

SOMMAIRE

Propos introductifs	3
Les bonnes pratiques étape par étape	5
Les étapes préalables à la cartographie	5
Pourquoi une cartographie ?	5
Quels sont les prérequis d'une démarche de cartographie ?	7
Comment définir le périmètre de la cartographie ?	7
Quelle implication du top management ?	11
Les outils de la cartographie	12
Faut-il faire appel à un prestataire ?	12
Comment choisir son prestataire ?	12
Quelle est l'importance de l'outil de cartographie ?	14
S'assurer une démarche efficace	15
Comment faire vivre la cartographie ?	15
Comment réunir les coordonnées des collaborateurs qui vont intervenir dans la cartographie ?	16
Comment définir le calendrier des échéances ?	17
Quels circuits d'information mettre en place ?	17
Comment prendre en charge le suivi de la réalisation de la cartographie ?	19
Les suites de la cartographie	20
Quels types de livrables doit-on attendre de la démarche ?	20
Quelles suites donner à la cartographie après l'annonce des résultats ?	21
Remerciements	23



PROPOS INTRODUCTIFS

Le Réseau mondial des entreprises pour la protection sociale a été lancé en 2015 dans le prolongement du programme-phare mondial de l'OIT pour étendre la couverture de protection sociale. Ce réseau vise à faciliter l'engagement et les échanges des entreprises qui souhaitent mener des politiques sociales actives à destination de leurs employés. Sa branche française est animée par l'EN3S. Elle offre aux entreprises un espace dans lequel elles peuvent mettre en commun leurs expériences en ce domaine et établir des positions conjointes pour soutenir, en parallèle des mesures engagées dans la sphère publique, les systèmes de protection sociale des pays dans lesquels elles sont implantées.

Les efforts conjoints des entreprises du Réseau ont permis la création en 2018 d'un premier Guide de bonnes pratiques « Entreprises mondiales et protection sociale » qui traite successivement de l'initiation de la démarche d'extension de la protection, de la relation siège-filiale, du financement et de l'animation de la démarche. Il offre aux entreprises soucieuses de s'engager dans une stratégie sociale plus poussée, les clés pour garantir une meilleure couverture à leurs salariés et, au-delà de ces bénéficiaires directs, de profiter des bénéfices qui en découlent : attraction et fidélisation des salariés, réduction du turnover et de l'absentéisme, amélioration générale des résultats.

Le présent document s'inscrit en amont de l'extension des socles de protection sociale en s'intéressant à la démarche de cartographie. En effet, il est plus aisé d'améliorer la couverture existante quand on la connaît et que l'on dispose d'une vision globale de la variété des besoins par famille de métiers, des différents niveaux de réglementation en place dans les pays d'implantation des filiales et des lacunes à combler si elles existent. La cartographie retrace pays par pays ou en fonction des métiers concernés par les activités de l'entreprise, les types de couvertures proposées, leurs modalités ainsi que leur adéquation par rapport aux normes légales et aux pratiques du marché local. Elle offre ainsi une photographie prise à un instant « T » des garanties mises en place dans l'ensemble de l'entreprise. Sans être une fin en soi, elle constitue le socle des réflexions et des arbitrages qui interviennent lors de l'extension des socles de protection sociale par les entreprises et plus globalement de la politique de protection sociale.

Ce guide s'adresse à toutes les entreprises qui sont désireuses de mieux connaître la couverture existante en leur sein. Les questions qui le composent incluent les entités de toutes tailles et menant tous types d'activités. La démarche de cartographie s'initie dès que le besoin d'une optimisation des couvertures sociales proposées se fait sentir et ne nécessite pas un nombre élevé de filiales. Du reste, les entreprises qui ont participé à l'élaboration de ce document se situent toutes à des stades différents non seulement du processus de cartographie en tant que tel mais également de la démarche de mise en place des socles de protection sociale détaillée dans le précédent guide.

Issu des retours d'expériences des entreprises partenaires qui se sont engagées dans une démarche de cartographie des couvertures sociales offertes aux employés de leurs filiales de par le monde, ce document reprend point par point les étapes clés du processus :

- Les étapes préalables à la cartographie
- Les outils de la cartographie
- S'assurer une démarche efficace
- Les suites de la cartographie

Je souhaite que ce recueil de bonnes pratiques contribue à guider toute entreprise désireuse de s'engager dans une démarche de cartographie des couvertures sociales, dans l'intérêt des salariés et de sa propre performance économique et sociale.

Bonne lecture

Dominique Libault

Directeur général de l'EN3S





LES BONNES PRATIQUES ÉTAPE PAR ÉTAPE

Les étapes préalables à la cartographie

Pourquoi une cartographie ?

La cartographie se justifie à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la conformité juridique, elle permet aux maisons mères de s'assurer que chacune des entités respecte la réglementation en vigueur dans son pays d'établissement ;
- Sur le plan financier et assurantiel, elle répond à une démarche d'optimisation des couvertures et des contrats ;
- Sur le plan de la concurrence, elle permet de situer les entités par rapport au marché ;
- Sur le plan social, elle offre des informations concrètes qui viennent en soutien de la démarche RSE et de la politique RH.

