

Octobre 2021

# viewpoint

## RSE et avantages sociaux vont-ils de pair ? Les avantages sociaux attestent-ils des valeurs RSE de l'entreprise ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est loin d'être un phénomène nouveau. Employée pour la première fois en 1953<sup>1</sup>, l'expression désigne tous les efforts mis en œuvre par les employeurs pour avoir un impact positif sur leur personnel, l'environnement et la société dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

Si la RSE est dans l'air du temps depuis près de 70 ans, les multinationales et leur politique RSE sont réellement sous les feux des projecteurs depuis cinq ans. Face aux enjeux environnementaux et à l'importance croissante des injustices et des inégalités sociales dans l'opinion publique, les plus grands employeurs du monde ne peuvent plus botter en touche.

Les clients, les fournisseurs et les employés veulent travailler avec et pour des marques éthiques et conscientes de leur impact sur le monde qui les entoure. Ces groupes sont désormais beaucoup plus attentifs aux activités RSE des entreprises et une mauvaise réputation peut être très coûteuse. Ces dernières années, plusieurs grandes marques de produits de consommation ont été boycottées par les clients, en désapprobation de leurs pratiques peu éthiques, leur impact néfaste sur l'environnement et d'autres comportements répréhensibles.

Force est de constater que la RSE n'est plus considérée comme un non-essentiel mais constitue désormais un facteur clé de la stratégie des entreprises. On attend des employeurs qu'ils défendent ce qui est juste et incitent les collaborateurs à faire de même, tout en conciliant les sensibilités de chacun au travail.

Étant donné l'importance de la RSE pour les multinationales aujourd'hui et demain, il nous a semblé utile de nous pencher sur la question et de voir dans quelle mesure les avantages sociaux peuvent être une vitrine des engagements RSE d'une entreprise et améliorer sa proposition de valeur pour les employés.

Force est de constater que la RSE n'est plus considérée comme un non-essentiel mais constitue désormais un facteur clé de la stratégie des entreprises.



## RSE et ESG

Tandis que la RSE existe depuis plusieurs décennies, la notion d'ESG – comprenez « Environnement, Social et Gouvernance » – est depuis peu largement utilisée. Ce terme a été utilisé pour la première fois en 2005 par Kofi Annan, alors secrétaire général de l'ONU<sup>2</sup>.

Aujourd'hui, RSE et ESG désignent souvent la même chose et recouvrent des domaines similaires. Si les deux termes se recoupent sur un certain nombre d'aspects, on entend davantage parler d'ESG ces dernières années car les questions traitées par l'ESG – changement climatique et non-respect de la société – sont devenues très médiatisées.

Les programmes de RSE tendent à couvrir des domaines tels que la philanthropie et le bénévolat, les engagements pour l'environnement et la manière dont une entreprise prend soin de ses collaborateurs et englobe des questions telles que l'égalité. Les politiques RSE peuvent être un bon indicateur de la culture de l'entreprise et donnent aux collaborateurs, investisseurs et consommateurs un bon aperçu des valeurs défendues par l'entreprise. Les activités liées

à la RSE apparaissent également comme un moyen de tisser un lien plus fort entre les collaborateurs et leur entreprise, de les motiver et de les aider à se sentir plus proches<sup>3</sup>.

D'après le cabinet de conseil Antea Group, « la RSE est l'idéal à atteindre. Elle fixe le cap des programmes pour la durabilité et forge la culture de responsabilité d'entreprise. L'ESG s'inscrit dans l'action et le résultat mesurable. Pour simplifier, la RSE peut être vue comme le critère qualitatif tandis que l'ESG agit sur le plan quantitatif.

« L'ESG s'appuie sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance pour évaluer les pratiques de l'entreprise en matière de durabilité. Les critères ESG se concentrent sur les résultats quantitatifs qui aident les investisseurs à prendre de meilleures décisions concernant les risques et l'éthique des entreprises qui les intéressent. Le reporting ESG permet aux consommateurs de choisir les entreprises qu'ils veulent soutenir ou non en raison de pratiques et de mesures en adéquation avec leurs propres valeurs »<sup>4</sup>.

