



## Synthèse publique des échanges

Comité de parties prenantes - SANOFI France  
8 juillet 2014

### **AVERTISSEMENT:**

Les opinions exprimées dans ce document sont le résultat des échanges et des débats qui ont eu lieu pendant la réunion du Comité de parties prenantes du 8 juillet 2014. Elles n'engagent que leurs auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux positions officielles de Sanofi.

Toute communication ou publication de ce document, sous quelque forme et sur quelque support que ce soit, doit mentionner que Sanofi se dégage de toute responsabilité pour l'utilisation de tout ou partie de cette synthèse

# Avant-propos

**Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale (RSE), l'entreprise SANOFI en France a poursuivi avec le Comité 21<sup>1</sup> sa démarche de concertation avec les parties prenantes. Tiers facilitateur, le Comité 21 a rédigé la présente synthèse des échanges qui a été validée par l'ensemble des participants, internes et externes, et par les départements Compliance et Communication de Sanofi.**

Christian Lajoux, Président de Sanofi en France et Gilles Lhernould, Senior Vice-président RSE ont présidé la séance qui a été animée par Catherine Decaux, Directrice générale du Comité 21. A l'occasion de ce nouveau cycle annuel de concertation, de nouvelles parties prenantes ont intégré le Comité en tant que membres permanents afin de renforcer la représentativité de certains enjeux et renouveler en partie le panel (professionnels de la santé, représentants des patients, représentants du monde académique).

Cette cinquième session de concertation a permis de restituer à l'ensemble des membres du Comité les conclusions de l'atelier thématique conduit en avril 2014 avec un groupe resserré de parties prenantes, sur la question des rémunérations au sein de l'entreprise. Sanofi a également échangé avec les parties prenantes sur plusieurs points d'actualité et présenté un tableau de suivi des recommandations issues des réflexions du Comité de parties prenantes. L'ordre du jour a majoritairement laissé place à un temps d'écoute et d'échanges libres avec les parties prenantes afin d'identifier de nouveaux enjeux à traiter ou réponses à apporter au cours de ce nouveau cycle de dialogue.

Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et co-présidé la réunion dont le déroulement s'est appuyé sur les règles de fonctionnement conçues par lui et approuvées par l'ensemble des participants : courtoisie des échanges et capacité d'écoute, exhaustivité des réponses aux questions posées et confidentialité (règle de Chatham House).

L'entreprise a pris, dans le cadre de ce processus de concertation, l'engagement formel de répondre à toutes les questions posées par les parties prenantes, sans exception. Cependant, ce processus de dialogue ne préfigure pas de l'accord et/ou de la capacité de l'entreprise à apporter des réponses opérationnelles et/ou immédiates à toutes les remarques exprimées par les parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Le Comité 21 est le premier réseau d'acteurs pour le développement durable en France et regroupe plus de 470 adhérents : entreprises, collectivités locales, associations, institutionnels, établissements d'enseignement et médias. Il organise depuis 2004, à la demande de certaines entreprises et collectivités adhérentes, des sessions de dialogue entre ces organisations et leurs parties prenantes. [www.comite21.org](http://www.comite21.org)

# Synthèse des échanges

## Restitution de l'atelier sur les rémunérations

**En avril 2014, six membres du Comité de parties prenantes et deux experts externes ont été invités à participer à un atelier restreint pour travailler sur la thématique de la rémunération dans l'entreprise.**

Présentation par l'entreprise et un représentant des parties prenantes ayant participé à l'atelier

L'atelier d'avril 2014 a eu pour objectif de présenter la politique du groupe en matière de rémunération. Divers aspects ont ainsi été débattus, notamment les différents dispositifs de rémunération au sein du groupe, les écarts de salaires, l'évaluation de la performance et sa prise en compte dans la progression des salaires et les « retraites chapeaux ».

