COMMUNIQUÉ

LIVRE BLANC

Les Echos

Harmonie mutuelle
GROUPE VYV

Comment faire du "potentiel humain" un élément déterminant de la performance durable des entreprises ?

Avant-propos

Quête de sens, travail hybride ou encore épanouissement sont devenus des priorités pour les salariés mais aussi pour les entreprises qui font de l'engagement des équipes un levier de performance. Pour réagir à la quête de sens des salariés, les entreprises doivent placer le potentiel humain au cœur de leur fonctionnement et inventer une nouvelle politique de valorisation de leurs salariés. Un nouveau credo à mettre en œuvre au plus vite alors que les entreprises peinent à recruter et à fidéliser, dans un contexte de crises économiques et sociales successives. Dans ce livre blanc, qui s'appuie pour une large part sur des échanges captés lors des Masterclass organisées par Les Echos-Le Parisien Médias et Harmonie Mutuelle, nous entendons mettre en avant les pistes d'action évoquées par les dirigeants d'entreprise, entrepreneurs, DRH, sportifs, coachs ou chercheurs rencontrés un peu partout en France.

Livre blanc réalisé par Harmonie Mutuelle et Les Echos-Le Parisien Médias

4 leviers pour valoriser le potentiel humain en entreprise

Édito « L'engagement des équipes est un levier de performance » P. 03

Levier #1 **Redonner du sens au travail** P. 04

Ils l'ont dit P. 05

« Uniques ensemble », chez Sony Music France, une approche personnalisée des RH P. 06

Levier #2 **Repenser le management de proximité** P. 07

« Tout repose sur la force du collectif » P. 08

Maisons du Monde, le management comme antidote à la crise de croissance P. 09

Levier #3 **Fidélisation des talents : redessiner les contours de la rémunération** P. 10

Levier #4 **Optimiser la gestion des compétences** P. 11

Neoditel, une entreprise à l'écoute P. 12

En partenariat avec Les Echos-Le Parisien Médias, Harmonie Mutuelle a organisé en 2022 et 2023 quatre Masterclass sur le potentiel humain.

Protéger et valoriser le potentiel humain, un levier de performance essentiel pour les entreprises aujourd'hui

Point de vue / Valoriser le potentiel humain est devenu une condition *sine qua non* du bien-être des salariés et de la performance de l'entreprise. **Benjamin Ostrowka**, Directeur développement et nouveaux modèles Harmonie Mutuelle, nous explique comment cet acteur de santé global vient en aide aux entreprises pour anticiper et répondre aux nouveaux besoins des salariés. À la clé : épanouissement, fidélisation des collaborateurs et engagement collectif.

Benjamin Ostrowka aide les entreprises à mettre le potentiel humain au cœur de leur fonctionnement.

Quelles sont les nouvelles attentes des salariés ?

B.O. — Depuis l'épidémie de Covid et les confinements, les salariés manifestent de nouveaux besoins, notamment un meilleur équilibre entre vies personnelle et professionnelle. Alors que le télétravail s'impose dans toutes les entreprises, les collaborateurs ont besoin de donner du sens, en bâtissant un collectif, en développant un sentiment d'appartenance à un projet. En même temps, on assiste à un phénomène de mobilité important : les salariés veulent choisir leur lieu de travail et leur ville de résidence, pour bénéficier d'un autre rythme de vie.

On observe deux attentes complémentaires fortes chez les Français. D'une part, le besoin d'une qualité de vie renforcée au travail. Deux tiers des salariés déclarent ainsi que le fait qu'une entreprise propose des programmes d'accompagnement pour la santé physique ou psychologique a un impact positif sur leur envie d'y rester ou de la rejoindre, d'après une enquête Ifop menée en 2021.
D'autre part, une amélioration de la protection sociale : 80 % d'entre eux sont favorables à une couverture prévoyance renforcée, financée au moins en partie par leur employeur, d'après le livre blanc sur la prévoyance des actifs publié en février 2023 par le Groupe VYV et l'association des accidentés de la vie (FNATH).

> « Confrontées à l'absentéisme, aux difficultés de recrutement et de fidélisation des collaborateurs, les entreprises se mettent à l'écoute de leurs salariés et des candidats. »
>
> **Benjamin Ostrowka**

L'entreprise a-t-elle ouvert les yeux sur ces nouvelles attentes ?

