certains risques qui ne bénéficient pas encore à ce jour de norme internationale, en promouvant ces niveaux élémentaires et cette pratique au niveau de nombreuses entreprises et auprès des partenaires sociaux, les entreprises peuvent contribuer à accroître les niveaux de protection dans les législations de sécurité sociale nationales. Sur la base de ces lois et de la pratique des pays, les délégués des États membres de l'OIT peuvent être progressivement intéressés à promouvoir l'évolution du droit international en la matière. En matière de congé paternité par exemple où il n'existe pas encore de norme internationale, la pratique des entreprises pourrait progressivement influencer les pratiques nationales, contribuer à faire évoluer les législations nationales, et à terme, faire inscrire le congé paternité dans l'une des normes de l'OIT.

L'Oréal

Ils témoignent !



Quelles ont été les principales difficultés transnationales rencontrées lors du déploiement du programme ?

Les principaux interlocuteurs pour la mise en place de ce type de projet sont les responsables des ressources humaines. Or, dans certains pays où les structures sont naissantes ou de petites tailles, c'est le responsable financier ou le directeur de l'entité qui est en charge du projet ce qui requiert un support et un suivi plus important de l'équipe projet au siège.

Legrand

Et si vous aviez un conseil à formuler ?

Concevoir la politique parentalité Kering, avec les directions ressources humaines de toutes nos marques, a été un élément clé pour nous assurer que les termes de cette politique seraient compris et applicables dans nos 60 pays d'implantation. Communiquer auprès des fonctions ressources humaines locales, des managers et des salariés reste essentiel pour nous assurer de la bonne diffusion de la politique. Nous avons ainsi, pour ses six premiers mois de lancement, travaillé sur une campagne de communication interne renforcée.

Kering

Communiquer c'est répéter ! La communication du projet est très importante et doit s'inscrire dans la durée. Il convient de mettre en place un suivi régulier avec les entités pour lesquelles le gap avec le socle est le plus important ou lorsque les ressources humaines pour le suivi du projet sont limitées. Il faut également être à l'écoute des difficultés, notamment budgétaires, que peuvent rencontrer les pays et mettre en place un plan d'action progressif adapté à leurs capacités.

Legrand

Tenir compte du mode collaboratif. Pour favoriser l'adhésion des pays au programme, il nous semble essentiel que l'élaboration du programme se fasse dans le cadre d'une démarche collaborative de co-construction avec les pays. Il s'agit de les impliquer le plus en amont possible, d'échanger sur leurs contraintes sans pour autant abaisser le niveau d'exigence de l'objectif, de les inciter à développer et à valoriser leurs initiatives locales.

De plus, il est important de garder à l'esprit que si des principes peuvent être posés comme universels, les modalités de leur mise en œuvre doivent être appréciées par chaque pays afin d'être au plus près de leur contexte national, légal et culturel.

L'Oréal

3 LE FINANCEMENT DU PROGRAMME

De quoi parle-t-on ?

Un tel programme a un coût qui peut différer selon les politiques, les fiscalités des pays ainsi que les pratiques au sein des filiales. Dès lors, il s'agit de :

- prendre en considération la politique RH en vigueur dans les différentes filiales ;
- réaliser une estimation globale du coût qui doit tenir compte de la réglementation sociale et fiscale de chacun des pays ;
- considérer cette évaluation comme un élément du calendrier de déploiement ;
- valoriser cette évaluation dans le cadre de la politique salariale globale menée par chacune des entités du groupe.

Principes d'action

1

Réaliser une évaluation budgétaire préalable

Comme évoqué précédemment, il est nécessaire d'effectuer, en amont, un travail préparatoire d'état des lieux afin de connaître l'existant pays par pays.

- Réaliser un état des lieux à la fois technique et suffisamment précis afin de mesurer l'écart à combler par rapport à l'ambition donnée et ce, pays par pays.
- Établir un budget prévisionnel pour évaluer et quantifier clairement l'ensemble des coûts du programme afin notamment de faciliter l'adhésion des directeurs financiers, managers et DRH locaux.
- À partir de ce travail d'évaluation, prévoir les phases d'un déploiement progressif en coordination avec les équipes locales (RH, DG).



