

INDICE DU CAPITAL HUMAIN EN ENTREPRISE

Restitution de l'étude

Anne-Sophie Godon-Rensonnet, Directrice de l'Innovation
Marc Fargeas, Responsable Veille, Prospective, Etudes Stratégiques /

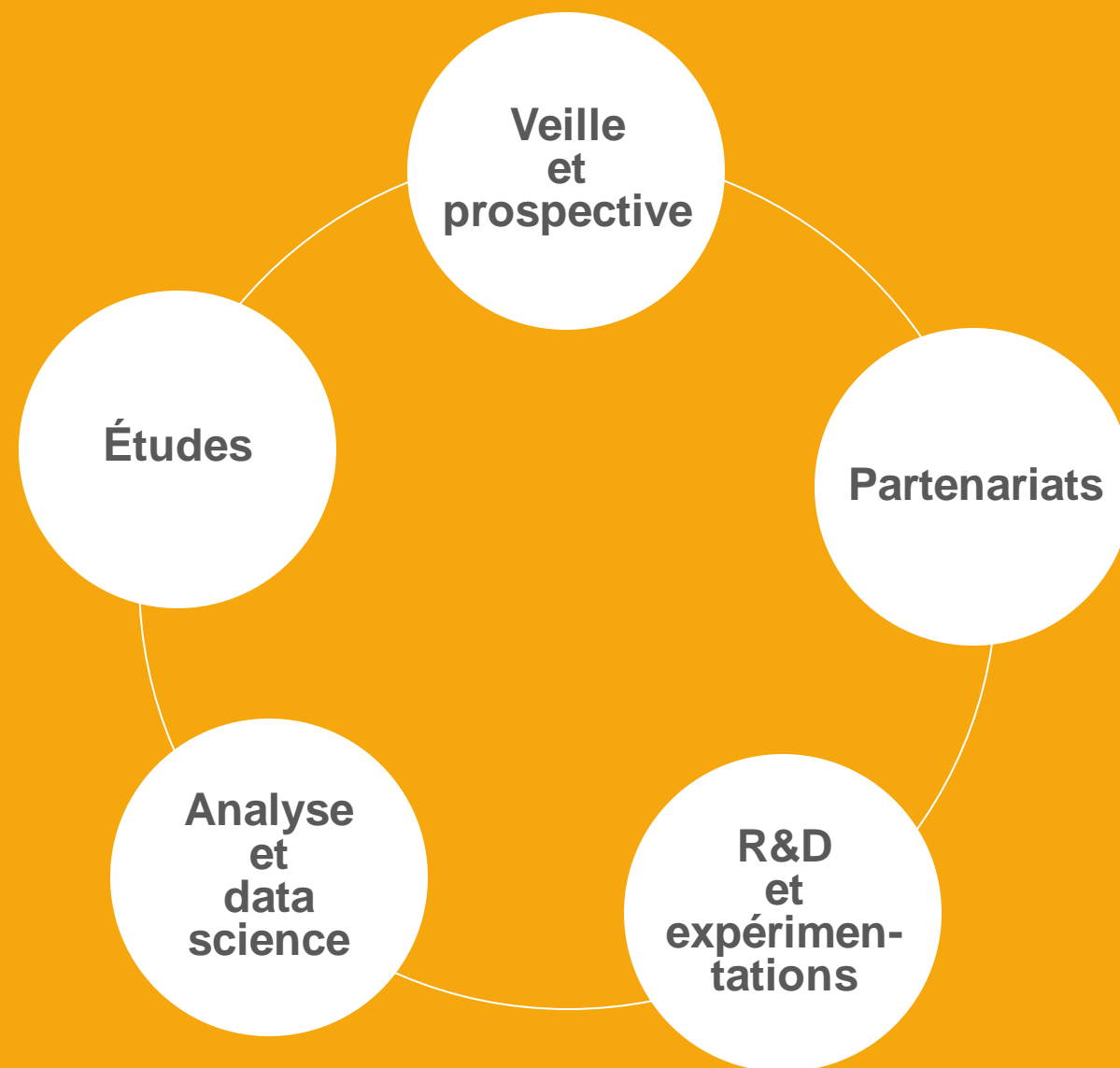
LE COMPTOIR
de la nouvelle entreprise



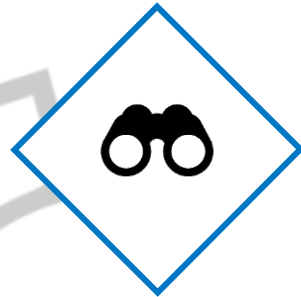
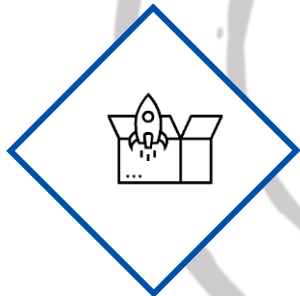
malakoff médéric
humanis

SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE

**Malakoff Médéric
Humanis construit
depuis 10 ans une
expertise unique sur le
capital humain et son
impact sur la
performance de
l'entreprise**



Accompagner
les métiers
dans leurs projets



Décrypter notre
environnement
et les défis de
demain



Transmettre
un savoir-faire
et des
méthodes
favorisant
l'innovation

**La Direction de
l'Innovation est
responsable de ces
travaux, à travers
3 grandes missions**

NOS THÈMES DE RECHERCHE FONT ÉCHO AUX ENJEUX DES ENTREPRISES ET DE LEURS SALARIÉS



LES RÉSULTATS DE NOS TRAVAUX SONT PUBLIÉS SUR LE COMPTOIR DE LA NOUVELLE ENTREPRISE

Plus de résultats sur
www.lecomptoirmm.com

The screenshot displays the website interface for 'Le Comptoir de la Nouvelle Entreprise'. At the top left is the logo for 'malakoff médéric humanis' with the tagline 'SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE'. The main title 'LE COMPTOIR de la nouvelle entreprise' is centered at the top right, with a search bar labeled 'Rechercher'. Below the title is a navigation menu with links: ACCUEIL, SANTÉ AU TRAVAIL, MANAGEMENT & RH, RSE, IA & NUMÉRIQUE, SILVEREVOLUTION, ACTUALITÉS, À PROPOS, and AGENDA. A carousel of three images is shown: a person holding a roll of paper, two women working at laptops, and hands holding a bundle of sticks. Below the carousel is the text 'TÉLÉTRAVAIL, UNE PRATIQUE EN HAUSSE À ACCOMPAGNER' with a right-pointing arrow. Underneath is a section titled 'NOS DOSSIERS' containing two article teasers. The first, dated 'FÉVRIER 2019', features an image of two women at laptops and the title 'Télétravail, une pratique en hausse à accompagner'. The second, dated 'NOVEMBRE 2018', features an image of a chair with a sign that says 'Absent' and the title 'L'absentéisme maladie en 2018'. To the right of these teasers is a tweet from '@ComptoirNvEntr' with the text: 'Seulement 59% des Français se déclarent heureux au travail selon un sondage réalisé par @IpsosFrance. Comment les #entreprises peuvent-elles réagir ? L'un des leviers clés serait le #télétravail qui satisfait 69% des Français https://t.co/s7bp5Lsph2 #QVT https://t.co/s7bp5Lsph2'. The tweet is dated 'Tue Mar 2019'.

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Notre conviction :

Il existe un lien entre prise en compte des dimensions du capital humain en entreprise et performance de l'entreprise

Le comptoir de la nouvelle entreprise

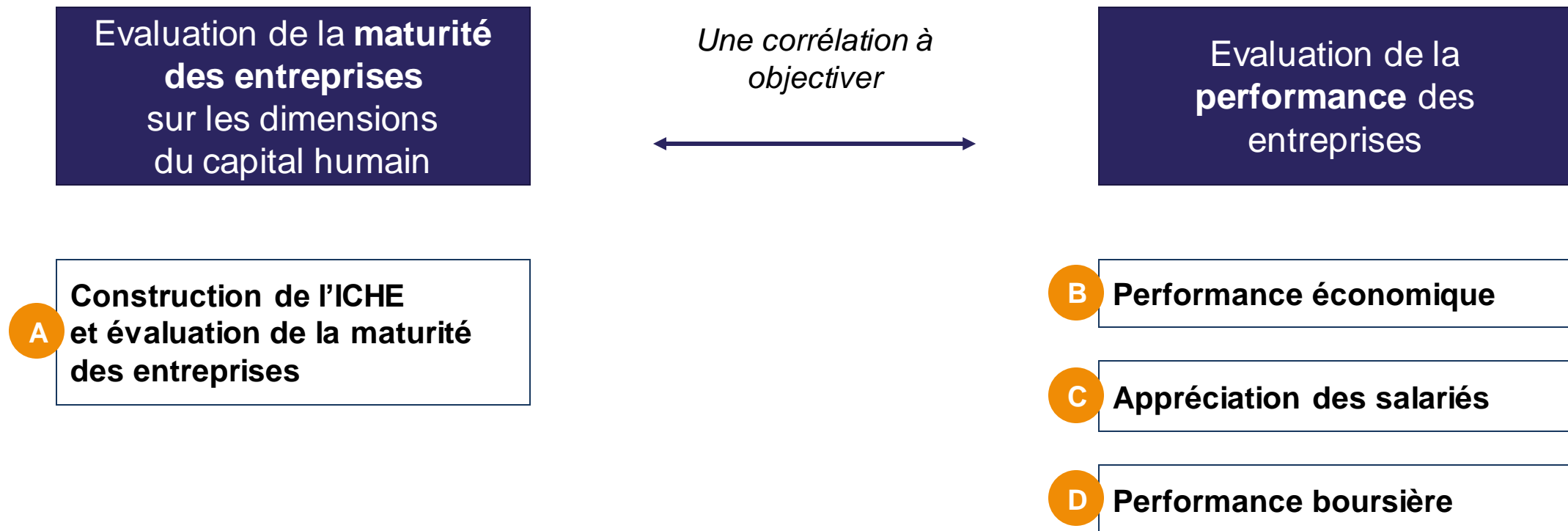
explore ces liens à travers ses études
(notamment nouvelle entreprise en 2017 et 2018)