B.O. — Oui. Confrontées à l'absentéisme, aux difficultés de recrutement et de fidélisation des collaborateurs, les entreprises se mettent à l'écoute de leurs salariés et des candidats. Elles doivent faire évoluer les modes de travail, en mettant en place notamment un management par la confiance, et en cultivant le sens au travail. C'est pour cette raison qu'Harmonie Mutuelle est devenue entreprise mutualiste à mission, une façon d'ancrer notre raison d'être et de nous engager vis-à-vis de nos collaborateurs.

La qualité de vie au travail est-elle devenue prioritaire, au même titre que la performance ou la santé financière de l'entreprise ?

B.O. — La Qualité de Vie au Travail (QVT) recouvre plusieurs aspects : environnement de travail et de télétravail, activité physique, aménagement du temps, etc. Elle permet de développer un environnement stable sur le long terme, de prévenir le risque d'épuisement, d'améliorer l'engagement et la productivité, de retenir les talents et d'en attirer de nouveaux. La QVT est un levier essentiel de participation à la performance de l'entreprise.

Comment Harmonie Mutuelle accompagne-t-elle les entreprises pour protéger et valoriser leur potentiel humain ?

B.O. — L'objectif d'Harmonie Mutuelle est d'accompagner les entreprises et de leur donner les bons outils pour agir efficacement sur le bien-être, la santé mentale et physique des salariés et préserver leur capital santé, grâce à des plans d'action et à la prévention.

Harmonie Mutuelle appréhende tous les volets de la politique de protection sociale. Nous facilitons l'accès des salariés à la santé (remboursements, réseau de soins), et sécurisons les revenus des salariés confrontés aux aléas de la vie (prévoyance, épargne salariale, épargne retraite, etc.). Sur la question de la santé au travail, nous proposons aux entreprises des diagnostics comme Harmonie Potentiel Humain©, ainsi que des actions de prévention santé pour, par exemple, favoriser le sport en entreprise.

Levier #1

Redonner du sens au travail

Analyse / La quête de sens est devenue une priorité majeure pour les salariés. Représente-t-elle un risque ou une opportunité pour les entreprises ? Implication des collaborateurs, nouveaux modes de management… à condition de faire preuve de méthode, elle peut assurément devenir une chance pour les organisations.

Les entreprises doivent prendre la mesure des grands changements opérés depuis les confinements successifs. « Avant la pandémie, plusieurs études révélaient chez les salariés une hiérarchie stable des priorités, préoccupés avant tout par leur travail, puis par leur famille et leurs *hobbies*, souligne Robert Jimenez, Directeur de la région PACA et Corse d'Harmonie Mutuelle. Depuis la pandémie, la pyramide s'est inversée. On observe désormais une plus grande porosité entre vie privée et vie professionnelle et les entreprises doivent en tenir compte. Les notions d'échange et de partage sont devenues centrales sur le lieu de travail. Il faut donc encourager la confiance des salariés, donner du sens, pour qu'ils se sentent utiles, et soutenir le collectif, pour que chacun soit acteur de la construction commune d'un édifice ».

> « Prenez soin de vos salariés et ils prendront soin de votre entreprise. »
>
> **Richard Branson**

Comme l'illustre Franck Goldnadel, Président du directoire de l'aéroport de Nice-Côte d'Azur : « Avec des horaires souvent décalés, du travail le week-end, les personnels employés dans des aéroports veulent donner plus de sens à leur vie professionnelle. » Pour les impliquer, l'entreprise leur a donné une place au conseil de surveillance. « Ceux-ci doivent se sentir acteurs de la stratégie de l'entreprise comme de l'atteinte de ses objectifs », a rappelé Franck Goldnadel.

Bonne nouvelle, cette quête de sens est un sujet sur lequel les salariés peuvent se montrer particulièrement créatifs. Pour Nicolas Aubert, Professeur des universités à l'IAE Aix-Marseille, « leur participation est essentielle ». Celle-ci trouve sa place dans chaque prise de décision. Concrètement, impliquer les employés dans les organes de gouvernance est un moteur d'engagement mais aussi de performance sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Un acte fort de nature à instaurer un climat de confiance et de responsabilisation.