Quatre problématiques ont été débattues par les participants qui ont proposé différentes pistes d'action :

- 1) **Comment favoriser la transparence et la pédagogie sur les rémunérations ?** Le groupe Sanofi s'attache à être aussi transparent que possible dans sa politique de rémunération. L'entreprise a édité un bulletin individuel de rémunération afin d'expliquer au mieux le mode de calcul et la répartition des rémunérations à chaque collaborateur, notamment la répartition entre part variable, fixe et différée. Sanofi a également présenté plusieurs outils à disposition des managers pour évaluer la performance des collaborateurs et déterminer l'échelle de rémunération.
- 2) **Comment s'assurer que les écarts de rémunérations sont justifiés ?** L'entreprise a détaillé la politique mise en œuvre pour éviter les écarts de salaire, entre hommes et femmes, en fonction des types de contrats (stagiaires, alternants, CDD, CDI) et entre managers et experts ou techniciens.
- 3) **Faut-il et comment intégrer des critères RSE dans l'évaluation de la performance notamment dans la part variable des rémunérations ?** Les représentants des parties prenantes ont notamment suggéré de tester l'introduction de critères de RSE sur laquelle managers et collaborateurs pourraient s'appuyer pour orienter leurs actions.
- 4) **En termes de rémunération, le « toujours plus » est-il responsable et durable ?** Au-delà d'une rémunération monétaire, Sanofi estime offrir à ses collaborateurs de bonnes conditions de travail (employabilité et promotion interne, développement personnel, équilibre vie privée / vie professionnelle, culture et valeurs de l'entreprise).

Suggestions et remarques des représentants des parties prenantes externes :

→ **Baromètre, indicateurs RSE et part variable sur des critères RSE:** Les représentants des parties prenantes ont suggéré à l'entreprise la création d'indicateurs de RSE, en impliquant managers et collaborateurs dans leur construction et en veillant à leur mise en œuvre et leur appropriation en interne. Elles ont, par ailleurs, estimé que l'introduction d'une part variable des salaires sur des critères de RSE serait un moyen efficace de favoriser le travail en équipe, l'innovation et l'adhésion à la stratégie de l'entreprise.

→ **Écarts de salaire et dispersion des revenus :** au-delà des inégalités hommes-femmes, les représentants ont interrogé l'entreprise sur la lutte contre les discriminations au sein de l'entreprise à poste identique en fonction du handicap, des questions de santé ou encore d'appartenance syndicale. Les parties prenantes ont demandé à l'entreprise de mesurer davantage les écarts de salaires entre les carrières techniques et les carrières managériales. L'entreprise a également été interrogée sur la dispersion des revenus.

→ **Inégalité Hommes-Femmes :** L'entreprise est également interrogée sur les mesures engagées pour réduire les écarts de revenus (18 %) entre femmes et hommes dans le « top management ».

Comité 21 – Synthèse concertation SANOFI FRANCE, 8 juillet 2014

## La gestion des âges

**L'entreprise a interrogé les parties prenantes sur la gestion des âges et des compétences en interne. Les participants ont ensuite débattu des liens entre âge et innovation, de la gestion de la performance et des compétences en interne et des politiques d'emplois pour les jeunes et les seniors.**

### Présentation de l'entreprise :

À l'occasion de ce débat, Sanofi a présenté au Comité de parties prenantes différentes pyramides des âges au sein de l'entreprise (division commerciale, chimie, Pasteur etc.). L'âge moyen est en France de 43,1 ans et l'ancienneté moyenne de 16 ans. En moyenne, 45 % des collaborateurs ont donc 45 ans et plus et 10 % ont moins de 30 ans. Les embauches externes sont de 425 par an en moyenne sur les 5 dernières années (transfert de contrat d'un CDD vers un CDI, acquisition de nouvelles entités auxquelles viennent s'ajouter les embauches liées aux acquisitions, notamment de Merial et Genzyme). Les embauches de jeunes restent limitées. Concernant les départs, l'entreprise enregistre en moyenne 100 démissions par an.

À l'heure où le groupe se tourne vers les biotechnologies, Sanofi travaille, au travers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), sur les moyens à mettre en œuvre pour acquérir en interne ces nouvelles compétences. Par ailleurs, Sanofi a recours à l'alternance (1 200 par an) et aux volontariats internationaux en entreprise (150 par an).

### Suggestions et remarques des parties prenantes externes :

→ **Performance des collaborateurs** : Certaines parties prenantes ont interrogé l'entreprise sur les outils utilisés en interne pour évaluer les compétences des collaborateurs, et le lien entre compétences et performance.