Nous avons souhaité créer un « indice du capital humain en entreprise » pour :

- Donner une vision consolidée de nos études à **travers un cadre global**
- Prouver qu'une entreprise ayant un indice du capital humain élevé **est plus performante**
- Permettre aux entreprises de se **positionner sur une échelle de maturité**
- **Suggérer des plans d'actions correctifs** aux entreprises leur permettant d'améliorer leur capital humain, et donc leur performance

UNE DÉMARCHE SYSTÉMATIQUE POUR METTRE EN ÉVIDENCE UN LIEN ENTRE CAPITAL HUMAIN ET PERFORMANCE



UN PREMIER RÉFÉRENTIEL ICHE CONSTRUIT À PARTIR DES TRAVAUX DU COMPTOIR ET VALIDÉ PAR UNE ÉTUDE QUANTI

SANTÉ & QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Santé-sécurité
- Bien-être et qualité de vie au travail

ETHIQUE & DEMARCHE RSE

- Formalisation des engagements
- Mise en œuvre des engagements

GESTION DES COMPÉTENCES

- Formation
- Gestion des carrières et employabilité

CREATION & PARTAGE DE LA VALEUR

- Promotion de la diversité
- Partage équitable de la valeur ajoutée

GOVERNANCE & MANAGEMENT

- Implication des collaborateurs
- Organisation des instances de direction

L'ICHE A ÉTÉ CALCULÉ POUR UN PANEL DE 229 PME FRANÇAISES À PARTIR DE DONNÉES GAIA

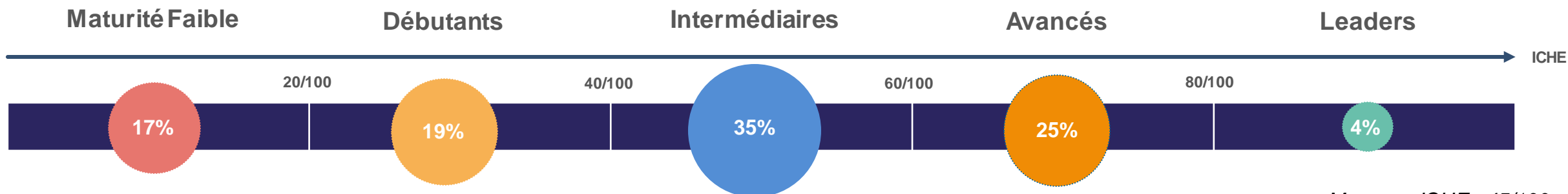
Notation	2015	2016	2017	Tendance 2016-2017	Panel Gaïa 230 - 2018	Appréciation / Benchmark
GESTION DES COMPETENCES	34	38	41	↗	49	☹
Formation	69	75	81	↗	60	😊
Gestion des carrières et employabilité	0	0	0	-	38	☹
SANTE & QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	22	22	54	↗	46	☹
Santé-sécurité	35	35	75	↗	54	😊
Bien-être et qualité de vie au travail	8	8	33	↗	37	☹
GOUVERNANCE & MANAGEMENT	25	25	63	↗	52	😊
Implication des collaborateurs	0	0	50	↗	38	😊
Organisation des instances de direction	50	50	75	↗	65	☹
ETHIQUE & DEMARCHE RSE	60	60	95	↗	53	😊
Formalisation des engagements	60	60	100	↗	53	😊
Initiatives de responsabilité sociale	60	60	90	↗	53	😊
CREATION & PARTAGE DE LA VALEUR	61	65	71	↗	53	😊
Promotion de la diversité	92	100	92	↘	63	😊
Partage équitable de la valeur ajoutée	30	30	50	↗	43	☹
Note Globale	40	42	65	↗	50	😊

Légende : 😊 favorable (note > moyenne benchmark) ☹ neutre (note +/-10 pts - moyenne benchmark) ☹ défavorable (note < moyenne benchmark)

Détail du panel :

- 229 entreprises cotées en bourse
- 1249 ETP en moyenne (médiane 180)
- Chiffre d'affaires : 429 millions d'euros en moyenne (médiane 585)