Ils témoignent !

Qui a été à l'origine de la démarche de cartographie dans votre entreprise ?

Bouygues : La démarche de cartographie auprès de la Direction générale a été initiée par le *risk manager* du groupe en coordination avec les équipes RH/Affaires sociales. Le directeur général délégué en charge des ressources humaines (RH), notamment, a choisi de dépasser l'aspect assurantiel et financier de la question pour le doter d'une valeur sociale et a confié son pilotage aux équipes RH. Le projet a tout de suite recueilli l'adhésion des départements RH concernés. Du fait de l'importance du périmètre concerné qui regroupe au total 62 pays (dont 6 outre-mer) et 77 000 collaborateurs, il a rapidement été décidé de faire appel à un courtier.

ENGIE : La démarche de cartographie a été initiée par la Direction Comp & Ben de la Direction des Ressources Humaines du Groupe en juin 2019.

Kering : La Direction des Ressources Humaines Groupe au travers du département *Compensation and Benefits* a été à l'origine de la démarche.

Saint-Gobain : La Direction des Ressources Humaines Groupe a lancé en 2016, en lien avec les directions régionales, la démarche de cartographie des avantages sociaux dans toutes les sociétés de Saint-Gobain.

Ils témoignent !

VINCI : La démarche en cours de cartographie des garanties de protection sociale a été initiée par le Directeur des Ressources humaines et du Développement durable dans le cadre du déploiement de la politique sociale du groupe « accompagner, associer, protéger ».

Quelles ont été les motivations et les besoins qui vous ont mené à la cartographie ?

ENGIE : Le projet ENGIE CARE visant à mettre en place un socle minimum de protection sociale pour l'ensemble des salariés du Groupe, participe directement à la stratégie globale d'ENGIE qui se déploie autour de plusieurs piliers : No life at risk, Diversité, Territoires, Expérience salarié et Digitalisation. Pour mettre en place ces minimums de couverture sociale, le Groupe a besoin d'avoir une bonne vision et connaissance des plans de protection sociale en place dans ses différentes entités. Via l'outil de cartographie des benefits sélectionné, le Groupe offre également aux directeurs C&B et RH d'entités les moyens de piloter et manager de manière transparente et optimisée leurs benefits en tenant compte des pratiques marché, des benchmarks locaux et de la gouvernance globale du Groupe.

Kering : La connaissance de l'existant en termes d'avantages sociaux (*benefits*) dans les entités du Groupe de façon à :

- S'assurer de la conformité légale des pratiques actuelles ;
- Apprécier la compétitivité des couvertures existantes ;
- Identifier les opportunités d'harmonisation dans les différents pays.

Saint-Gobain : De par son histoire de plus de 350 ans et du fait de son fonctionnement décentralisé, les avantages sociaux de Saint-Gobain sont très différents d'une entité à une autre. Tant pour la construction de programmes internationaux que pour optimiser les avantages sociaux localement, la démarche de cartographie était un préalable indispensable.

VINCI : La démarche entamée chez VINCI sur la protection sociale s'inscrit dans la mise en œuvre des engagements du Groupe relatifs au respect des droits humains, à la protection des collaborateurs et au partage des fruits de la croissance lesquels sont exprimés dans son « Manifeste ». Elle relève également d'une réflexion plus large autour de la question de la rémunération. Dans ce cadre, la réalisation préalable d'une cartographie, conçue en tant que diagnostic initial, était un élément essentiel pour disposer d'une vision éclairée des types et niveaux de garanties dont bénéficient nos collaborateurs dans nos différentes filiales.



Quels sont les prérequis d'une démarche de cartographie ?

Bien définir l'ambition du projet permettra d'orienter les choix en termes de prestataire, d'outil de cartographie, de mode de pilotage ou de méthodologie à appliquer au processus. Plusieurs aspects sont à considérer :

- Les risques à couvrir ;
- La finalité : inventaire ou extension du socle commun, objectif de mise en place d'une stratégie RSE, de conformité juridique, d'optimisation de l'offre assurantielle et du niveau de couverture...

Par ailleurs, en préalable au lancement d'une démarche de cartographie, il est également essentiel de prendre en compte quelques prérequis, parmi lesquels :

- Une connaissance globale du périmètre du groupe (nombre d'entités, nombre de salariés par entités, pays d'implantation, etc) et de son étendue, que la cartographie affinera ;
- Une connaissance globale des circuits et des niveaux de reporting et d'information au sein du groupe qui permettra ensuite de mettre en place un circuit spécifique à la cartographie ;
- Une connaissance globale des relations juridiques en œuvre au sein des différentes entités ;
- Un sponsor au niveau de la direction du groupe : ainsi, la décision d'entreprendre la démarche de cartographie peut, sans préjuger des résultats, donner lieu à des annonces en interne qui seront utiles pour préparer le terrain de l'enquête et faire passer le message aux dirigeants des différentes entités.

Comment définir le périmètre de la cartographie ?

