



NOTRE ENGAGEMENT ENVERS NOS COLLABORATEURS

APPROCHE DE GESTION¹

Introduction

Dans le but de préciser son engagement social, le groupe Edmond de Rothschild a mis en place une Politique de Responsabilité Sociale validée par le Comité Exécutif du Groupe, qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs ayant une activité au sein du Groupe, quel que soit le site où ils travaillent. [GRI 103-1 /103-2 /103-3](#)

L'engagement social du Groupe va au-delà de la seule conformité réglementaire, car il est basé sur les valeurs et la vision stratégique de l'entreprise. Il prend en compte, par exemple, les «Principes Directeurs pour les Affaires et Droits de l'Homme» des Nations unies. [GRI 103-2](#)

Contexte Développement Durable

Le groupe Edmond de Rothschild évolue dans un environnement fortement concurrentiel, de plus en plus complexe et évolutif, notamment en conséquence d'une réglementation chaque fois plus exigeante dans le secteur financier. La qualité et l'engagement des collaborateurs, tout comme l'adoption et la mise en œuvre, par tous, des valeurs du Groupe s'avèrent cruciaux dans un tel contexte. En tant qu'employeur, il a une double responsabilité : celle de créer un environnement de travail stimulant propice à l'épanouissement et à l'engagement des collaborateurs et de créer les conditions qui leur permettront de contribuer à la performance de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

[GRI 103-1](#)

Valeurs de l'entreprise et engagements

Bâti sur l'héritage d'une longue histoire familiale, le Groupe porte une attention toute particulière au respect de valeurs comme le sens du collectif et d'appartenance, promus quotidiennement au sein de l'entreprise. Le Groupe attend de ses collaborateurs une intégrité et un sens aigu de l'éthique, qui doivent se refléter dans toutes leurs actions. L'adhésion des collaborateurs aux valeurs et à la vision à long terme du groupe Edmond de Rothschild est primordiale. [GRI 103-1](#)

Bâtir une relation de confiance

- Incarner la culture du long terme et la passion d'entreprendre du Groupe, en valorisant son modèle d'indépendance et de stabilité.
- Construire avec l'ensemble des collaborateurs une relation durable, en stimulant les compétences individuelles et l'intelligence collective et en assurant avec équité la reconnaissance des talents et des contributions de chacun.
- Partager les valeurs du développement durable avec nos clients, en respectant la diversité de leurs profils et de leurs attentes.

Avoir le courage de nos convictions

- Sensibiliser nos collaborateurs aux impacts environnementaux et sociétaux de nos activités.
- Rendre compte des actions conduites en interne en faveur du développement durable.
- Pérenniser les activités de la Banque dans le respect des principes de gouvernance, de gestion des risques, de concurrence, de communication et de marketing responsables, de transparence et d'intégrité des stratégies.

Construire demain

- Renforcer nos expertises financières en intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance de manière appropriée à chacune.
- Promouvoir l'offre de produits d'investissement et de services responsables, afin d'orienter les flux financiers vers les projets compatibles avec une croissance durable.
- Témoigner d'une nouvelle proposition de valeur économique et sociétale.

[GRI 102-16](#)

¹ Les éléments présentés ici reflètent les recommandations des standards GRI (Global Reporting Initiative)



La transformation de la culture d'entreprise

En 2018, le groupe Edmond de Rothschild a mené un programme ambitieux de transformation de sa culture pour lui permettre d'ancrer, d'une part, sa vision et son positionnement de marque, «L'Audace de bâtir l'avenir», et d'autre part, les principes au cœur de sa culture et de son héritage familial dans les actions et les comportements de tous ses collaborateurs.

Le projet a comporté 4 étapes clés qui ont émergé de manière évolutive. Deux cent collaborateurs du Groupe (8 % de l'effectif total) ont participé au projet pour définir l'essence de la culture d'entreprise. Ces personnes, représentant différents métiers et différentes géographies, se sont réunies dans 25 ateliers. Le dialogue interactif qui a eu lieu lors de ces séances était facilité dans le but de sonder les perspectives et les opinions des participants sur ce qui est au cœur de la culture d'entreprise. Le résultat : des nuages de mots («word clouds») représentant les 10 Principes de Comportement au stade embryonnaire. Le Comité Exécutif du Groupe a travaillé sur les nuages de mots pour en extraire un ensemble de Principes plus précis.