→ **Employabilité des jeunes et des seniors** : Les parties prenantes ont interrogé l'entreprise sur sa pyramide des embauches, tant au niveau de la France qu'au niveau international, pour mesurer notamment le nombre d'embauches chez les jeunes. Par ailleurs, les parties prenantes ont souhaité savoir si le départ de certains seniors avait eu un impact sur certaines activités et dispositifs d'exploitation de l'entreprise. Les parties prenantes ont mis en avant la nécessité de recourir à la formation interne (compte individuel de formation) pour permettre aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et progresser dans l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise a été interrogée sur le suivi des employés ayant effectué une formation qualifiante en externe et qui reviennent ensuite dans l'entreprise avec un diplôme supérieur justifiant une évolution de carrière et/ou de poste

→ **Emploi et formation des seniors** : L'entreprise a été interrogée sur sa politique d'emploi vis-à-vis des seniors, notamment la mise en place de systèmes de cumul emploi-retraite, de formation continue pour les plus de 50 ans et de dispositifs de transferts ou prêts de compétences auprès d'autres organismes notamment pour les PME.

→ **Transferts de compétences, culture et valeurs** : La pyramide des âges est perçue comme un outil intéressant, mais les représentants des parties prenantes jugent également que la question de la transition des compétences en interne est essentielle, tout comme le maintien de la culture et des valeurs de l'entreprise.

## Implication territoriale de Sanofi en France

L'entreprise a présenté trois illustrations de son implication territoriale en France : l'aide à la création d'entreprises, l'aide au développement économique local et la mise en place de la gestion territoriale de l'emploi et des compétences. Les représentants des parties prenantes ont ensuite échangé avec l'entreprise sur l'impact de ses actions et les moyens de les renforcer, notamment pour favoriser la création d'emplois.

### Présentation de l'entreprise :

- 1) **Aide à la création d'entreprises ou essaimage** : pratiquée depuis plus de 30 ans, l'aide à la création d'entreprises contribue au développement d'une culture entrepreneuriale, à l'interne comme à l'externe. Sanofi accompagne plus de 100 projets par an dans tous les secteurs d'activités, portés généralement par des collaborateurs dont la moyenne d'âge est de 45 ans qui souhaitent organiser un parcours professionnel différent en créant ou en reprenant une entreprise. Le groupe est aussi membre fondateur de Dièse, une association qui regroupe les grandes entreprises disposant de structures dédiées à la création ou reprise d'entreprises.
- 2) **Aide au développement économique local** : au travers de sa structure Sanofi Développement, créée en 1976, l'entreprise accompagne des chefs d'entreprises, dans leurs projets de développement et de création d'emplois. Depuis 2006, 26 conventions départementales ont été signées, principalement liées à des obligations de revitalisation. Ce sont 2000 emplois qui ont ainsi pu être créés dans les territoires où Sanofi est implanté. Au travers de son dispositif interne de valorisation d'expérience et de transfert de compétences senior (VETCS), Sanofi propose également aux collaborateurs seniors volontaires de mettre leur savoir-faire à la disposition de PME-PMI, de collectivités territoriales ou d'associations.
- 3) **Gestion territoriale de l'emploi et des compétences (GPEC territoriale)** : Sanofi a contribué, dans le cadre du développement de la filière santé, à un Contrat d'Étude Prospective (CEP) dans deux territoires pilotes (Normandie-Centre et Rhône-Alpes) qui a pour objectif d'accompagner les transformations de métiers, d'anticiper les mutations et les restructurations, de développer des actions emploi-formation régionales et de piloter et évaluer cet accord cadre.

### Suggestions et remarques des représentants des parties prenantes externes :

→ **Aide au développement économique et GPEC territoriale** : de manière générale, les représentants ont estimé que l'entreprise réalisait beaucoup d'initiatives et que peu d'entreprises avaient les moyens de proposer des dispositifs similaires. Elles ont demandé à Sanofi lors de sa communication, de bien faire la part entre ce qui relevait du réglementaire et ce qui relevait du volontaire sur ce type d'actions.