Le périmètre de la cartographie est défini en fonction de cinq grandes orientations :

- ① La zone géographique
- ② Les métiers en question
- ③ Les risques couverts
- ④ La taille des entités
- ⑤ Le degré de détail de l'enquête

Les pays concernés par la démarche de cartographie doivent être ceux qui font l'objet d'une implantation durable, qui mobilisent un nombre relativement élevé de salariés ou qui possèdent des caractéristiques spécifiques. On pourra par exemple faire le choix de s'intéresser à des régions du monde où la norme légale est moins suivie par les employeurs, engendrant ainsi des défauts de couverture pour les salariés du groupe. Un autre critère peut être celui du coût global de la démarche de cartographie car quitte à s'engager dans un processus lent et coûteux, autant choisir de couvrir tous les pays en une seule fois afin de ne pas mobiliser les parties prenantes à plusieurs reprises.

Les métiers concernés par la démarche de cartographie peuvent varier en nature et appeler des couvertures différentes en fonction des risques auxquels les salariés sont exposés. Attention, ce critère est spécifique à la structure de certains groupes et il n'est pas indispensable pour la définition du périmètre.

La question des risques à couvrir répond à une logique similaire : plusieurs stratégies d'enquête peuvent être envisagées. On peut :

- Interroger les entités sur tous les risques en même temps pour ne pas avoir à les interroger plus tard sur des domaines qui n'auraient pas été évoqués pendant la démarche de cartographie ;
- Choisir de se concentrer sur des risques ciblés comme le risque-décès ou tout ce qui a trait à la parentalité.

Le choix de l'une ou l'autre des stratégies dépend de l'objectif poursuivi par la démarche globale du groupe ou de l'entreprise. Ainsi, les entreprises qui se lanceraient dans la cartographie afin de garantir leur conformité avec les obligations légales et conventionnelles devront bien entendu prévoir une étude globale des couvertures en place au sein des entités.

La taille des entités à couvrir pouvant varier, on peut choisir de ne pas cartographier les entités ayant un nombre de salariés inférieur à un certain seuil.

Enfin, et puisque les dispositions légales en matière de droit social s'étendent généralement sur plusieurs niveaux, on dispose d'une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne le niveau de détail souhaitable de l'enquête. L'avis d'un prestataire qui s'appuie sur une connaissance étoffée des caractéristiques juridiques des pays concernés reste une approche privilégiée pour mieux appréhender le niveau de détail désiré de l'enquête au regard des objectifs du projet.



Ils témoignent !

Combien votre groupe comporte-t-il d'entités ? Comment sont-elles réparties géographiquement, en termes de nombre de salariés et par familles de métiers ?

ENGIE : Le Groupe compte plus de 160 000 collaborateurs répartis dans plus de 500 sociétés à travers 61 pays et au sein de 24 Business Unit (BU) organisées de manière géographique pour la majorité d'entre elles (BU NORAM, BU Brésil, BU LATAM, BU UK, BU NECST, BU APAC...) et de manière plus transversale par filière pour d'autres (BU Renouvelables, BU TRACTEBEL ENGINEERING, BU GEM...).

Kering : Kering se compose de 13 maisons et comporte près de 35 000 salariés (au 31/12/2018) répartis dans les sièges, les ateliers, les magasins et les manufactures. Kering comporte 14 familles de métiers cartographiés au niveau du groupe, recouvrant 62 sous-familles de métiers.

Saint-Gobain : Saint-Gobain est présent dans 68 pays avec plus de 180 000 collaborateurs dans plus de 500 sociétés. Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous. Ces matériaux se trouvent partout dans notre habitat et notre vie quotidienne.

VINCI : VINCI est un groupe « multi-local » et très fortement décentralisé comptant plus de 210 000 collaborateurs qui sont répartis dans plus de 100 pays et plus de 1 500 entités. L'activité du groupe repose sur deux grands métiers : les activités concessionnaires caractérisées par le temps long et les activités de contracting caractérisées par le temps court. Au-delà de ces deux métiers, l'activité de l'entreprise est organisée par pôle et division d'activité, chacun disposant de sa propre organisation.

Comment avez-vous défini le périmètre de votre cartographie (en termes de pays, de métiers, de risques couverts) ?

Bouygues : Un critère de limitation aux entités de plus de 10 salariés a été sélectionné pour définir le périmètre géographique. En-dessous de ce nombre, les implantations ne sont pas considérées comme pérennes et ne justifient pas une démarche poussée d'unification de la couverture de protection sociale. Bouygues a fait le choix d'étudier toutes les couvertures d'une part pour une raison budgétaire et d'autre part pour éviter de solliciter à plusieurs reprises les filiales.

Ils témoignent !