2 Le mode de financement

Trois principaux modes de financement par l'entreprise peuvent être envisagés :

- soit **un mode centralisé** qui permet d'équilibrer les différences de capacités et de coûts entre les pays ;
- soit **un mode local** où chaque filiale dans un pays a la responsabilité de son budget et dispose d'un délai pour la mise en place du projet ;
- ou la mise en place d'**un système de subventions** accordées aux premières filiales se lançant dans la démarche.

Alternativement, un financement partagé qui prévoit des contributions croisées de l'employeur et du salarié, peut être également prévu. À ce stade, les pratiques tendent vers une responsabilisation de chaque filiale.

Conseils et points de vigilance

- S'il est important de disposer d'une estimation financière globale, certaines prestations peuvent être néanmoins difficiles à évaluer.
- Les risques longs, type retraite, nécessitent une attention toute particulière car les modalités de calcul et d'estimation peuvent varier ou être remises en cause.
- Une participation directe de la filiale au coût du programme favorise l'implication et la responsabilisation.



Ils témoignent !

Pourquoi avez-vous privilégié un mode de financement (centralisé, local ou mixte) ? Et quel(s) avantage(s) y voyez-vous ?

Le financement des mesures de la politique parentalité est pris en charge par chacune de nos maisons et de nos marques. Cet investissement local dans notre capital humain permet de nourrir l'engagement et la fidélisation des salariés du Groupe.

Nous avons également envisagé une application progressive des mesures pour les pays dont les mesures étaient largement moins-disantes que les nouveaux standards.

Kering

Nous avons privilégié un mode de financement local afin de responsabiliser chaque entité dans la définition et le financement de son plan d'action. Les entités disposent de plusieurs années pour atteindre le socle, ce qui leur permet, le cas échéant, d'étaler l'impact sur leur compte de résultat.

Legrand

Nous avons choisi le mode de financement local, correspondant au principe habituel de financement de projet au sein du Groupe L'Oréal. Ce principe a favorisé la responsabilisation des filiales et leur appropriation du programme Share & Care ; une période de mise en œuvre sur trois ans a permis aux pays de programmer leurs priorités et d'échelonner budgétairement les coûts liés aux programmes.

L'Oréal

Et si vous aviez un conseil à formuler ?

En amont de la mise en place des programmes, il convient de budgéter leur coût. Pour cette phase, il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur un courtier, expert en assurances de personnes, afin d'interroger différents assureurs et d'évaluer le coût des garanties à mettre en place. Son aide sera également très utile pour la phase aval de mise en place des programmes, et notamment pour la communication auprès des équipes locales.

Legrand

Principes d'action

1 Le lancement du projet (le go)

La phase de lancement du projet effectuée par le sponsor, si possible au plus haut niveau, doit permettre de :

- valoriser le programme en lui donnant un nom, une identité visuelle et un sponsor ;
- élaborer un agenda de déploiement ;
- informer sur les objectifs du projet et communiquer sur les modalités opérationnelles ;
- déterminer la structure d'appui au déploiement du projet (qui fait quoi ?).

2 L'accompagnement

Il est important de définir en amont une stratégie d'accompagnement afin de :

- faciliter les échanges avec les filiales ;
- faire émerger des solutions face aux différents types de difficultés susceptibles de se présenter ;
- identifier, d'une part un référent (type chef de projet) et, d'autre part des interlocuteurs privilégiés sur lesquels les filiales pourront s'appuyer ;
- mettre à disposition des documents tels qu'un rappel des lignes directrices, un guide de mise en œuvre du programme, qui peuvent être, par exemple, logés sur une plateforme intranet.



3

La communication autour du programme

Élaborer une stratégie de communication interne et externe.

Sur le plan interne

- développer des outils de communication pertinents (vidéos, témoignages de collaborateurs, etc.) ;
- communiquer sur l'état d'avancement du programme à l'aide de différents outils pouvant être mis en place en interne : site internet, plateforme intranet, remontées d'informations, audits (etc.).

Sur le plan externe

- élaborer un plan média afin de faire savoir ce que fait le Groupe auprès d'une ou plusieurs cibles (candidats, familles des salariés, médias, ONG, organismes publics, OIT...) ;
- mettre en avant l'adhésion du Groupe à la démarche collective pour les socles de protection sociale ;
- articuler le programme avec les autres plans existants dans le groupe (RSE, diversité, engagement) ;
- s'appuyer également sur les autres fonctions internes au groupe.