Cinquante «Ambassadeurs» de la culture d'entreprise ont été sélectionnés pour leur exemplarité dans la façon de vivre quotidiennement les 10 Principes. Ces personnes se sont réunies pour travailler sur des descriptions synthétiques de chacun des 10 Principes, qui ont été capturées dans un document : « Le Culture Pack ». Des documents et films additionnels ont été produits pour être partagés avec tous les collaborateurs du Groupe. Les 10 Principes de Comportement seront intégrés en 2019 dans certains processus de Ressources Humaines, comme l'évaluation de la performance et certaines formations du Groupe visant à soutenir les collaborateurs dans leur appropriation personnelle et quotidienne des Principes, inspirés d'une approche de leadership authentique (Voir pages 36-37 du rapport de développement durable 2018 pour plus de détails).

Refonte de la stratégie de Ressources Humaines

En octobre 2018, une réflexion collective sur la stratégie des Ressources Humaines a été lancée afin d'établir une feuille de route alignée avec les priorités des clients internes et de les accompagner dans la réalisation de la vision et de la stratégie du groupe Edmond de Rothschild.

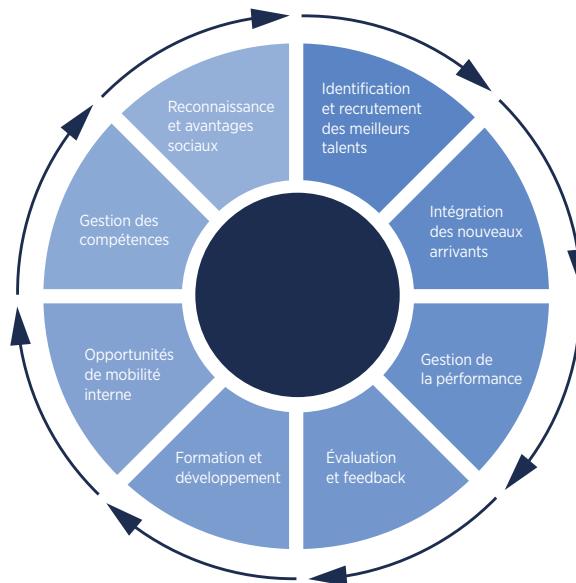
La stratégie des Ressources Humaines vise à professionnaliser la fonction RH pour fournir un service d'excellence au business dans l'accompagnement de sa transformation, amener de la valeur à tous les stades du parcours professionnel du collaborateur et créer un environnement de travail qui a un sens pour chacun. La mise en œuvre de cette stratégie se traduit par 18 projets concrets allant de la formation des managers et le développement des talents à la définition d'un nouveau processus de gestion de la performance plus agile et social.



Enjeux matériels

Les trois piliers d'enjeux matériels identifiés dans la stratégie de développement durable du Groupe - « Un comportement éthique et responsable »; « L'innovation **pour** l'Investissement Responsable » et « Notre **responsabilité** envers nos collaborateurs » - sont intrinsèquement liés aux responsabilités décrites ci-dessus. Les trois enjeux matériels sous le pilier « Notre **responsabilité** envers nos collaborateurs » sont présentés ici dans le cadre des différentes étapes des principaux processus de Ressources Humaines : Gestion des talents; Engagement des collaborateurs; Diversité et égalité des chances. **GRI 103-1**

Étapes des principaux processus de Ressources Humaines



1. Gestion des Talents

Attirer, développer et fidéliser les personnes avec les meilleurs profils pour les divers métiers et qui partagent ses valeurs est primordial pour réaliser la vision et la stratégie du Groupe.

L'attraction des talents est un élément essentiel et le Groupe a internalisé progressivement les compétences et les outils d'acquisition de talent nécessaires pour une contribution efficace à la réussite des activités du Groupe. L'objectif est de d'avoir un accès direct au vivier de talents, aussi bien internes qu'externes. Un processus de recrutement a été défini formellement, reprenant les meilleures pratiques observées dans les différentes entités du Groupe. Ce travail a permis d'intégrer un module d'«e-recrutement» dans le système interne «HR-Online», où sont gérés la plupart des processus de Ressources Humaines.