La rémunération, seule, ne suffit plus

Le management a un rôle à jouer pour guider les salariés dans cette quête de sens. Pour commencer, les dirigeants d'entreprise doivent mettre un terme aux systèmes d'évaluation du travail, « qui focalisent l'attention sur la dimension objective des tâches accomplies, en sous-estimant la dimension collective des résultats obtenus », estime Nicolas Aubert. En d'autres termes, ces méthodes d'évaluation, qui sont le fruit de la financiarisation de l'économie amorcée dans les années 1970, réduisent le salarié à ses heures quantifiées de travail sans prendre en compte le reste de son implication.

Pour motiver les collaborateurs, la rémunération peut certes agir comme un levier, mais uniquement si elle est adossée à des politiques qui favorisent le bien-être au travail. Et il n'y a pas de petite attention pour attirer et fidéliser les talents. L'aéroport de Nice-Côte d'Azur, par exemple, met les mobilités douces (vélos électriques, trottinettes, covoiturage, etc.) à la disposition de ses salariés grâce à des accords d'entreprise et encourage le télétravail. « Prenez soin de vos salariés, ils prendront soin de votre entreprise », affirmait Richard Branson, le fondateur du groupe Virgin. Un leitmotiv à utiliser sans modération.

2,5 millions

de salariés en burn-out sévère, d'après le 10e baromètre réalisé en 2022 par OpinionWay pour le cabinet Empreinte Humaine.

> « L'évaluation du travail ne doit pas sous-estimer la dimension collective des résultats obtenus. »
>
> **Nicolas Aubert**

Ils l'ont dit

Regards d'experts / De Nice à Strasbourg en passant par Nantes et Tours, 19 experts, dirigeants d'entreprise, coachs, chercheurs ou conférenciers ont partagé leurs analyses et expériences, pour valoriser davantage le potentiel humain de l'entreprise. Voici quelques-unes de leurs pistes d'action à mettre en place.

« Les salariés doivent se sentir acteurs de la stratégie de l'entreprise comme de l'atteinte de ses objectifs. »

Franck Goldnadel,
Président du directoire,
Aéroport de Nice-Côte d'Azur

« Je ne fais aucune distinction entre les collaborateurs. Leur bien-être à tous est une priorité. Pour qu'ils se sentent bien chez nous, nous avons adapté nos locaux, et amélioré le matériel mis à leur disposition. »

Rodolphe Delord,
Directeur général, ZooParc de Beauval

« Donner du sens, tisser une relation de confiance, encourager la prise de risque et autoriser le droit à l'erreur sont autant de piliers pour l'équilibre de l'entreprise. »

Thomas Coutanceau, Directeur de la région Centre-Val de Loire, Harmonie Mutuelle

« Il est important de sensibiliser les salariés sur leur propre rôle. Ils doivent faire connaître leurs aspirations et leurs revendications à leur entreprise. Les responsabilités sont partagées. »

Caroline Iweins,
Docteure en psychologie du travail, Consultante

« Chaque entreprise cherche à donner du sens à ce qu'elle fait, mais cela doit être porté par son dirigeant. Par sa posture, il doit faire vivre les valeurs de son organisation. »

Catherine de Colbert,
Présidente du directoire, Cartonnerie Oudin

« Uniques ensemble » : chez Sony Music France, une approche personnalisée des RH

Bonnes pratiques / Pour répondre à la quête de sens de ses collaborateurs, Sony Music France a mis en place une approche individualisée des ressources humaines. Les salariés bénéficient d'un accompagnement personnalisé pour une meilleure prise en compte de leurs aspirations. Le point de vue de **Claude Monnier**, DRH de Sony Music France.

JULIEN VACHON © L'ATELIER DE CÉDRIC

« En arrivant dans cette industrie, j'ai dû désapprendre mon métier, pour le réinventer. »

Claude Monnier

Artistes, intermittents, ou encore permanents… Près d'un millier de personnes sont salariées chez Sony Music France. Le label a traversé, comme toute l'industrie musicale, des mutations spectaculaires liées à internet et au piratage. Et en a payé le prix fort, avec cinq plans sociaux en huit ans, et une réduction des effectifs par quatre en une décennie. Les évolutions technologiques et les transformations du métier ont fait naître de nouvelles attentes, poussant la fonction RH à se remettre en question. « En arrivant dans cette industrie, j'ai dû désapprendre mon métier, pour le réinventer », confesse Claude Monnier, le DRH de Sony Music France.