4

Le reporting

Le reporting permet de s'assurer de la bonne application du programme, d'évaluer ce qui a fonctionné, le nombre de personnes couvertes et bénéficiaires du programme, la nature et le montant des prestations et les difficultés posées rencontrées et enfin, de mesurer les impacts.

- Prévoir un reporting interne puis éventuellement un reporting externe.
- Envisager l'élaboration par l'équipe projet, avec l'aide des auditeurs internes, d'un guide d'audit dans lequel seront sélectionnés les sujets analysables afin de relever les possibles anomalies et dysfonctionnements.
- Des audits du programme peuvent être effectués avec les auditeurs internes qui, dans le cadre de leurs missions à l'international, sont amenés à contrôler, dans un pays donné, un volet du programme.

Le reporting assure la crédibilité du programme. Chaque direction pays peut partager ses résultats et ses retours avec l'équipe projet qui analyse et contrôle la conformité de ses initiatives.

5

Mesurer l'impact d'un tel programme

Afin de mieux cerner les évolutions produites par le déploiement d'un tel programme auprès des salariés, il convient d'identifier, en amont, les différents types de retours et d'impacts qui peuvent être recherchés par l'entreprise qui s'est engagée dans une stratégie de protection sociale.

- Les impacts en termes de fidélisation et d'engagement qui renforcent la relation avec les salariés.
- Les impacts relatifs à l'absentéisme, à la bonne santé et au bien-être des salariés.
- Les impacts relatifs à l'image de l'entreprise (en interne) et à la diffusion de valeurs de cohésion.
- Les impacts en externe sur l'image de l'entreprise, notamment par rapport aux questions de notation sociale et en matière d'attractivité.

Certains de ces impacts, ainsi que la perception ressentie des salariés, pourront être évalués deux à trois ans après la mise en place du programme, à l'aide d'un questionnaire relayé par les filiales auprès des salariés locaux.

► *Le suivi et l'évaluation d'un tel programme permettent également d'en assurer la pérennité en évaluant régulièrement l'adéquation et l'intégration des mesures au modèle économique de l'entreprise.*

Conseils et points de vigilance

- Ne pas hésiter à lister et à communiquer sur les bonnes pratiques et les initiatives qui ont été mises en place dans les différents pays.
- Bien évaluer les enjeux et les questions relatives à une démarche de certification ;
- Mettre en place une équipe projet dimensionnée pour le suivi du projet et veiller à sa pérennité.

Ils témoignent !

Pourquoi la communication interne et externe autour du projet est-elle importante pour sa promotion ?

Un tel programme contribue à l'attraction et à la rétention des salariés ainsi qu'au développement de la marque employeur. Aussi, il est important de communiquer aussi bien en interne qu'en externe sur le programme mis en place.

Legend

Quels outils utilisez-vous afin d'assurer le suivi du projet ?

Chez l'Oréal, nous avons mis en place, dès la première année du lancement du programme, un dispositif de reporting rempli annuellement par chacune de nos filiales pour indiquer l'avancement des actions à mener ; ainsi nous avons au siège la vision des actions déjà remplies ou, à défaut, du calendrier prévu de leurs mises en œuvre.

L'Oréal

Le reporting de la politique parentalité est actuellement effectué par nos structures Corporate Europe, Asie et Amériques. Le réseau de nos correspondants Compensation & Benefits suit également la bonne application des nouveaux droits pour cette première année de lancement.

Kering

Le suivi du projet se fait à l'aide d'un fichier Excel que chaque entité doit compléter avec son plan d'action pour chaque pilier du socle. L'ensemble des plans d'action est ensuite compilé afin que l'équipe projet, au siège, puisse assurer un suivi dans la mise en place des plans d'action par entité et par année. L'analyse des plans d'action à mettre en place est facilitée par la collaboration instaurée avec un courtier Groupe qui permet d'avoir un contact local pour les pays, notamment pour l'étude et le chiffrage des assurances à mettre en place, et un contact en central, chargé du suivi de l'implémentation, avec l'équipe projet, des plans d'action.

Legend

Et si vous aviez un conseil à formuler ?