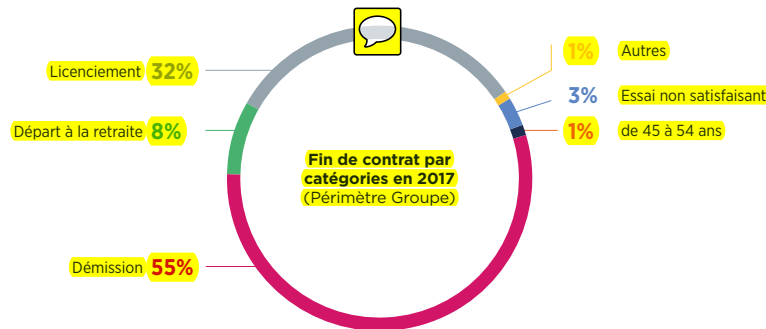
Pour soutenir les managers, des modules spécifiques sur **la gestion et la rétention des talents** ont été intégrés dans les programmes de formation sur le leadership et les compétences managériales. Les managers reçoivent également un fort soutien de la part des Business Partners au sein des équipes RH tout au long du processus de **recrutement**. De plus, un processus de référencement a été mis en place pour permettre à tous les collaborateurs de proposer des candidats potentiels au sein de leur réseau pour des postes ouverts au sein du Groupe.

La mobilité interne est un levier interne important, qui contribue directement à la reconnaissance et au développement des compétences, mais aussi à la loyauté et l'engagement des collaborateurs. Une Charte de la Mobilité Interne a été créée pour guider les actions sur ce sujet, et des comités locaux existent pour identifier les candidats potentiels aux postes à pourvoir. Les collaborateurs ont également accès à toutes les opportunités de postes ouverts dans le Groupe via un portail Intranet.

Le processus de promotion est un autre levier de rétention des talents qui a été **progressivement** revu et renforcé progressivement, par exemple en renforçant les critères d'attribution, notamment pour les postes de management. Les membres du top management sont très impliqués dans la sélection des collaborateurs promus à tous niveaux. Les promotions s'accompagnent très souvent de formations sur mesure et de coaching. **Des plans de succession** pour les postes clés et/ou sensibles font l'objet d'un suivi particulier.



La politique de rémunération du Groupe est alignée à sa stratégie pour reconnaître et retenir les talents et contribuer à la performance sur le long-terme. Ses modalités sont revues annuellement afin d'être en ligne avec les différentes réglementations en la matière, qui visent principalement à limiter les dérives en termes de prise de risques et de comportements peu éthiques. L'équité salariale est un autre principe important que nous respectons depuis toujours.



2. Engagement des collaborateurs

Des collaborateurs qui sont engagés, reconnus et responsabilisés sont encore plus épanouis, innovants et performants individuellement et de manière collective.

Les processus décrits ci-dessus contribuent de manière significative à l'engagement des collaborateurs. Le processus d'évaluation de la performance et les formations pour soutenir le développement des carrières sont également très importants dans ce contexte.

L'évaluation de la performance: renforcer le lien entre la performance (individuelle et collective) et la rétribution, quelles que soient ses composantes (rémunération, promotion, mobilité), permet plus de transparence et d'équité pour accroître la motivation et l'engagement des collaborateurs. L'évaluation de la performance est également cruciale pour accompagner au mieux l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Ce processus permet un dialogue structuré et factuel entre managers et collaborateurs sur leurs performances. L'évaluation porte aussi bien sur des éléments quantitatifs que qualitatifs, à savoir une série de comportements qui traduisent les ambitions et les valeurs du Groupe. Ces critères sont revus périodiquement pour refléter l'évolution de la culture du Groupe et son modèle de leadership:

- attitude et état d'esprit;
- relation client;
- objectifs de résultats;
- management d'équipe;
- stratégie.

Le contenu des programmes de formation pour les managers reflète l'importance attribuée au processus d'évaluation annuel, notamment sa forte contribution à:

- la reconnaissance de la performance des collaborateurs;
- la détection des besoins de développement et formation;
- l'encouragement à la mobilité interne.



L'intérêt et la valeur ajoutée de cet exercice reposent sur la bonne conduite du processus de définition des objectifs qui se doivent d'être ambitieux et alignés avec les priorités et les valeurs du Groupe. Ceci permet d'assurer l'efficacité et l'alignement des contributions de tous à son succès. Les différentes entités (métiers et filières) adoptent une approche de grille standard (« score card ») qui impose, en plus d'objectifs quantitatifs, la définition d'objectifs qualitatifs tels que :

- « management et leadership », pour les populations concernées (mesurée au travers d'indicateurs comme le turnover ou la satisfaction de l'équipe);
- « conformité et gestion des risques ».