Co-construire les RH

Pourquoi m'investir dans mon travail ? Quel sens lui donner ? Ces questions raisonnent chez de nombreux collaborateurs, qui cherchent des réponses auprès des ressources humaines de leur entreprise. « Il existe autant de réponses que de spécificités individuelles. La seule piste à explorer, c'est la co-construction d'un dispositif pour identifier certaines des réponses, analyse Claude Monnier. Par exemple, j'ai pu échanger avec une femme de 57 ans qui avait eu deux cancers du sein en 10 ans. Cette situation individuelle incite nécessairement à se poser la question du sens du travail et oblige à co-construire une réponse adaptée. » En l'occurrence, permettre à cette collaboratrice de découvrir d'autres univers que celui de l'industrie musicale, notamment en s'engageant en faveur des détenus malades en prison. « Nous lui avons permis de passer environ 100 jours à aider ces détenus. Aujourd'hui, ce retour d'expérience lui permet d'appréhender sa situation personnelle et professionnelle différemment », raconte Claude Monnier.

Un temps faible est une opportunité

Tisser des relations humaines et individualisées au sein de l'entreprise permet aussi d'appréhender différemment les moments moins performants, propres à chacun et inévitables dans un parcours personnel et professionnel. « J'ai constaté que nos artistes avaient souvent créé un tube ou leur meilleur album après avoir vécu un creux dans leur carrière. De la même manière, les RH associent trop souvent un temps faible à une baisse de performance. Chez Sony Music France, c'est tout l'inverse. Lorsqu'un collaborateur accepte de révéler un temps faible, nous mettons en place un programme d'accompagnement spécifique, en accroissant ses responsabilités », poursuit Claude Monnier.

« La résistance du maillon le plus faible fait la force de la chaîne dans son ensemble. »

Olivier Lajous

Uniques ensemble

En clair, chaque personnalité, chaque parcours, chaque collaborateur joue pleinement son rôle dans le fonctionnement collectif de l'entreprise. Et Claude Monnier de citer Olivier Lajous, ancien DRH de la Marine nationale : « La résistance du maillon le plus faible fait la force de la chaîne dans son ensemble. »

Levier #2

Repenser le management de proximité

Analyse / Placer le potentiel humain au cœur du management : tel est le nouveau credo des entreprises, qui multiplient les initiatives pour mieux concilier bien-être des collaborateurs et performance économique.

« Les collaborateurs se posent régulièrement la question de leur utilité dans le système », affirme Arnaud de Malaussène, Directeur du développement du cabinet conseil The Boson Project. En n'y répondant pas, l'entreprise court un risque important, celui de voir ses collaborateurs se décourager et adopter la posture du *quiet quitting* (littéralement « démission silencieuse »), qui consiste à ne produire que le strict minimum, dans le strict respect de leur fiche de poste, perdant leur allant et leur esprit d'initiative indispensables au bon fonctionnement de l'activité.

Pour inspirer et guider les équipes, le management joue un rôle pivot au sein de l'entreprise. Pour Joanice Guimbretière, chercheuse en management et en entrepreneuriat à l'université Paris-Saclay, la bienveillance serait l'un des leviers clés pour penser différemment la gestion des collaborateurs en interne. « Cela consiste à être à l'écoute des autres, à faire preuve d'empathie avec eux et à agir pour leur bien-être », précise-t-elle. Pour insuffler cette dynamique positive au cœur de l'entreprise, les managers doivent s'imposer comme des « générateurs de bienveillance », pour reprendre l'expression de Gilles Teneau, Président fondateur de CIRERO (centre d'ingénierie et de recherche en résilience des organisations). Au premier rang d'entre eux, les managers intermédiaires, à mi-chemin entre le terrain et la direction, jouent le rôle de passerelles entre la vision stratégique de l'entreprise et les collaborateurs.

Donner des clés aux managers

Comment créer du lien dans le collectif ? « Nous sommes partis du constat que les dirigeants se retrouvent souvent démunis devant l'ampleur de cette tâche, souligne Christelle Lécu, Directrice de la région Pays de la Loire chez Harmonie Mutuelle. Ils sont animés par une volonté réelle d'agir mais ne savent pas comment débuter, même après avoir réalisé un baromètre traditionnel. C'est pourquoi nous avons développé, avec l'Université Catholique de Louvain en Belgique (UCLouvain), Harmonie Potentiel Humain©, un diagnostic scientifique, complet et concret pour permettre aux entreprises de mesurer et de maximiser l'énergie de leurs salariés. Celui-ci prend la forme d'un questionnaire portant sur la santé physique comme sur la santé mentale, afin de dresser un bilan complet, de façon anonyme. Cet outil met en lumière, pour chaque entreprise et par service, le moteur de l'engagement des collaborateurs. Un point de départ idéal pour remobiliser les forces vives de l'entreprise.