ENGIE : Le Groupe a pour ambition d'ici fin 2023 de couvrir l'ensemble de ses collaborateurs, sur l'ensemble des pays, et l'ensemble des entités, sans limitation d'effectif sur les 4 piliers événements suivants : parentalité (à travers des congés maternité et paternité minimum indemnisés), frais d'hospitalisation avec un minimum de remboursement à définir, socle minimum de capital décès et de couverture en cas d'invalidité totale. Le défaut de couverture peut concerner des petites structures et la force du Groupe consiste justement à permettre à ces petites entités de se doter à coût optimisé et démarche facilitée, d'une couverture sociale pour leurs salariés. Le Groupe a également pour objectif de s'assurer que les salariés des sous-traitants avec lesquels il travaille bénéficient d'une garantie en cas de décès accidentel au travail.

Kering : Une étude a été faite sur la totalité des pays du Groupe avec un focus précis et un benchmark détaillé sur le top 10 des pays au regard des salariés concernés. 6 principaux risques ont été considérés dans l'étude : retraite, frais de santé, incapacité court terme, invalidité long terme, décès et accidents avec autant d'analyses que de compagnies d'assurance œuvrant (y compris dans le même pays).

Saint-Gobain : Tous les avantages sociaux dans l'ensemble des entités de Saint-Gobain ont été cartographiés.

VINCI : Notre cartographie est en cours de réalisation. Elle porte sur les risques décès, invalidité, hospitalisation et maternité/paternité. Étant données les spécificités de notre organisation qui est notamment caractérisée par le très grand nombre d'entités y compris de petite ou très petite taille, l'objectif est d'obtenir une vision pertinente des garanties en place au sein du Groupe. Nous avons donc travaillé à établir un périmètre représentatif de nos différents métiers et zones d'implantation.



Quelle implication du top management ?

Une implication soutenue du top management est essentielle pour mener à bien la démarche de cartographie. En fonction du nombre d'entités étudiées et de collaborateurs sollicités, les messages des dirigeants du groupe peuvent être les garants de la fiabilité et de la réactivité des parties prenantes du processus.

Cependant, il n'est pas obligatoirement nécessaire de mettre en place un comité de pilotage ad hoc pour le suivi du projet de cartographie, un mode agile peut être privilégié. En revanche un tel comité peut se justifier lors d'opérations particulièrement importantes ou complexes et peut faciliter l'appropriation du projet de cartographie par l'ensemble des directions concernées du groupe ainsi que faciliter la communication.

Ils témoignent !

Quelle a été l'implication de la direction du groupe dans la démarche de cartographie ?

ENGIE : Cette démarche a été initiée par le Groupe et développée par le département Employee Benefits de la DRH Groupe avec la communauté C&B des 24 BU du Groupe.

Kering : La démarche a été initiée au niveau du Groupe et conduite par le département C&B (sélection du prestataire partenaire, communication du projet auprès des Maisons et des C&Bs en charge dans chacune d'elle, coordination du déroulé des travaux, restitution des résultats auprès des Maisons).

Saint-Gobain : La Direction des Ressources Humaines Groupe a défini les modalités pratiques de cette démarche de cartographie, en lien avec le courtier mondial et avec les directions régionales.

VINCI : L'implication de la direction du Groupe et de celle de ses pôles et divisions est déterminante pour la conduite du projet. Le Directeur des Ressources Humaines du Groupe, initiateur et sponsor principal du projet, anime le comité de pilotage, spécifiquement créé pour l'occasion. Ce comité est composé des directeurs des ressources humaines de l'ensemble des pôles et divisions du Groupe afin de favoriser l'appropriation et la diffusion du projet dans toute l'organisation ainsi que pour permettre une réflexion collective sur les résultats et s'accorder sur les prochaines étapes.

Les outils de la cartographie

Faut-il faire appel à un prestataire ?

À partir d'une certaine échelle, il est difficile de désigner un service au sein du groupe pour prendre en charge la démarche de cartographie dans son intégralité. En effet, elle nécessite des outils et des connaissances spécialisés, dont une appréhension des systèmes locaux de protection sociale dans les différents pays intégrant le périmètre.

D'autres problèmes peuvent intervenir qui relèvent de difficultés concrètes, comme la connaissance des langues, du droit et du fonctionnement du marché sur place. Différents types de prestataires (consultants spécialisés, cabinets de courtage...) possèdent la capacité d'analyser les contrats et les régimes de protection des entités puisqu'ils emploient des experts locaux. Ils sont en mesure d'effectuer des comparaisons des garanties et des régimes en place entre pays au sein d'un groupe, ce qui s'avère crucial lors de la définition de socles de protection interne à l'entreprise.

Comment choisir son prestataire ?

L'objectif de ce guide n'est pas de discuter des avantages de certains grands noms du secteur par rapport à d'autres. Cependant, on peut généralement distinguer deux types d'offres :

- Une offre d'inventaire : son objectif est d'établir une liste des critères des couvertures sociales des entités, qu'il s'agisse de dispositifs rendus obligatoires par les législations locales ou de dispositifs complémentaires. Si cette offre répond aux exigences principales de la démarche cartographique, elle apparaît plus limitée au vu de l'analyse qui pourrait s'ensuivre.
- Une offre combinant inventaire et analyse : plus coûteuse, elle permet néanmoins de dresser un état des lieux plus exhaustif des couvertures des entités et de positionner la politique assurantielle des entités en fonction des pratiques locales des marchés. C'est par exemple le cas lorsqu'elles sont influencées par des considérations d'ordre social ou démographique ou par les offres des entreprises concurrentes du secteur d'implantation de l'entité.