L'évaluation de la performance est un moment clé dans l'année pour que le collaborateur et son manager puissent faire le point sur l'évolution du collaborateur. Le processus intègre une section dédiée à l'identification des compétences qui doivent être acquises ou renforcées, et à la définition d'un **plan de développement** pour l'année à venir.

Les programmes de formation, accessibles à tous sur la plateforme unique du Groupe, Latitude, sont continuellement revus et enrichis avec l'objectif de répondre aux différents besoins de nos collaborateurs. Pour soutenir les collaborateurs dans leur parcours d'acquisition de nouvelles compétences, les équipes L&D ont mis en place une approche de « blended learning » (apprentissage mixte d'éléments digitaux et présentiels) qui leur permet d'accéder plus facilement aux informations utiles et de se développer de manière plus autonome. Par exemple :

- une bibliothèque en ligne contenant des centaines de résumés de livres et d'articles de référence sur le management auxquels tous les collaborateurs ont accès depuis leur poste de travail et leur smartphone;
- une application mobile permettant aux nouveaux collaborateurs d'accéder à des informations importantes sur le Groupe et ses activités, avant même leur prise de poste, afin d'accélérer leur intégration.

Les différents programmes de formation développés par l'équipe Learning & Development (L&D) sont fondés sur un processus d'apprentissage qui implique pleinement le collaborateur et son responsable :

- activation: avant de suivre un cours, le collaborateur est invité à se documenter, réfléchir sur les objectifs du cours;
- expérience: suivi des différentes activités;
- extraction: après la formation, le collaborateur est tenu de mettre en pratique ses acquis, le manager devant veiller à ce que les conditions soient favorables à cela;
- application: en fin d'année, le manager évalue le « retour sur investissement » des formations suivies par ses collaborateurs. Ont-ils bien mis en pratique leurs nouvelles compétences? Quel a été l'impact sur la qualité du travail et sur leurs objectifs?

3. Diversité et égalité des chances

La diversité, qui est respectée et encouragée, contribue fortement au bien-être des collaborateurs et au succès du Groupe.

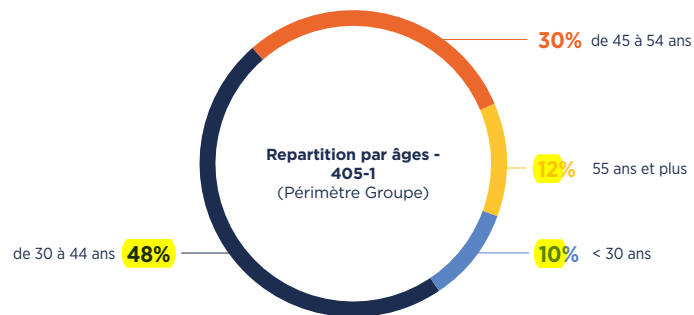
La richesse culturelle est un élément essentiel du Groupe, avec 48 nationalités et une présence dans plus de 10 pays. Le groupe Edmond de Rothschild a de bons résultats en termes de **diversité culturelle** et **représentativité des femmes**, à tous les niveaux, y compris dans le management exécutif. Le Groupe est engagé à maintenir cette situation, voire à continuer de l'améliorer. Le secteur de la finance reste un secteur où l'accès des femmes aux postes les plus élevés de l'encadrement est difficile, surtout dans certains métiers spécifiques.



Les processus en place pour augmenter progressivement le taux de femmes dans le senior management et pour maintenir l'équité femmes-hommes dans les effectifs incluent :

- une veille attentive du taux de femmes dans les principaux processus de Ressources Humaines (RH) : recrutement, formation, promotion et mobilité interne ;
- la sensibilisation des équipes RH sur les sujets de diversité et d'égalité des chances et la formalisation de lignes directrices dans les documents RH pertinents ;
- la formalisation et le suivi de l'égalité des chances/diversité dans la revue annuelle de compensation et les promotions ;
- l'harmonisation progressive des processus du Groupe sur l'équité salariale femmes-hommes sur la base des bonnes pratiques locales existantes.

En ce qui concerne **la diversité en termes d'âge**, le Groupe s'active pour construire un vivier de jeunes talents et générer des vocations, en créant des partenariats avec des écoles/universités et en participant à des forums. En France notamment, des formations spécifiques pour les jeunes sont déployées et il y a un suivi régulier de l'intégration de jeunes dans l'entreprise, ce qui permet de mieux comprendre les évolutions du marché et d'identifier les meilleurs talents pour des profils toujours plus pointus. Toujours en France, l'équipe RH accompagne les collaborateurs approchant de l'âge de la retraite afin de leur permettre une transition sereine et adaptée à leurs besoins.