Il peut être intéressant de communiquer sur les « succès » observés au sein des entités locales au fil de la mise en place du projet.

Legend

ANNEXE

Matrice présentant les normes internationales de l'OIT pour la définition des paramètres des régimes de protection sociale

Les tableaux comparatifs reproduits ci-dessous résument, pour chacune des neuf branches de sécurité sociale, les prestations garanties dont doivent bénéficier les personnes protégées selon la norme minimale, la convention N°. 102, ou la norme supérieure, prévu dans les conventions de troisième génération.

		Soins médicaux	Indemnités de maladie	Chômage	Vieillesse
Ce qui devrait être couvert	Norme minimale	Les soins médicaux de nature curative ou préventive, incluant ceux liés à la grossesse, accouchement et leurs suites.	L'incapacité de travail résultant d'une maladie entraînant la suspension du gain.	Suspension du gain due à l'impossibilité d'obtenir un emploi convenable dans le cas d'une personne capable de travailler et disponible pour le travail.	La survivance au-delà de 65 ans au maximum (ou plus selon la capacité de travail des personnes âgées dans un pays).
	Norme supérieure		Absences due à la convalescence, aux fins de réadaptations ou pour prendre soin d'un malade à charge.	Inclure la perte de gain partiel et la suspension temporaire de travail.	

Seules sont décrites ici les dispositions principales des conventions sur la Sécurité sociale. Pour chacune de ces branches, sont abordés successivement la définition de l'éventualité couverte, c'est-à-dire le risque auquel est confrontée la personne protégée ; le champ d'application personnel, c'est-à-dire les personnes devant bénéficier des prestations garanties par les instruments; l'étendue des prestations garanties ainsi que les conditions de leur attribution.

N'y figurent donc pas par exemple, certains détails, les dérogations permises par ces instruments, notamment en faveur des pays dont l'économie et les ressources médicales n'ont pas atteint un développement suffisant, ni le niveau supérieur de prestations préconisé par les recommandations pertinentes.

Accidents du travail	Allocations familiales	Maternité	Invalidité	Survivants
<ul style="list-style-type: none"> • État morbide ; • l'incapacité de travail ; • l'invalidité ou la diminution de l'intégrité physique ; • la perte du soutien de famille au fait du décès de ce dernier. 	<p>La charge d'enfant (au moins jusqu'à 15 ans ou à l'âge de scolarité obligatoire).</p>	<p>Les prestations médicales justifiées par la grossesse, l'accouchement et leurs suites et la suspension du gain qui en résulte.</p>	<p>L'incapacité à exercer une activité professionnelle, lorsqu'il est probable qu'elle sera permanente ou lorsqu'elle subsiste après la cessation de l'indemnité de maladie (invalidité totale).</p>	<p>La perte de moyens d'existence subie par le conjoint ou les enfants du fait du décès du soutien de famille.</p>

		Soins médicaux	Indemnités de maladie	Chômage	Vieillesse
Qui devrait être protégé?	Norme minimale	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % des salariés, leurs conjoints et leurs enfants ; • ou Catégories de la PEA formant 20 % de l'ensemble des résidents, ainsi que leurs conjoints et enfants ; • ou tous les résidents dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% des salariés ; • ou Catégories de la PEA formant 20 % de l'ensemble des résidents ; • ou tous les résidents dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % de tous les salariés ; • ou tous les résidents dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % de tous les salariés ; • ou catégories de la PEA formant 20 % de l'ensemble des résidents ; • ou tous les résidents dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit.
	Norme supérieure	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les salariés, leurs conjoints et leurs enfants ; • ou 75 % de la PEA, conjoints et enfants ; • ou 75 % de l'ensemble des résidents. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les salariés y compris les apprentis ; • ou 75 % de la PEA ; • ou idem. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 85 % des salariés, y compris les agents de la fonction publique et les apprentis ; • ou idem ; • personnes en quête d'emploi qui n'ont jamais ou ont cessé d'être reconnues comme chômeuses. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les salariés y compris les apprentis ; • ou 75 % de la PEA ; • ou idem.