Indépendamment de l'option choisie, il est crucial de maîtriser les frais du prestataire tout au long de la démarche.



Ils témoignent !

Sur quels critères avez-vous choisi votre prestataire ?

Bouygues : Les critères déterminant dans la prise de décision ont été l'implantation dans les pays du Groupe, le niveau d'expertise des équipes centrales et le tarif proposé.

ENGIE : Les critères choisis pour sélectionner notre prestataire ont principalement été les suivants : la présence d'un réseau international solide et sur l'ensemble de nos territoires, l'expérience de l'équipe dédiée pour ce même type de projet « Care » international, l'outil digital de cartographie et de management des benefits, le tarif.

Saint-Gobain : La présence internationale dans tous les pays où Saint-Gobain est présent, et la capacité d'à la fois optimiser localement les couvertures et de les coordonner à l'échelle mondiale ont été cruciaux dans la prise de décision.

VINCI : Les modalités proposées de collecte de l'information ont constitué un élément décisif du fait de notre nature très décentralisée, du caractère local et souvent de petite taille de nos implantations et de la diversité de nos entités au sein d'un même pays. De plus, nous avons besoin que nos relais locaux puissent être accompagnés et si besoin dans la langue du pays.

Quel type d'offre avez-vous choisi ?

ENGIE : Une offre de conseil avec un outil digital efficace et souple sans obligation de courtage global au final.

Kering : Une offre de conseil, sans engagement de courtage global à l'issue du projet.

Saint-Gobain : Le partenariat avec le courtier porte sur le courtage mondial des avantages sociaux assurés en termes de Santé et de Prévoyance. Il comprend également le support à la cartographie et la coordination du pooling international.

Quelle est l'importance de l'outil de cartographie ?

La plupart des prestataires intègrent à leur offre un outil de saisie des données à destination des entités ou de leurs propres courtiers d'assurance. Il permet aux départements concernés des entités d'y remplir rapidement les caractéristiques de leurs couvertures sociales. Le choix de l'outil est crucial car un outil pertinent peut faire gagner beaucoup de temps aux collaborateurs. Il doit également faire figurer les dispositions obligatoires de manière personnalisée en fonction des pays d'implantation des entités pour qu'elles n'aient pas à mettre en place un effort de recherche chronophage et qui ne relève pas de leur champ de compétence. Un accompagnement du courtier peut être préconisé pour permettre une bonne appropriation de la saisie des données.

Ils témoignent !

Quels sont selon vous les avantages et les inconvénients de l'outil que votre prestataire vous a proposé pour effectuer la cartographie ?

ENGIE : L'outil est souple, construit sur la base de l'organisation de notre Groupe, et permet d'être renseigné par l'ensemble des filiales du Groupe (sans obligation que le prestataire de l'outil ne soit courtier des programmes locaux). L'outil propose des benchmarks pays (par rapport aux réglementations locales obligatoires et aux pratiques marché) ce qui constitue une vraie aide au pilotage des dispositifs en place ou à mettre en place. L'outil est en revanche dans une seule langue (l'anglais) ce qui peut poser quelques difficultés en pratique pour certaines populations RH de nos entités. L'outil digital n'a pu être mis à disposition des filiales et BU du Groupe que postérieurement à la première phase de collecte des données qui s'est faite via des fichiers Excel.

Kering : Le travail de recensement s'est effectué par le biais de fichiers excel avec un livrable des résultats sous format power point effectués par le prestataire.

Saint-Gobain : L'outil proposé est flexible, pour coller à l'organisation de Saint-Gobain et de nos avantages sociaux. Cela requiert une phase préparatoire importante de paramétrage de l'outil. Il propose également des informations additionnelles de positionnement marché, et des outils plus approfondis de pilotage des couvertures.



S'assurer une démarche efficace

Comment faire vivre la cartographie ?

Il est nécessaire de mettre à jour les données de la cartographie à l'issue de la démarche, et ce notamment :

- En prévoyant une fonction d'actualisation des données dans l'expression des besoins menant au choix de l'outil ;
- En assurant un suivi de l'évolution des législations locales, ce qui peut être pris en charge par le prestataire choisi ;
- En mettant en place un mécanisme d'analyse des données pour les exploiter au maximum.

Il s'agit donc de nommer les personnes chargées de l'entretien de la base de données et de l'analyse de la cartographie et de mettre en place un mécanisme de suivi voire un calendrier qui permettra de s'assurer de sa mise à jour régulière.

Ils témoignent !

Comment faites-vous vivre la cartographie si elle est terminée ?