L'ÉVALUATION DU LARGE PANEL DE PME FRANÇAISES FAIT APPARAÎTRE UNE TYPOLOGIE DE MATURITÉS FACE À L'ICHE



Moyenne ICHÉ : 45/100
Médiane ICHÉ : 47/100

- Aucune garantie sur la maîtrise des problématiques sociales
- Faible capacité de mesure

- Capacité à suivre certains indicateurs sociaux
- Pas d'engagement visible des hauts dirigeants
- Initiatives sociales souvent désordonnées

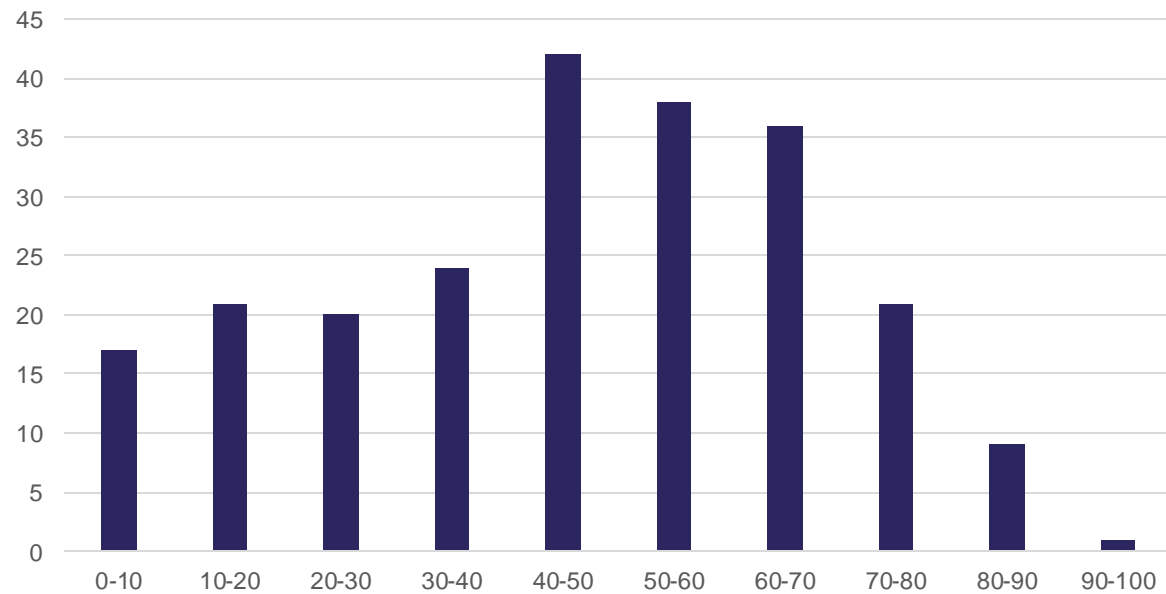
- Bonne maîtrise de ce qui porte un caractère « obligatoire »
- Bonne capacité de mesure et de communication
- Périmètre de suivi et d'action parfois limité

- Exhaustivité de la mesure des risques sociaux
- Volonté de faire des pratiques sociales un facteur de différenciation
- Performances inégales en matière de gestion du capital humain

- Politiques sociales formalisées et portées par les hauts dirigeants
- Performances avérées en matière de gestion du capital humain
- Capacité d'expérimentation et d'innovation sociale