Accidents du travail	Allocations familiales	Maternité	Invalidité	Survivants
<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % de tous les salariés ainsi que les conjoints et les enfants en cas de décès. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % de tous les salariés ; • ou catégories de la PEA formant 20 % de l'ensemble des résidents ; • ou tous les résidents dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 50 % de toutes les femmes salariées ; • toutes les femmes comprises dans les catégories de la population active (formant au moins 20 % de tous les résidents) ; • toutes les femmes dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % des salariés ; ou Catégories de la PEA formant 20 % de l'ensemble des résidents ; • ou tous les résidents dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les veuves et les enfants des soutiens de familles représentant au moins 50 % de tous les salariés ; • les veuves et les enfants de la PEA représentant au moins 20 % de tous les résidents ; • les veuves et les enfants de tous les résidents dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit.
<ul style="list-style-type: none"> • Tous les salariés des secteurs publics et privés, y compris les membres de coopératives et les apprentis ainsi que les conjoints et les enfants et autres personnes à charge en cas de décès. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les enfants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les femmes salariées, y compris toutes celles qui le sont dans le cadre de formes atypiques de travail dépendant. 	<p>Au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tous les salariés y compris les apprentis ; • ou 75 % de la PEA ; • ou idem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les veuves, les enfants et toute autre personne à charge des salariés ou des apprentis ; • les veuves, les enfants et toute autre personne à charge formant au moins 75 % de la PEA ; • toutes les veuves, tous les enfants et les personnes à charge qui sont résidents, ou qui sont à la fois résidents et dont les ressources sont inférieures au seuil prescrit.

		Soins médicaux	Indemnités de maladie	Chômage	Vieillesse
En quoi consiste la prestation?	Norme minimale	<ul style="list-style-type: none"> Les soins médicaux de nature curative ou préventive et liés à la grossesse (dont une liste figure dans la Convention N°. 102). 	<ul style="list-style-type: none"> Paiements périodiques, au minimum 45 % du salaire de référence. 	<ul style="list-style-type: none"> Idem qu'en cas d'indemnité de maladie. 	<ul style="list-style-type: none"> Paiements périodiques, au minimum 40 % du salaire de référence. Obligation de réviser ces montants en cas de variations sensibles du niveau général des gains et/ou du coût de la vie.
	Norme supérieure	En outre <ul style="list-style-type: none"> Soins dentaires ; Réadaptation médicale. 	<ul style="list-style-type: none"> Paiements périodiques, au minimum 60 % du salaire de référence. En cas de décès, prestations pour frais funéraires. 	<ul style="list-style-type: none"> Paiements périodiques, au minimum 50 % du salaire de référence. 	<ul style="list-style-type: none"> Paiements périodiques, au minimum 45 % du salaire de référence et l'obligation de les réviser les montants.

		Soins médicaux	Indemnités de maladie	Chômage	Vieillesse
Quelle devrait être la durée de la prestation?	Norme minimale	<ul style="list-style-type: none"> Prestations dues pendant toute la durée de l'éventualité. Possibilité de limiter la durée à 26 semaines par cas. 	<ul style="list-style-type: none"> Prestations dues pendant toute la durée de l'éventualité. Possibilité de fixer un délai d'attente de 3 jours. Possibilité de limiter la durée à 26 semaines par cas. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de fixer un délai de carence de 7 jours. Possibilité de limiter la durée de la prestation, selon le cas, à 13 ou 26 semaines au cours d'une période de 12 mois. 	Prestations dues pendant toute la durée de l'éventualité.
	Norme supérieure		<ul style="list-style-type: none"> Idem Possibilité de limiter la durée à 52 semaines par cas. 	<ul style="list-style-type: none"> Idem Possibilité de limiter la durée initiale à 26 semaines en cas de chômage ou à 39 semaines au cours d'un période de 24 mois. 	