Repenser le collectif

Les managers jouent un rôle clé pour remobiliser leurs équipes. Agnès Le Meur, Directrice des ressources humaines de Keran, une entreprise nantaise d'ingénierie spécialisée dans l'aménagement durable, résume sa stratégie pour y parvenir : donner les clés aux managers de proximité pour dynamiser et impliquer leur collectif de travail, animer des concertations au sein des équipes, instaurer des rituels, organiser le travail à distance… Pour aller plus loin dans cette démarche, Keran a même embauché une coach en interne : séances individuelles, accompagnement au moment des prises de poste… « Ça n'a l'air de rien, mais donner des repères à chaque manager permet de structurer nos processus de travail et donne de la cohérence au collectif », poursuit Agnès Le Meur. Mais le succès repose avant tout sur l'écoute des collaborateurs.

Pour appuyer ces propos, Arnaud de Malaussène partage une dernière recommandation : privilégier des engagements pas nécessairement révolutionnaires, mais qui s'appuient sur des initiatives déjà éprouvées. « En d'autres termes, éviter les grands plans et favoriser les initiatives qui partent du terrain ». ●

92 %

des salariés estiment que les relations au travail sont leur première source d'énergie, d'après une étude réalisée sur l'énergie des salariés par Harmonie Mutuelle et Balencio, auprès de 60 000 salariés dans 300 entreprises européennes.

« Les dirigeants sont animés par une volonté réelle d'agir mais ne savent pas comment débuter, même après avoir réalisé un baromètre interne. »

Christelle Lécu

« Tout repose sur la force du collectif »

Témoignage / Comment créer une émulation collective, fondée sur les compétences et talents de chacun ? Le sport de haut niveau permet d'esquisser des réponses. L'analyse de **Stéphane Diagana**, double champion du monde d'athlétisme, aujourd'hui conférencier et ambassadeur sport santé pour Harmonie Mutuelle.

Stéphane Diagana transpose les enseignements du sport de haut niveau au monde de l'entreprise.

« L'excellence est un sport collectif. C'est uniquement en agrégeant les compétences qu'il devient possible d'atteindre le très haut niveau », estime Stéphane Diagana. Or, la force d'un collectif repose sur la diversité et la complémentarité de ses talents. Le coach sportif comme le manager de proximité ont la responsabilité de les laisser s'exprimer, voire même, de les révéler. « À l'âge de 19 ans, quand je suis arrivé à l'Institut national des sports (INSEP), peu d'experts auraient imaginé le parcours qui a été le mien par la suite », poursuit le double champion du monde d'athlétisme. Un encadrement de premier plan lui a permis de se révéler à lui-même. « S'il n'est pas capable de comprendre le sportif qu'il a en face de lui, un entraîneur restera bon technicien sans jamais devenir un grand coach et les résultats ne seront pas au rendez-vous ». En clair, un bon manager commercial n'est pas le meilleur commercial de son département, c'est celui qui saura repérer le potentiel de chacun, et adapter son management en fonction de chaque salarié et du contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Pour le manager, cela suppose de faire preuve de psychologie. D'où vient la personne ? Qu'a-t-elle mis en œuvre pour en arriver là ? Il existe plusieurs voies pour atteindre un même objectif. Le chemin pour y arriver est propre à chacun et le coach doit précisément s'y intéresser.

La co-construction, un moteur d'engagement

Difficile tâche que la prise en compte du parcours et de la sensibilité de chacun, mais condition *sine qua non* pour engager les collaborateurs autour d'un même objectif. « Le stratégique et l'opérationnel ne doivent faire qu'un. Cela permet aux collaborateurs de s'approprier les objectifs. Lorsqu'il y a un éloignement du stratégique, il peut y avoir une défiance de l'opérationnel », analyse Stéphane Diagana.

Les managers doivent donc faire preuve de pédagogie pour expliciter une démarche, elle-même définie en co-construction avec les collaborateurs. « Je détestais l'haltérophilie jusqu'à ce que je comprenne en quoi l'exercice pouvait m'être bénéfique. Quand j'ai compris que la musculation servait mon projet, j'ai appris à l'aimer. Si ce travail de pédagogie n'est pas fait par le coach, c'est 50 % du travail qui n'est pas fait. Vous vous privez de 50 % de l'engagement. Or, l'engagement est indispensable au résultat », poursuit Stéphane Diagana.