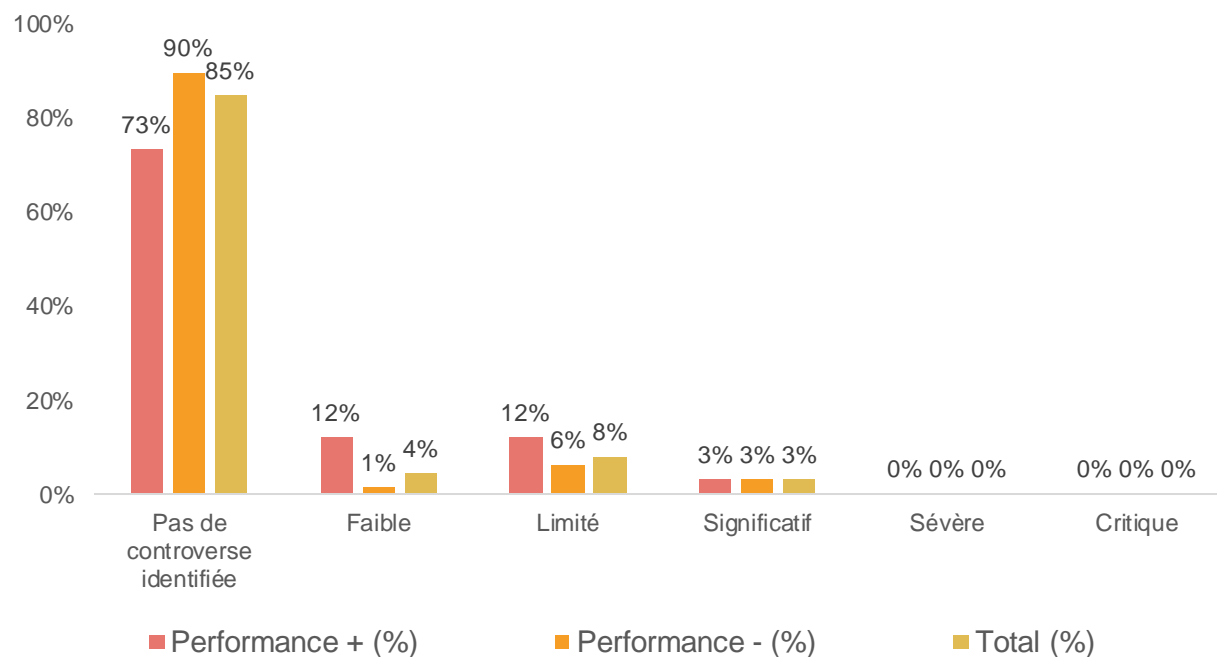
L'INDICE EST ROBUSTE ET REPRÉSENTATIF

Répartition des scores ICHE



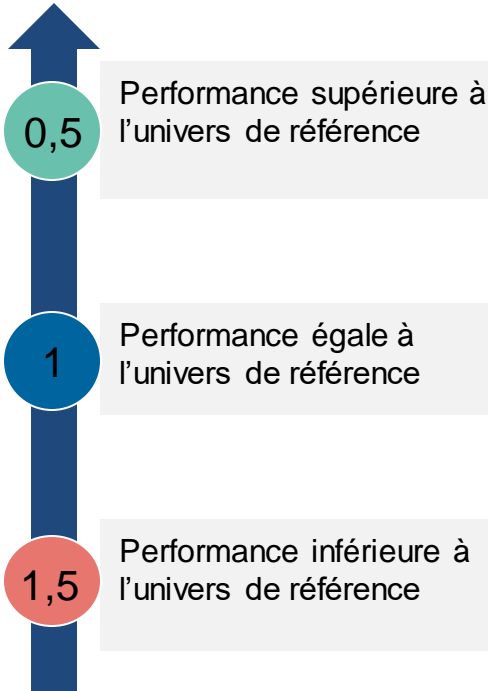
- Le panel couvre plus de **56% du CAC small, un indice de référence des PME françaises cotées**. Le taux de couverture important apporte une forte représentativité de l'exercice de corrélation avec l'économie réelle
- Après réajustements, **la distribution des scores ICHE à travers l'échantillon d'entreprises donne d'excellents signaux de pertinence** avec une distribution de forme gaussienne

UNE VÉRIFICATION SATISFAISANTE DES ÉVENTUELLES CONTROVERSES ASSOCIÉES AUX THÉMATIQUES DE L'ICHE

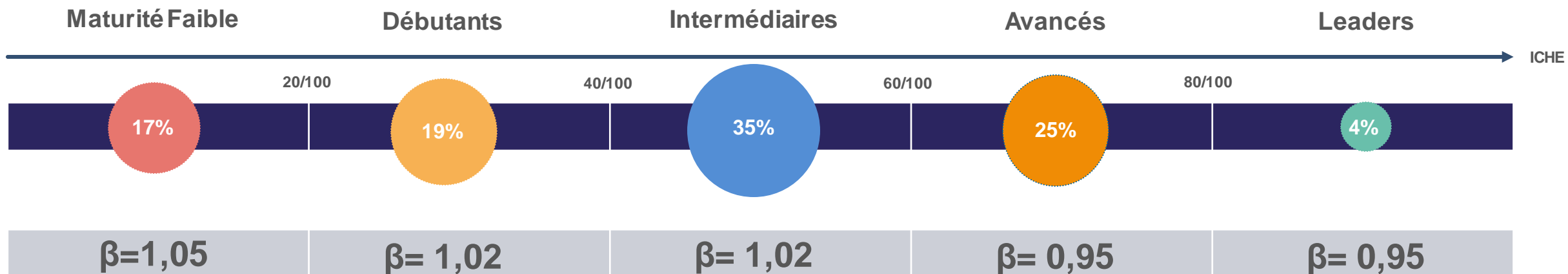


- Afin de renforcer la crédibilité de l'ICHE, nous avons analysé **l'exposition des entreprises de l'échantillon à des controverses de nature sociale** (grèves, litiges, accidents à caractère exceptionnel, etc.).
- **Aucune entreprise de l'échantillon n'apparaît avec des controverses « sévères » ou « critiques »** associées aux thématiques de l'ICHE.
- Par ailleurs, on n'observe pas de lien significatif entre ICHÉ et niveau de gravité des controverses.