Accidents du travail	Allocations familiales	Maternité	Invalidité	Survivants
<ul style="list-style-type: none"> • Soins médicaux (dont une liste figure dans la Convention N° 102). • Paiement périodiques au minimum 50% du salaire de référence pour les cas d'incapacité temporaire ou d'invalidité. • Pension de survivants au minimum 40 % du salaire de référence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements périodiques et/ou • Prestations en natures (e.g. fourniture de nourriture, vêtements, logement, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Soins médicaux liés à la grossesse. • Paiement périodiques, au minimum 45% du salaire de référence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements périodiques, au minimum 40% du salaire de référence. • Obligation de réviser ces montants en cas de variations sensibles du niveau général des gains et/ou du coût de la vie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem qu'en cas d'invalidité.
<ul style="list-style-type: none"> • Soins médicaux plus étendue. • Paiement périodiques d'au minimum 60 % du salaire de référence et pension de survivants au minimum 50 % du salaire de référence. • Fixation d'un montant minimum des paiements périodiques obligatoire. 		<p>En outre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pausas rémunérées quotidiennes ou une réduction journalière pour allaitement ; • Paiements périodiques, au moins 66.67 % des gains antérieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements périodiques, au minimum 50 % du salaire de référence et obligation de réviser les montants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements périodiques, au minimum 45 % du salaire de référence et obligation de réviser les montants.

Accidents du travail	Allocations familiales	Maternité	Invalidité	Survivants
<p>Pas de délai de carence, sauf en cas d'incapacité temporaire de travail (3 jours max).</p>	<p>En cas de paiements périodiques, prestations dues pendant toute la durée de l'éventualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestations dues pendant toute la durée de l'éventualité. • Possibilité de limiter les paiements périodiques à 12 semaines, sauf si la législation nationale prévoit ou permet un congé de maternité plus long. 	<p>Prestations dues pendant toute la durée de l'éventualité ou jusqu'à remplacement par des prestations de vieillesse.</p>	<p>Prestations dues pendant toute la durée de l'éventualité.</p>
<p>Possibilité de fixer un délai de carence.</p>		<p>Prestations dues pendant tout la durée du congé : 14 semaines, voire plus en cas de maladie ou de complications.</p>		

		Soins médicaux	Indemnités de maladie	Chômage	Vieillesse
<p>Quelles conditions peuvent être prescrites pour l'attribution d'une prestation ?</p>	Norme minimale	Possibilité d'imposer un stage.	Possibilité d'imposer un stage.	Possibilité d'imposer un stage.	<ul style="list-style-type: none"> • Un stage de 30 années de cotisation ou d'emploi, ou 20 ans de résidence. • Garantir une prestation réduite après un stage de 15 ans de cotisation ou d'emploi.
	Norme supérieure				

Accidents du travail	Allocations familiales	Maternité	Invalidité	Survivants
<ul style="list-style-type: none"> • Interdiction d'imposer un stage. • Possibilité de subordonner le droit aux prestations de la veuve à la présomption d'incapacité de subvenir à ses besoins. 	<p>Possibilité d'imposer un stage, soit 3 mois de cotisations ou d'emploi, soit une année de résidence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'imposer un stage. • Les épouses des hommes de catégories protégées, doivent également bénéficier des soins médicaux. <p>Les conditions doivent être remplies par une grande majorité des femmes; celles qui ne remplissent pas les conditions d'attribution reçoivent une aide de l'assistance sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'imposer un stage, soit 15 ans de cotisation ou d'emploi, ou 10 ans de résidence. • Obligation de garantir des prestations réduites après l'accomplissement de 5 ans de cotisations ou d'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'imposer un stage, soit 15 ans de cotisation ou d'emploi, ou 10 ans de résidence. • Obligation de garantir des prestations réduites après l'accomplissement de 5 ans de cotisations ou d'emploi. • Possibilité de subordonner les prestations accordées à une veuve à une présomption d'incapacité de subvenir à ses besoins ou d'imposer une durée minimum de mariage (si sans enfant). • Idem. Toutefois, l'accomplissement d'un stage prescrit de résidence peut être considéré comme suffisant. • Possibilité d'imposer une condition d'âge à la veuve (au maximum l'âge fixé pour le droit des prestations de vieillesse) ou une durée minimum de mariage.

Remerciements

L'EN3S tient à remercier les membres du groupe de travail ayant permis la réalisation de ce guide :

- **Emmanuelle Lievremont,**

Directrice Santé et Qualité de Vie au Travail, L'Oréal

- **Hugues De Beaugrenier,**

Directeur de la protection sociale, L'Oréal

- **Christine Le Louarn,**

Head of Kering Employee Relations, Kering

- **Aurélie Stephan,**

Responsable rémunération et avantages sociaux, Legrand

- **Thierry Villette,**

Responsable du développement Assurances Collectives, Swisslife