Kering : La cartographie de 2017 avait comme objectif de disposer d'un premier niveau de connaissance des principaux avantages sociaux offerts localement par Kering dans les différents pays, d'évaluer le positionnement compétitif de nos programmes par rapport au marché et d'effectuer une première analyse globale des coûts. Cette cartographie étant une première étape, nous mettons désormais en place une base de données en ligne pour l'ensemble de nos *employee benefits* (y compris les avantages en nature, *flexible benefits*, congés, etc.). Cela nous permettra de donner de la visibilité aux différents acteurs dans les Maisons (locaux, régionaux, globaux), d'aller plus loin dans la rationalisation des coûts et dans la comparaison vis-à-vis du marché, et enfin, de servir de base au développement de notre politique globale *Employee Benefits*.

Saint-Gobain : La cartographie est maintenue en temps réel par les équipes locales du courtier pour ce qui concerne la Santé et la Prévoyance. Elle est mise à jour par les entités et les directions régionales pour ce qui concerne les autres avantages sociaux.

Comment réunir les coordonnées des collaborateurs qui vont intervenir dans la cartographie ?

Avant de débiter la cartographie, il faut collecter les coordonnées des collaborateurs qui seront amenés à remplir l'enquête et transférer ces coordonnées aux courtiers ou au service interne en charge de la cartographie.

Cette étape est plus complexe qu'elle n'y paraît car, en fonction du profil du groupe et du degré d'ancienneté des entités qui le composent, tous les collaborateurs peuvent ne pas avoir conscience de leur appartenance à un groupe et des obligations qui en découlent. De plus, l'hétérogénéité des entités en termes d'effectifs et d'organisation peut également être un défi. Certaines peuvent être structurées et avoir des personnels spécialisés et à même de maîtriser le sujet alors que d'autres seront dans la situation opposée. On ne peut pas traiter une entité comprenant 20 salariés de la même manière qu'une autre qui en emploierait 1 000.

Pour faciliter la collecte des contacts des personnes ad hoc, il est possible de mettre en place une campagne d'information qui détaille d'une part les avantages procurés par la démarche de la cartographie et d'autre part la méthode appliquée par le prestataire retenu. C'est notamment à cette occasion qu'on pourra rassurer les collaborateurs en rappelant que bien que l'on ait donné mandat au prestataire pour traiter et analyser des données sensibles qui peuvent notamment être de nature financière, il ne s'agit pas d'un audit social auquel l'entité est soumise.

Une fois les contacts pris, le prestataire pourra informer à nouveaux les collaborateurs des différentes étapes de la démarche, leur proposer des formations ou des campagnes d'informations à ce sujet et leur envoyer des rappels s'ils n'ont pas respecté les délais annoncés pour remettre leur contribution à l'enquête.

Ils témoignent !

Avez-vous fait face à des obstacles lors de la collecte des coordonnées des collaborateurs à solliciter au sein des filiales ?

ENGIE : L'organisation en 24 BU nous a permis d'avoir en central un nombre de contacts limité et d'obtenir via le Réseau efficace des C&B de ces 24 BU les coordonnées des interlocuteurs « entités ».

Saint-Gobain : La coordination par nos directions régionales et par le courtier mondial a facilité la collecte des interlocuteurs à solliciter.



Comment définir le calendrier des échéances ?

La définition du calendrier des échéances s'effectue de manière personnalisée en fonction des contraintes qui encadrent la démarche. Cependant, certaines précautions sont à prendre notamment dans la mise au point des échéances auxquelles les collaborateurs doivent se soumettre pour remplir leur part de l'enquête.

Un délai insuffisant risquerait d'entraîner une mauvaise qualité des informations fournies. Un délai trop long pourrait provoquer certains oublis et engendrer des coûts supplémentaires. Dans tous les cas, il est conseillé de ne pas trop hâter le processus : ce sont les données de la cartographie qui soutiendront les réflexions et la mise en place d'évolutions qui peuvent être de taille en fonction des objectifs prévus.

Les délais dépendent notamment du nombre d'acteurs sollicités pour la collecte d'informations, du degré de décentralisation de l'organisation et du nombre d'entités dans un pays donné. Il est important d'anticiper les délais autant que faire se peut.

Quels circuits d'information mettre en place ?

Afin que la collecte d'information soit la plus fluide possible, il est primordial de pouvoir définir un circuit clair entre les différents acteurs impliqués dans la démarche de cartographie.

Une fois tous les résultats de l'enquête réunis, le prestataire procèdera à l'analyse des données en fonction de l'offre finalement retenue.

Ils témoignent !

Quels circuits de communication avez-vous privilégiés avec les entités et le courtier pendant la cartographie ?

ENGIE : Pendant la phase de collecte, les communications se sont faites principalement par mails. Au démarrage de la collecte des données, des webinars ont été organisés afin que le prestataire présente le questionnaire à remplir et l'outil digital à utiliser par la suite. Des Q&A sur les principales questions posées sur la collecte des données ont été diffusés par le département Employee Benefits du Groupe via un Espace internet dédié au projet. Le département Employee Benefits du Groupe est resté de manière générale, très présent auprès des BU et entités pendant toute cette phase de collecte pour faciliter le lien avec le prestataire et répondre à toutes les questions utiles.