UNE MESURE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE A ÉTÉ CONSTRUITE POUR ANALYSER LE LIEN AVEC L'ICHE

Le principe d'un Beta financier	Comment lire cette mesure de performance ?	Comment interpréter cette mesure de performance ?
<p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparer les mouvements effectués par un actif par rapport à son marché de référence, ce qui permet de déterminer son niveau de risque par rapport aux autres actifs de référence <p>MESURES - 5 indicateurs retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution du chiffre d'affaires ; • le niveau de marge opérationnelle courante et son évolution ; • le niveau de gearing (endettement) et son évolution. <p>MÉTHODOLOGIE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • classement des entreprises par niveau de performance sur chacun des 5 indicateurs ; • Agrégation de ces éléments de classement ; • Normalisation de la mesure afin de la rendre interprétable. 	 <p>0,5 Performance supérieure à l'univers de référence</p> <p>1 Performance égale à l'univers de référence</p> <p>1,5 Performance inférieure à l'univers de référence</p>	<p>INTERPRÉTATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une entreprise qui obtient un Beta inférieur à 1 est par exemple une entreprise dont le chiffre d'affaires progresse plus vite que les autres entreprises du panel ICHE alors que son endettement et son niveau de marge opérationnelle restent alignés avec les niveaux médians du panel. <p>EXEMPLE – Une entreprise obtient un beta de 0,91 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • son chiffre d'affaires a stagné ces dernières années (rang 158/229 en 2017) ; • la marge opérationnelle courante a légèrement progressé en 2017 (rang 63 en 2017) et reste à un niveau proche de la médiane (rang 96 en 2017) ; • l'endettement s'est réduit (rang 84 en 2017) et reste en deçà de la médiane (rang 100 en 2017).

JUSQU'À 10 POINTS D'ÉCART DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ENTRE LES ENTREPRISES



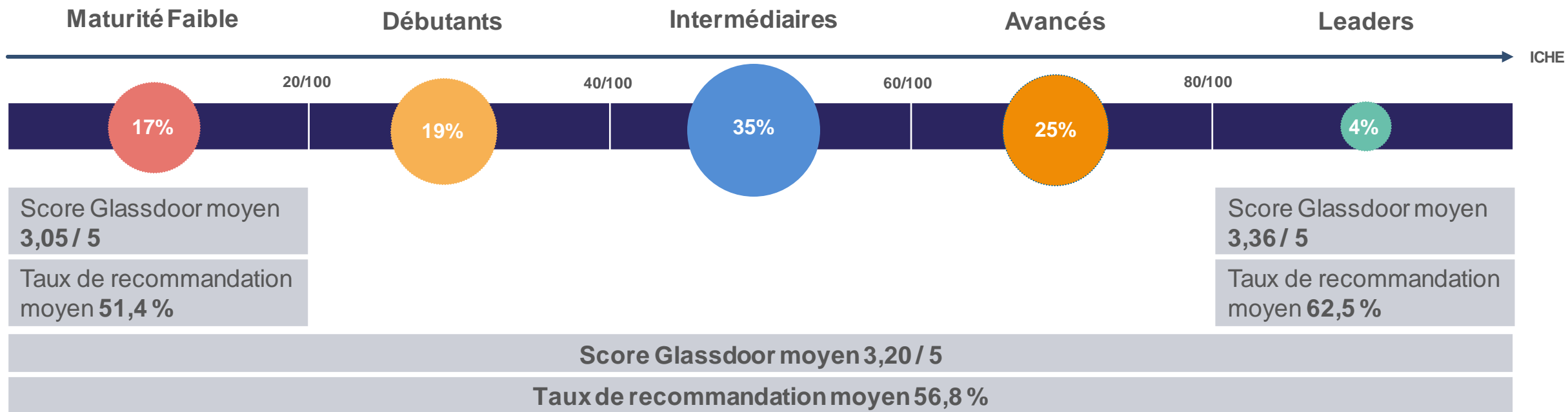
- On observe un **lien significatif entre ICHE et performance économique** : en moyenne, les entreprises présentant un ICHE plus élevé présentent aussi toutes choses égales par ailleurs une meilleure progression de chiffre d'affaires, une marge opérationnelle courante plus élevée et en meilleure progression et une structure financière plus saine.
- On observe également le **caractère progressif de ce lien** : en moyenne, plus l'agrégat de performance économique est élevé, plus l'ICHE augmente.