Un accord sur le handicap a été signé en France pour promouvoir et être acteur de **l'intégration de personnes handicapées** dans l'entreprise. Des processus ont été mis en place pour sensibiliser et associer les collaborateurs et accompagner les personnes handicapées dans l'entreprise. Des aménagements spécifiques selon les besoins (environnement de travail, organisation du temps ou autres) ont également été prévus.

Responsabilités

La responsabilité de la gestion des processus liés à l'engagement envers les collaborateurs décrits ci-dessus est confiée au département de Ressources Humaines. Les collaborateurs et les managers contribuent à la bonne mise en pratique de ces processus, à différents degrés, selon leur rôle et leur activité. Chacun est responsable du respect des valeurs du Groupe et de la création d'un environnement de travail exempt de discrimination et d'inégalité, basé sur le respect de l'individu. [GRI 103-2](#)

Mécanisme de gestion des plaintes

Le Code d'Éthique du groupe Edmond de Rothschild est le texte de référence qui précise ce qui est attendu de tous les collaborateurs en termes d'intégrité, de loyauté, de diligence ou encore de respect mutuel et d'absence de discrimination.

Le Groupe et ses entités favorisent une culture de dialogue constructif lorsqu'un problème est identifié afin d'y apporter rapidement une solution adéquate. Lorsque des éléments concrets permettent de soupçonner une violation du Code d'Éthique, d'une réglementation ou d'une règle interne applicable, tout collaborateur du Groupe qui en a connaissance peut s'adresser aux personnes ou au service de contact prévus par les règles internes de leur entité pour recueillir de telles informations.



À défaut de réglementation locale ou de règle interne désignant une personne de contact, il peut s'adresser au responsable juridique ou compliance de son entité qui, après examen des informations reçues, décidera des mesures à prendre tout en veillant à préserver, dans la mesure du possible, l'identité du déclencheur d'alerte. Dans la mesure où les informations transmises le sont de bonne foi, chaque entité du Groupe doit veiller à ce que la personne qui révèle ces informations ne fasse pas l'objet de mesures de représailles. **GRI 103-2**

Évaluation de l'Approche de Gestion

L'Approche de Gestion pour l'engagement du Groupe envers ses collaborateurs consiste en un ensemble de processus des Ressources Humaines (RH) qui font l'objet d'une amélioration continue alimentée par la vision et la stratégie du Groupe, par l'évolution des réglementations, les besoins de marché et également les bonnes pratiques RH. Les ajustements nécessaires pour répondre à cette évolution « organique » des processus de gestion sont apportés de manière progressive.

Certaines activités du Groupe permettent d'évaluer la pertinence de son Approche de Gestion avec plus de recul et d'apporter des ajustements sur la base de perspectives variées. On peut citer, par exemple, les contrôles effectués par l'Audit Interne du Groupe ou la vérification externe des données et des processus de collecte et de consolidation de données pour les rapports annuel de développement durable.

Notes sur le reporting des données sociales :

Le périmètre est indiqué dans les tableaux d'indicateurs dans nos rapports de développement durable et doit être compris comme suit :

Entité mère	Périmètre « Groupe »	Périmètre « Entités principales »
Edmond de Rothschild (Suisse) S.A.	Émirats arabes unis, Israël, Monaco, Royaume-Uni, Suisse (Genève, Lausanne, Lugano, Fribourg et Zurich) et Uruguay	Suisse (Genève, Lausanne, Fribourg, Zurich et Lugano)
Edmond de Rothschild (France)	France (Paris et province) et Italie	Paris et bureaux en province
Edmond de Rothschild (Europe)	Luxembourg, Belgique, Espagne, Portugal	Luxembourg

Suite aux analyses des résultats de reporting des années 2014, 2015 et 2016 pour Edmond de Rothschild (France) toutes ses filiales et succursales à l'étranger ainsi que la réduction de ce même périmètre en 2016 et 2017 (fermeture des sites au Chili, à Beijing et Shanghai et fermeture du site de Hong-Kong), le département Développement Durable, en accord avec le vérificateurs des informations de développement durable, a décidé de réduire à partir de 2017 le périmètre de reporting environnemental et social à la France (pays), qui couvre plus de 90% des effectifs. Les filiales en Allemagne et en Espagne ne sont plus comptabilisées. L'Italie est maintenue en raison de la taille de l'entité. **GRI 130-1**