Malgré certaines différences évidentes entre les deux notions, pour les besoins de cet article, nous parlerons de RSE qui, pour de nombreuses entreprises (y compris MAXIS), englobe les nombreux enjeux environnementaux et sociétaux couverts par l'ESG.

**Les activités liées à la RSE apparaissent également comme un moyen de tisser un lien plus fort entre les collaborateurs et leur entreprise, de les motiver et de les aider à se sentir plus proches.**

## RSE et performance d'entreprise

Un nombre croissant d'études tendent à prouver l'existence d'une corrélation entre les programmes de RSE d'une organisation et l'amélioration de sa performance, un plus grand intérêt de la part des investisseurs et une meilleure implication des collaborateurs.

D'après les études réalisées par Great Place to Work, par exemple, un collaborateur pour lequel le travail n'est pas « juste un emploi » mais revêt une « signification particulière » a 56 % plus de chances de se montrer innovant<sup>5</sup>. D'autres études ont révélé que 53 % des travailleurs jugent important pour leur bien-être un « emploi dans lequel ils peuvent avoir un impact », et que 72 % des étudiants sur le point d'entrer dans le monde du travail partagent le même avis<sup>6</sup>.

Une récente étude de Mercer a révélé que « les meilleurs employeurs en termes de satisfaction des collaborateurs et d'attrait pour les talents ont des scores ESG significativement plus élevés que leurs concurrents ».

C'est un fait, des collaborateurs épanouis au travail ont tendance à être plus investis et à rester plus longtemps au sein de l'entreprise.

Revendiquer un engagement RSE fort est non seulement important aujourd'hui, mais il pourrait l'être encore plus demain. Les questions couvertes par la RSE sont de plus en plus importantes pour les Millénials et la génération Z, deux groupes qui représenteront 72 % de la main-d'œuvre mondiale d'ici 2029<sup>7</sup>.

« Ces générations accordent une plus grande importance aux préoccupations environnementales et sociales que leurs prédécesseurs et attendent davantage des employeurs sur ces questions », explique Mercer<sup>7</sup>.

**...des collaborateurs épanouis au travail ont tendance à être plus investis et à rester plus longtemps au sein de l'entreprise.**

Aon résume bien l'importance de la RSE. « Les entreprises durables contribuent à bâtir des sociétés solides et à gérer les ressources naturelles. Elles savent que leur viabilité financière est liée à la viabilité de la société et de la planète »<sup>8</sup>.



Dans un article publié en 2020, Willis Towers Watson a mis en lumière l'effet positif de la RSE et d'engagements explicites en faveur de problématiques comme l'environnement et l'injustice sociale sur les comportements des collaborateurs et des clients.

58%

des employés tiennent compte des engagements de l'entreprise envers la société et l'environnement au moment de choisir leur futur employeur.

55%

des employés choisiraient de travailler pour une entreprise socialement responsable, même si le salaire offert était inférieur.

92%

des consommateurs sont plus susceptibles de faire confiance à une entreprise engagée sur les questions sociales ou environnementales.

88%

des consommateurs seront probablement plus fidèles à ces entreprises<sup>9</sup>

## Créer une proposition de valeur gagnante pour l'employé

La RSE et toutes les questions qu'elle englobe est à l'évidence déterminante pour attirer et fidéliser les collaborateurs. Elle est également cruciale pour la performance globale de l'entreprise. Pour gagner la guerre des talents et fidéliser les clients, les entreprises doivent démontrer de manière efficace leur engagement en matière de RSE.

Lorsqu'il s'agit d'attirer et de retenir les talents, la proposition de valeur faite aux employés doit impérativement s'appuyer sur les politiques et les valeurs RSE de l'entreprise. En termes simples, la proposition de valeur aux employés montre la manière dont les employés et les candidats à l'emploi perçoivent la valeur obtenue en travaillant pour une organisation.