PERFORMANCE SOCIALE : UNE MESURE BASÉE SUR LA VISION DES SALARIÉS POUR ANALYSER LE LIEN AVEC L'ICHE



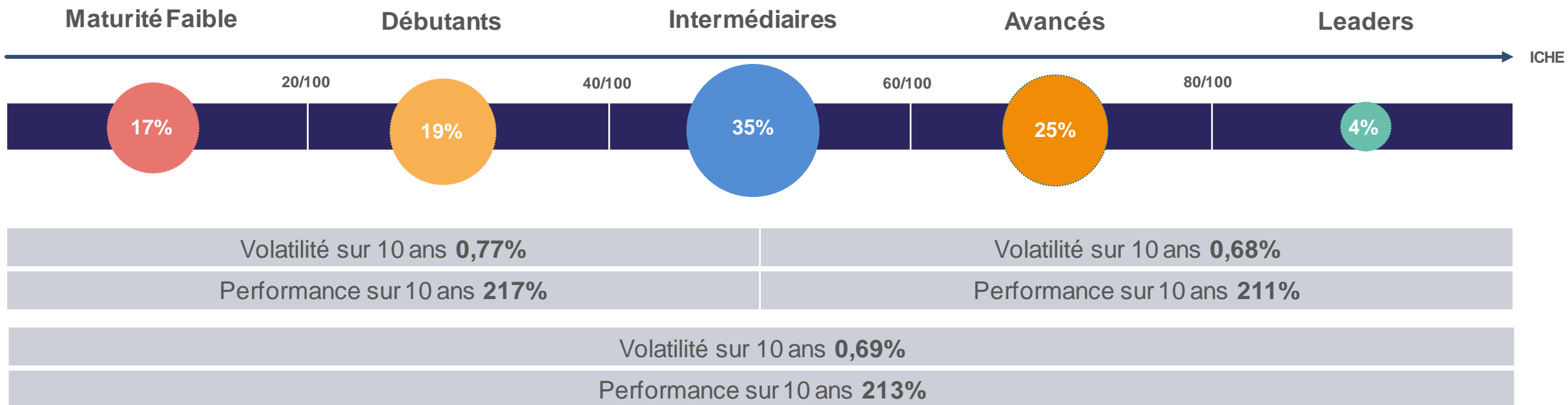
- **En utilisant la plateforme Glassdoor**, nous avons collecté, traité et analysé les avis fournis par les collaborateurs sur l'ensemble des entreprises du panel ICHE. Les collaborateurs s'expriment sur différentes dimensions de l'environnement professionnel en attribuant des notes de 1 à 5. Ils expriment également de façon binaire s'ils recommandent ou pas l'entreprise.
- Les travaux réalisés ont permis de **rendre la base exploitable** : élimination des entreprises avec un faible nombre d'avis, identification de « campagnes promotionnelles », biais sectoriels, etc. L'échantillon final retraité contenait des données exploitables pour 96 entreprises.

LES EMPLOYÉS RECOMMANDENT MOINS LES ENTREPRISES AVEC UN ICHE PLUS FAIBLE



- Les entreprises présentant les **niveaux de maturité les plus faibles en matière d'ICHE** obtiennent en moyenne des **scores Glassdoor plus faibles et sont moins recommandées par leurs salariés.**
- On n'observe **pas de progression linéaire claire** dans ce lien. Si les entreprises les moins performantes en matière d'ICHE se démarquent clairement dans les appréciations Glassdoor, on n'observe par exemple pas de différence forte entre les leaders et les entreprises intermédiaires.

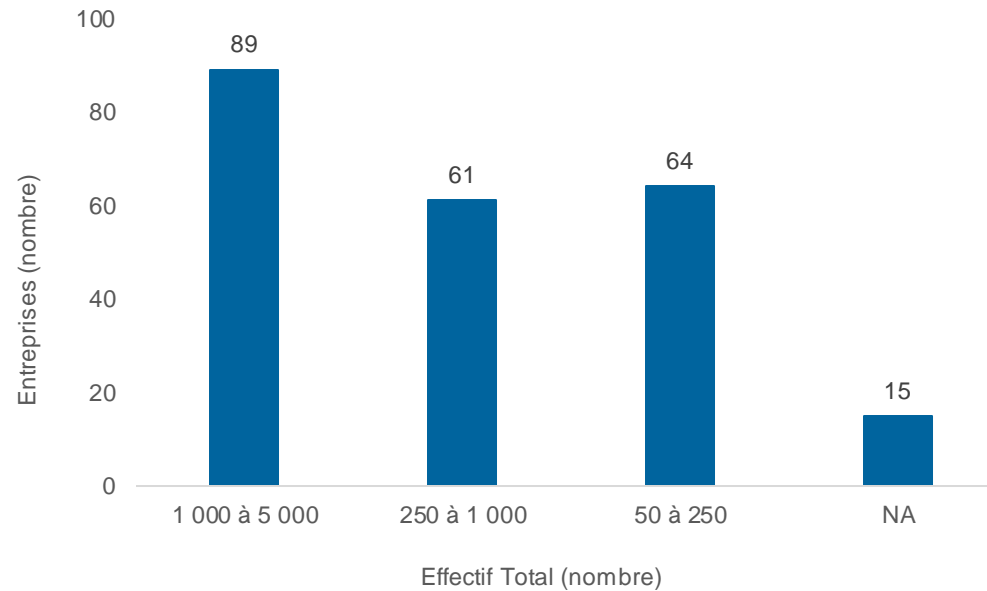
LES 50 % D'ENTREPRISES AVEC UN ICHE PLUS ÉLEVÉ CONNAISSSENT UNE VOLATILITÉ MOINS ÉLEVÉE DE 13 %