Ils témoignent !

Quels circuits de communication avez-vous privilégiés avec les entités et le courtier pendant la cartographie ?

Kering : Les communications s'effectuaient par téléphone et par mails. Peu de rencontres physiques ont été organisées sauf lors du kick off et de la restitution.

Saint-Gobain : La communication s'est effectuée parallèlement entre l'équipe centrale, les directions régionales et les entités des pays, ainsi qu'entre le courtier et son réseau de correspondants locaux. Puis, des réunions ont été organisées entre nos entités locales et les correspondants locaux du courtier.



Comment prendre en charge le suivi de la réalisation de la cartographie ?

Les collaborateurs concernés n'ont peut-être jamais eu à remplir de questionnaire à propos de la couverture sociale de l'entité au sein de laquelle ils évoluent et n'ont pas en tête tous les enjeux de la cartographie.

Pour y remédier, il est possible de mettre en place un suivi en interne en programmant des rappels réguliers et une écoute prise en charge par les départements sélectionnés ainsi qu'au niveau du prestataire qui peut inclure le suivi dans son offre.

C'est notamment à cet égard qu'un prestataire disposant d'un large réseau international peut être utile puisqu'il est en mesure de mettre en service des antennes de communication pour intervenir localement.

Ils témoignent !

Qui, au sein du groupe, a été chargé du suivi de la démarche ?

Bouygues : Le pilotage de la démarche a été assuré par un comité de suivi comprenant le directeur des relations sociales du groupe, un juriste en affaires sociales, le risk manager à l'origine de la démarche et des représentants des départements RH et des affaires sociales de Colas et de Bouygues Construction.

ENGIE : Un Steering Committee a été mis en place pour suivre les grandes étapes et prendre les grandes orientations et décisions sur le programme ENGIE CARE. Ce comité est composé de certaines des Directions centrales du Groupe (DRH, Direction C&B, Direction des assurances, Direction Santé/Sécurité, Direction des Achats) et de représentants des BU.

Kering : L'équipe Compensation and Benefits a été chargée du suivi de la démarche.

Saint-Gobain : Le service Avantages sociaux Groupe au sein de la Direction Rémunérations et Avantages Groupe a piloté la démarche, en lien avec les Directions des Ressources Humaines des régions.

VINCI : Le suivi de la cartographie est réalisé au quotidien par la Direction de la Responsabilité sociétale et des droits humains qui est rattachée au Directeur des Ressources humaines du groupe. Issu du comité de pilotage « droits humains », un comité de pilotage dédié qui réunit les Directeurs de Ressources humaines du groupe ainsi que des pôles de métiers et divisions a été mis en place et se réunit régulièrement pour suivre l'avancée de l'étude.

Les suites de la cartographie

Quels types de livrables doit-on attendre de la démarche ?

Ils témoignent !

Sous quelle forme avez-vous reçu les résultats de la cartographie ?

Kering : Ont été fournis par le prestataire :

- Un fichier excel et un rapport consolidé Groupe Kering ;
- Des rapports par Maison ;
- Des rapports par pays et Maisons pour les 10 plus gros pays.

Saint-Gobain : L'outil du courtier a été mis à notre disposition et le courtier a également préparé des synthèses de cet inventaire.

Quelle stratégie de communication avez-vous choisie pour la cartographie ?

Bouygues : Pour accompagner la cartographie, Bouygues a lancé plusieurs campagnes de communication interne qui comprenaient des présentations et des trames à diffuser en interne. Le courtier a convié les participants à l'enquête à plusieurs webinars qui ont peu été suivis alors qu'ils auraient permis aux participants de gagner un temps considérable. À chaque étape de l'enquête, les filiales ont eu la possibilité d'échanger avec des représentants locaux du courtier dont ils avaient eu les coordonnées.

ENGIE : Une fois le projet validé par le CODIR RH du Groupe, il a été présenté à la communauté internationale des DRH de BU et à la Communauté des C&B de BU. Cette dernière communauté a été associée dès le démarrage du projet et le sera tout le long du projet et après sa mise en place. C'est grâce à l'action et à l'investissement de la Communauté C&B du Groupe que le projet pourra se mettre en place et vivre. Plusieurs webinars ont été organisés par le prestataire du Groupe pour expliquer la méthode de cartographie et l'outil. Parallèlement plusieurs workshops ont été programmés par le département Employee Benefits de la DRH Groupe pour faire des points d'étape réguliers et construire ensemble le programme Care du Groupe. Un espace dédié au projet ENGIE CARE a été créé sur TEAMS (réseau social interne) pour partager avec la communauté C&B et RH les principales informations et questions sur le projet et notamment sur la phase de collecte des données. Une fois la cartographie terminée, des actions de communication seront déployées via plusieurs canaux pour différentes communautés et publics.



Ils témoignent !

Kering : La démarche a été présentée aux DRH et aux C&B en amont du déroulement du projet. Cette communication a permis de mettre en avant les objectifs de la démarche et bénéfices attendus pour l'ensemble des acteurs.