Comme nous l'avons mentionné, nombreux sont les employés à chercher « plus qu'un emploi ». Afficher ses valeurs RSE dans la proposition de valeur aux employés est essentiel pour attirer et retenir les bonnes personnes, créer une véritable valeur pour les employés et les motiver.

C'est ce que font de nombreuses entreprises en offrant des congés pour des activités bénévoles ou en faisant des dons à des œuvres de bienfaisance pour soutenir les efforts philanthropiques de leurs collaborateurs. Apple, par exemple, a déclaré que ses employés ont consacré plus de 400 000 heures au bénévolat en 2020 tandis que les dons de l'entreprise, de 250 millions de dollars<sup>10</sup> ont battu un record.

« Lorsque nos collaborateurs donnent de l'argent, Apple fait un don du même montant. Ainsi, chaque don va plus loin, chaque action en inspire une autre et chaque effort est amplifié », se félicite Apple.

Citons encore la fondation « The Climate Pledge in 2019 » cofondée par Amazon dans le cadre de son engagement à atteindre la neutralité carbone d'ici 2040<sup>11</sup>.

En s'engageant pour des causes qui passionnent leurs collaborateurs, les multinationales renforcent leur proposition de valeur à leur égard et contribuent à donner une finalité et du sens au-delà du travail, tout en améliorant la fidélité des collaborateurs.

Afficher ses valeurs RSE dans la proposition de valeur aux employés est essentiel pour attirer et retenir les bonnes personnes, créer une véritable valeur pour les employés et les motiver.



## Offrir des avantages sociaux à l'image de vos valeurs

Mais comment font les professionnels des RH pour piloter les engagements RSE de l'entreprise et offrir aux collaborateurs une proposition de valeur forte ? Willis Towers Watson met en avant quatre grands axes.

- Intégrer la stratégie RSE dans la rémunération des dirigeants afin d'encourager le changement en donnant l'exemple au plus haut sommet.
- Communiquer et dialoguer avec les collaborateurs pour créer une culture pro-environnementale et axée sur les objectifs.
- Identifier les compétences, les postes et les connaissances dont vous avez besoin au sein de votre effectif pour incarner la vision de l'entreprise.
- Revoir l'offre globale en termes de rémunération?

Si ces quatre axes sont aussi importants les uns que les autres, « revoir l'offre globale en termes de rémunération » attire particulièrement notre attention.

Si les avantages sociaux traditionnels – comme l'assurance vie, l'assurance maladie privée, l'assurance accident et l'assurance invalidité – restent essentiels pour attirer et retenir les meilleurs talents et offrir une protection et une proposition de valeur adaptée, les multinationales en capacité de proposer des avantages qui répondent aux besoins des employés d'aujourd'hui (et de demain) se démarquent de leurs concurrents et mettent en avant leurs valeurs RSE. Elles peuvent en

outre prouver leur engagement en faveur de l'inclusion, de la diversité et de l'égalité dans les avantages qu'elles proposent.

Revenons à Apple. Les régimes de santé privés du géant technologique vont au-delà de la couverture classique pour inclure les transgenres et, lorsque la loi et le régime le permettent, des services de santé reproductive, des services d'adoption, de maternité de substitution et de fertilité ainsi que des recommandations et des ressources pour la garde d'enfants, y compris des programmes pour les enfants ayant des besoins spéciaux<sup>10</sup>.

...les multinationales en capacité de proposer des avantages qui répondent aux besoins des employés d'aujourd'hui (et de demain) se démarquent de leurs concurrents et mettent en avant leurs valeurs RSE.