- **La volatilité est sensiblement inférieure (-13%) sur le groupe d'entreprise présentant un ICHE élevé (>50/100), même si l'écart de performance boursière sur 10 ans entre les deux groupes n'est pas très important.**
- Cet écart suggère un lien significatif entre la maturité ICHE des entreprises et leur profil de risque sur les marchés.

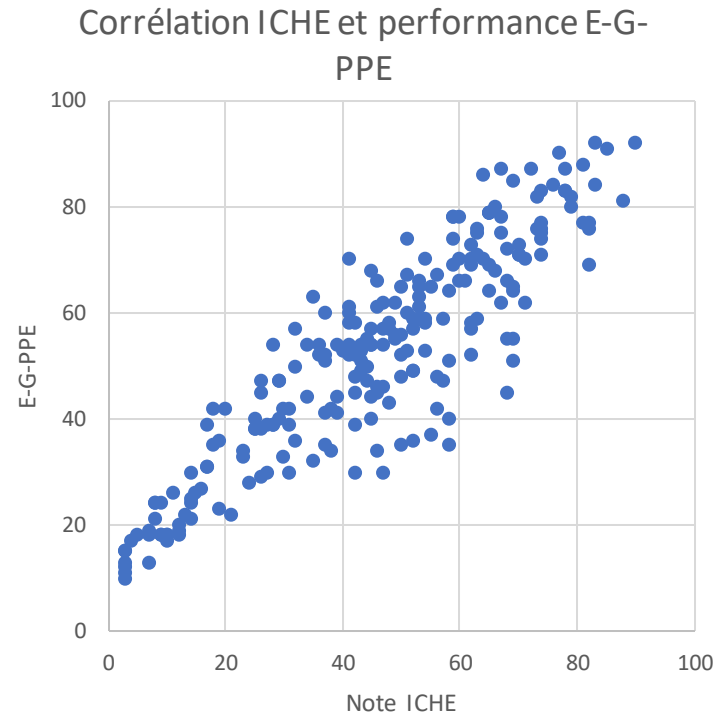
Annexes

TAILLE ET REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON



- La répartition des effectifs atteste d'une légère surreprésentation des entreprises de plus de 1 000 ETP, tandis que les deux autres catégories (plus de 250 et moins de 250 ETP) sont également bien représentées. Nous avons regroupé l'échantillon en deux catégories : les grandes entreprises (GE , >250) et les petites (PE, <250) à partir de tests empiriques sur les pratiques sociales en question.
- La part des grandes entreprises est ainsi plus importante (69%), que celle des petites entreprises (31%). Les 15 entreprises classées en NA reportent leur effectif moyen, mais pas leur effectif total sur l'exercice 2017. L'effectif moyen a été pris en compte dans le découpage des scores (GE/PE).

ICHE ET RSE



- La corrélation entre la performance sociale et la performance ESG (environnementale, sociétale et de gouvernance) allégée du volet social est franche. Dans l'ensemble, les entreprises qui se saisissent des enjeux ICHE se saisissent également des enjeux environnementaux et de gouvernance. On note également des exceptions significatives à cette tendance : certaines entreprises peuvent par exemple investir beaucoup sur l'impact environnemental de leur produit comme un facteur marketing puissant mais présenter une maturité limitée en matière d'ICHE.

ANALYSE DES CONTROVERSES : MÉTHODOLOGIE

- La méthodologie d'évaluation EthiFinance définit les controverses comme un incident impliquant une entreprise, tel qu'une condamnation ou un scandale remonté dans la presse. EthiFinance évalue la gravité de la controverse au regard de deux dimensions, réparties en critères : impact sur l'entreprise (financier, opérationnel, réputation/image, légal) et impact sur les parties prenantes (volume de parties prenantes touchées, intensité de l'impact).
- Cette évaluation permet la classification de la controverse sur une échelle de 0 à 5. Les niveaux de gravité dans la méthodologie d'EthiFinance sont les suivants :

0	Pas de controverse identifiée
1	Faible
2	Limité
3	Significatif
4	Sévère
5	Critique

CONTRÔLE DU BIAIS TAILLE SUR GLASSDOOR

Effectif	Moyenne de Note GlassDoor (/5)
50 à 250	3,314285714
250 à 1000	3,186363636
1000 à 5000	3,176666667
Total général	3,198958333

DÉTAIL DES INDICATEURS COMPOSANT L'ICHE



Grille ICHE