→ **Formation des jeunes** : Au-delà de l'essaimage qui permet de partager les compétences à l'extérieur, les représentants des parties prenantes ont questionné l'entreprise sur son soutien à l'entrée de nouvelles compétences au sein de l'entreprise, au travers de stimulus ou activités permettant de promouvoir la formation des jeunes au sein des territoires, via l'apprentissage en particulier.

## Points d'actualité et de suivi

### Plusieurs points d'actualité et le suivi des recommandations du Comité de parties prenantes ont été abordés

#### Actualités de l'entreprise :

- **Mutations économiques** : Sanofi doit poursuivre son évolution pour répondre aux exigences croissantes des patients tout en maintenant son efficacité et sa compétitivité dans le jeu international. Ses choix de maîtriser l'ensemble de la chaîne de santé, de la recherche à la distribution de médicaments, et d'accroître sa mutation vers les biotechnologies sont des décisions stratégiques importantes pour sa compétitivité.
- **Dialogue avec les élus** : Une réunion s'est tenue mi-juin avec les élus des territoires sur lesquels Sanofi est implanté (Maires, Présidents de conseils généraux ou régionaux, députés et sénateurs) pour échanger sur les grands enjeux de compétitivité internationale et le lien avec la présence Sanofi sur le territoire français.
- **Diabète** : Sanofi a conclu une alliance stratégique avec Medtronic, leader dans les technologies médicales, pour favoriser le développement de nouveaux dispositifs médicaux. Le dépôt auprès des agences européennes et américaines du médicament d'une demande d'AMM pour une nouvelle insuline, et le développement potentiel de biosimilaires dans les mois à venir.
- **Vaccins** : L'entreprise a fait part au Comité de parties prenantes de ses progrès dans la production d'un vaccin contre la dengue. Des études de phase 3 conduites en Asie et en Amérique Latine ont démontré, pour la première fois, l'efficacité d'un vaccin contre la dengue, identifiée comme une priorité de santé publique par l'OMS. Sanofi a fait le choix d'investir en France plus de 300 millions d'euros pour reconverter, en cinq ans, un site chimique à Neuville en usine de production de vaccins contre la dengue. L'entreprise est également revenue sur la polémique visant le vaccin Gardasil commercialisé en France par Sanofi Pasteur-MSD, rappelant l'importance de clarifier et promouvoir la valeur de la vaccination.
- **Actualité sociale** : comme à chaque session, l'entreprise a présenté les dernières actualités sociales, en lien avec les différents projets de transformation menés ces dernières années.
- **Comité des risques** : l'entreprise a présenté, le fonctionnement du Comité des risques, créé en 2011, qui veille, évalue et alerte sur l'ensemble des risques pour l'entreprise (juridiques, financiers, compliance, opération, risques patients, risques d'image et de réputation) dans une approche prospectiviste. Il utilise une matrice pour cartographier les risques selon leur criticité et leur probabilité. Parmi les sujets de préoccupation croissante, Sanofi a notamment identifié les contrefaçons de médicaments vendus sur Internet, la protection des données en cas de cyber-attaque, les risques fournisseurs (éthiques, environnementaux et sociaux), la gestion des talents et les ruptures d'approvisionnement.
- **Suivi des travaux du Comité de parties prenantes** : l'entreprise a mis à disposition des membres du Comité de parties prenantes un tableau de suivi des actions initiées ou à mettre en place suite aux recommandations émanant du Comité. Différents chantiers ont été ouverts pour répondre aux remarques des membres du Comité des parties prenantes, notamment sur le bilan RSE, la formation des managers à la RSE et la mise en place de critères RSE dans les fiches de postes des collaborateurs au travers d'un abécédaire qui sera testé sur un site industriel pilote. Un atelier dédié à la communication a également été mis en place avec un autre panel de parties prenantes pour travailler sur l'image du groupe et ses outils de communication internes et externes.

### Questions et remarques des parties prenantes :

→ **Diabète et politique de prix du médicament** : Les représentants des parties prenantes ont interrogé l'entreprise sur les évolutions envisageables pour aller plus loin dans l'accompagnement des patients chroniques et sur les intentions de long terme de l'entreprise pour lutter contre le diabète.

→ **Génériques, packaging et information des patients** : les représentants des parties prenantes ont invité l'entreprise à prendre des précautions suffisantes en matière d'emballage et d'information produits pour éviter d'introduire de la confusion chez les patients, à qui sont proposés désormais plusieurs types de génériques.