Cette liste d'avantages supplémentaires que les employeurs peuvent proposer est loin d'être exhaustive. Les multinationales peuvent utiliser leurs avantages sociaux de bien d'autres manières moins conventionnelles pour prouver leur dévouement envers leurs collaborateurs, comme par exemple :



- des programmes de santé et de bien-être – programmes d'aide aux employés (PAE), télémédecine, campagnes de sensibilisation à la santé, etc.



- des services de santé mentale – accès à des thérapeutes, à des conseillers et à d'autres services pour traiter les problèmes de santé mentale



- des programmes de bien-être financier pour éduquer les employés et les aider à gérer leur argent plus efficacement



- des packages d'avantages flexibles – fonds supplémentaires pour permettre aux employés de choisir les avantages qui leur conviennent le mieux, quel que soit leur situation personnelle.

## Perspectives d'avenir

Les véritables politiques en matière de RSE – celles qui se traduisent par des actes et qui ne restent pas de vœux pieux – comptent aux yeux des travailleurs. Les questions environnementales et sociales faisant toujours plus les gros titres, nul doute que la RSE va gagner en importance. Les employeurs en sont conscients et réalisent que la RSE n'est plus une qualité souhaitable, mais bien une question au cœur des enjeux de l'entreprise.

Mais que nous réserve l'avenir ? Et quel rôle peuvent jouer les avantages sociaux ?

Dans notre document de travail publié l'année dernière, nous avons imaginé le monde du travail et les avantages sociaux en 2045.

Dans l'un des scénarios à l'étude, les entreprises récompensent leurs employés moyennant des « crédits verts » supplémentaires à dépenser en avantages flexibles de leur choix pour télétravailler et éviter de prendre des transports qui pollueraient. Des avantages supplémentaires pourraient-ils encourager les collaborateurs à adopter des comportements cohérents avec les valeurs RSE de l'entreprise ?

D'autres options sont envisageables. Les employeurs investissent des sommes colossales dans l'assurance-vie et les régimes de retraite.

Veiller à s'associer à des partenaires qui investissent dans des entreprises et des projets durables pourrait être un excellent moyen de valoriser leurs engagements pour l'environnement.



Quel que soit l'avenir qui nous attend, une chose est sûre : la RSE n'est pas prête de disparaître. Et vous, avez-vous réfléchi à la manière dont votre offre d'avantages sociaux peut améliorer et démontrer votre engagement à cet égard ?



- 1 Anonyme, Thomasnet <https://www.thomasnet.com/insights/history-of-corporate-social-responsibility/> (septembre 2021)
- 2 George Kell, Forbes <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=72b725916951> (septembre 2021)
- 3 Jason Fernando, Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> (septembre 2021)
- 4 Anonyme, Antea Group <https://us.anteagroup.com/news-events/blog/esg-csr-definitions-differences-sustainability> (septembre 21)
- 5 Samantha Huddle, Great Place To Work <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/workplace-esg-how-purpose-in-the-workplace-drives-performance> (septembre 2021)
- 6 Anonyme, Undercover Recruiter <https://theundercoverrecruiter.com/successful-candidate-attraction-spotlight-csr/> (septembre 2021)
- 7 Anonyme, Mercer <https://www.mercer.com/our-thinking/esg-as-a-workforce-strategy.html> (septembre 2021)
- 8 Anonyme, Aon <https://www.aon.com/ireland/about-aon/company-overview.jsp> (septembre 2021)
- 9 Jessica Norton et Hannah Summers, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2020/07/engaging-your-people-as-the-advocates-and-enablers-of-esg-change> (septembre 2021)
- 10 Anonyme, Apple [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc\\_downloads/2021/08/2021\\_Apple\\_ESG\\_Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_downloads/2021/08/2021_Apple_ESG_Report.pdf) (septembre 2021)
- 11 Anonyme, Amazon <https://sustainability.aboutamazon.com/about/the-climate-pledge> (septembre 2021)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société à responsabilité limitée au capital social de 4 650 000 euros, immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche - 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance : ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN exerce ses activités au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, ainsi que dans d'autres pays européens sur la base de prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR00930/1021