Saint-Gobain : La communication a été axée autour de la bonne connaissance des avantages sociaux, pour mieux les optimiser et élaborer le projet de socle minimum de protection sociale.

Quelles suites donner à la cartographie après l'annonce des résultats ?

Ils témoignent !

Quelles démarches concrètes avez-vous entamées après l'annonce des résultats de la cartographie ?

Kering : Essentiellement des actions de communication/explication des résultats auprès des équipes Corporate des différentes Maisons. Celles-ci ont permis de leur donner envie d'aller plus loin en termes de rationalisation de l'offre *benefits* et/ou de mise en conformité avec les pratiques marché.

Saint-Gobain : La cartographie a permis une meilleure prise en main des dossiers par le courtier, localement et au niveau mondial. Elle a également favorisé la bonne connaissance des avantages sociaux présents dans nos entités, par les directions régionales. Elle a enfin facilité la définition des objectifs en termes de socle minimum de protection sociale.

Quels bénéfices la cartographie vous a-t-elle procurés ?

Kering : La visibilité locale, la confirmation de la conformité des pratiques actuelles et la possibilité de travailler sur l'identification de plans d'action.

Saint-Gobain : La cartographie nous permet à la fois de mieux gérer nos avantages sociaux localement, et de construire et piloter les programmes internationaux.

Ils témoignent !

Quelles sont selon vous les erreurs à ne pas commettre dans la démarche de cartographie ?

ENGIE : Pour réussir une cartographie, il convient d'identifier les bons contacts au niveau central et de les impliquer dès le démarrage du projet pour qu'ils se sentent en charge du projet et puissent associer efficacement les entités du Groupe dont ils sont responsables. Il peut être conseillé de décrocher son téléphone et de prendre du temps au démarrage pour parler du projet de vive voix afin d'embarquer sur le projet de manière dynamique. Une fois la cartographie lancée, il est préférable de ne pas fixer une deadline de retour trop lointain ou trop proche et il faut mettre en place un plan de relance efficace avec des rappels réguliers et des propositions d'aide à la collecte (si possible). Il s'agit également de ne pas laisser seul acteur de la collecte le prestataire choisi et de rester toujours actif, au niveau du Groupe, pendant la phase de cartographie pour assurer l'engagement de la Communauté RH et C&B tout au long du projet. Il convient enfin d'apporter une vigilance sur les langues utilisées dans le déploiement du programme pour que cela ne constitue pas un obstacle trop important à l'engagement dans le projet.

Kering : Il ne faut pas sous-estimer les temps que prennent les travaux de collecte des informations. Il faut s'octroyer des temps de respiration au moment de l'élaboration du planning pour les retours des questionnaires, rassurer les RH locaux sur les finalités de la démarche et apporter du feedback sur les résultats/conclusions aux personnes sollicitées.

Saint-Gobain : Les erreurs à ne pas commettre seraient de ne pas associer les entités locales ou régionales, concevoir la cartographie comme un outil d'inventaire seulement et non de management, ne pas définir précisément les termes et informations à renseigner dans la base de données, sous-estimer le temps nécessaire, ne pas obtenir l'appui de la direction générale.

VINCI : La démarche de cartographie peut être plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord du fait des sujets traités ou encore de l'organisation de l'entreprise notamment dans des univers très décentralisés. Il peut être nécessaire d'accepter que l'exercice puisse prendre du temps notamment au démarrage. Dans notre cas, nous avons décidé d'une phase pilote permettant de tester la méthodologie de collecte, le circuit de communication ainsi que les livrables obtenus.



Remerciements

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

- **Christine Le Louarn,**
Responsable des relations et de la responsabilité sociales, Kering
- **Emmanuelle Ham,**
*Responsable juridique et affaires sociales,
VINCI Construction Grands Projets*
- **Fanny Leroy,**
Responsable innovation sociale et droits humains, VINCI
- **Emilie Le Gars,**
*Responsable avantages sociaux,
Direction des ressources humaines, Bolloré*
- **Juliette Crindal,**
DRH Groupe – Service Employee & Benefits, ENGIE
- **Philippe Loubeau,**
Directeur des avantages sociaux Groupe, Saint-Gobain
- **Guilhem Ratier,**
Direction Relations sociales Groupe, Bouygues

Si devenir membre de la plateforme vous intéresse,
vous pouvez contacter :

Elise Debiès

Directrice des relations internationales
EN3S
elise.debies@en3s.fr

Claire Vizy

Attachée de direction
Direction des relations internationales
EN3S
claire.vizy@en3s.fr
04 77 81 15 58

Bolloré – Bouygues – Crédit Agricole – ENGIE
Kering – Legrand – L'Oréal – LVMH – Safran
Saint-Gobain – Société Générale – Sodexo – VINCI

Pour plus d'informations :

en3s.fr/international

Agence Chromatiques, Paris



**PLATEFORME DES ENTREPRISES FRANCOPHONES
POUR LES SOCLES DE PROTECTION SOCIALE**

en3s

ÉCOLE DES DIRIGEANTS DE
LA PROTECTION SOCIALE