## **Échanges libres avec les parties prenantes**

**La session s'est poursuivie par un temps d'échange libre et d'écoute des parties prenantes afin de re-questionner l'ensemble des enjeux RSE et d'identifier les pistes de travail pour 2015.**

### Thématiques soulevées par les parties prenantes :

- AXE PATIENTS :
  - Le développement de médicaments pédiatriques ;
  - Le marketing des médicaments génériques pour favoriser le bon usage (risque de confusions);
  - Le développement de molécules dans de nouvelles indications avec un enjeu de la tarification fixée pour cette nouvelle utilisation. Les enjeux liés à l'abandon de certaines molécules qui pourraient être efficaces dans d'autres pathologies ;
  - La nécessité de communiquer davantage sur la complexité des processus de R&D, de fabrication des médicaments : Prise de risque vs. Principe de précaution (ex : rôle des nanotechnologies) ;
  - L'analyse des risques élargie pour tenir compte tout autant de la vision de l'entreprise que celles des parties prenantes ;
  - Les ruptures d'approvisionnement : positionnement par rapport aux concurrents, lien avec la production des produits en France et les risques accrus avec le passage vers les biotechnologies;
  - Le renforcement de la crédibilité de l'industrie face à la désinformation sur l'efficacité des vaccins, en lien avec le LEEM ;
  - L'accompagnement des patients dans le parcours de santé et la collaboration entre l'ensemble des acteurs de santé ainsi que le soutien aux professionnels de santé intermédiaires (infirmières, aides soignants etc.) ;
  - Les risques pour l'environnement immédiat de l'usage de certains médicaments (pour la famille du patient par exemple) ;
  
- AXE SOCIAL :
  - Les risques liés à la délocalisation à l'internationale des directions générales des grands groupes ;
  - La diversité ;
  - La gestion des séniors.
  
- AXE ÉTHIQUE :
  - La responsabilité des donneurs d'ordre à l'égard des sous-traitants et des maisons-mères vis-à-vis des filiales ;
  - Le rôle des administrateurs salariés et la diversité des membres du Conseil d'Administration (exemplarité en termes d'âge et de genre) ;

- L'utilisation interne des instances représentatives du personnel et des processus de discussion avec les partenaires sociaux pour mettre en œuvre la RSE ;
  - Les développements des coopérations au niveau économique pour renouer avec la croissance et la compétitivité dans les territoires ;
  - Le décalage, réel ou potentiel, entre les prises de positions sur la RSE tenues par les organisations représentatives des entreprises (AFEP, MEDEF) au sein d'instance nationale de débat (dialogue étatique, Plateforme RSE) et la réalité de ce que font les entreprises en termes de RSE.
- AXE PLANÈTE :
    - Les résidus de médicaments dans l'environnement (vétérinaires et humains), notamment le partage des connaissances et données sur la dégradation des substances ;
    - L'éco-conception des médicaments et l'éco-vigilance (biodégradabilité, bioaccumulation, toxicité des produits). L'économie circulaire l'information des prescripteurs sur le niveau d'éco-responsabilité des produits ;
    - Les actions liées à l'environnement et la limitation des déchets sur les sites tertiaires et de production de Sanofi (gaspillage alimentaire, plan de déplacement doux) ;
- DIALOGUE AVEC LES REPRESENTANTS DES PARTIES PRENANTES :
    - Il est suggéré que d'autres employés de Sanofi que ceux habituellement présents, puissent témoigner devant le Comité de parties prenantes pour présenter un retour d'expérience sur leur vécu et l'appropriation de la RSE ;
    - La contribution du panel de parties prenantes au travers d'un atelier pour construire une liste de critères de RSE, appropriable par site ;
    - Les parties prenantes ont suggéré que le Comité puisse aussi contribuer à l'analyse des opportunités et des innovations liées à la RSE, plutôt que des risques ;
    - L'élargissement du périmètre du Comité de parties prenantes à l'international au-delà de l'expérimentation menée en France depuis deux ans ;
    - Le bilan RSE et le développement d'outils de communication adaptés aux attentes des parties prenantes.