L'intelligence collective, un concept-clé

Chaque relation est unique au sein d'un collectif. Cette singularité doit être préservée pour le fonctionnement d'un groupe. « Il ne faut pas d'égalité de traitement entre les sportifs au sein d'un groupe. Chacun fonctionne différemment », pour Stéphane Diagana. Mais ces singularités ne doivent pas faire naitre de tensions. « Il est essentiel de communiquer en amont sur le fonctionnement d'un groupe, et sur ce qu'on ne tolère pas. On peut tolérer l'échec, mais pas certaines de ses causes, comme les comportements toxiques par exemple », conclut le double champion du monde. Une exemplarité, qui sert à la fois l'épanouissement personnel et la performance de l'entreprise.

> « On peut tolérer l'échec mais pas certaines de ses causes, comme les comportements toxiques par exemple. »
>
> **Stéphane Diagana**

Maisons du Monde compte 357 points de vente dans 11 pays et 8 600 collaborateurs.

Maisons du Monde : le management comme antidote à la crise de croissance

Bonnes pratiques / Née il y a 25 ans avec quatre boutiques en province, Maisons du Monde est passée d'une entreprise familiale à un groupe côté au SBF 120. Une mue spectaculaire non sans conséquence sur la gestion des talents pour cette marque devenue l'une des enseignes préférées des Français.

Créée en 1996, Maisons du Monde est une formidable *success story*. « Son fondateur Xavier Marie a fait du capital humain le ciment de son entreprise, raconte Marine Bornes, Directrice des ressources humaines corporate de l'entreprise. Il y avait un alignement entre les valeurs du dirigeant et celles des collaborateurs, ce qui a permis de créer une culture d'entreprise extrêmement forte », poursuit Marine Bornes. Avec des atouts, c'est-à-dire un dynamisme très fort : en 20 ans, plus de 250 magasins ouverts dans le monde et un besoin accru de renforcer la culture d'entreprise.

> « Nous avons mis en place un programme de coaching, d'accompagnement et de formation spécifique pour les managers intermédiaires. »
>
> **Marine Bornes**

Une entreprise familiale cotée en bourse

En 2016, l'entreprise engage un virage important dans son histoire en entrant en bourse, au SBF 120, avec un changement complet dans son organisation : départ du dirigeant, mise en place d'un nouveau mode de gouvernance et des ambitions fortes en termes de rentabilité. « Nous avons eu besoin de mettre en place des outils et des processus pour accompagner les collaborateurs, rappelle Marine Bornes. Nous sommes passés d'une culture du mérite, fondée sur l'investissement, le cœur et l'envie, à une notion de performance. Il y avait donc une dualité au sein même de l'organisation, entre les collaborateurs déjà en poste et les nouvelles recrues choisies pour leur technicité ». Quels outils mettre en place alors, pour que chaque collaborateur se reconnaisse dans la nouvelle identité du groupe ?

Repenser le management

Pour aligner la vision stratégique à la vision culturelle de l'entreprise, la direction s'est tournée vers ses managers. Elle a créé une structure *ad hoc*. Baptisée « Leadership group » et composée d'une quarantaine de directeurs, celle-ci est rattachée au comex pour partager sa vision et nourrir la réflexion au moment des prises de décision.

Une initiative payante : « Cette structure, qui s'apparente à un *shadow comex*, est devenue une véritable communauté », analyse Marine Bornes. « Elle agit comme une courroie de distribution pour transmettre la vision entre le groupe et les équipes, dans un sens comme dans l'autre. Résultat : les collaborateurs sont plus impliqués dans la stratégie à long terme ». Cette initiative se décline auprès des managers intermédiaires. « Pour eux, nous avons mis en place un programme de coaching, d'accompagnement et de formation spécifique ». Une nécessité pour embarquer l'ensemble des collaborateurs grâce au management de proximité.

Levier #3

Fidélisation des talents : redessiner les contours de la rémunération

Expertise / Devant la pénurie de talents et les nouvelles attentes des salariés, la rémunération ne suffit plus pour attirer et fidéliser les équipes. Harmonie Mutuelle propose aux entreprises des solutions pour améliorer le bien-être au travail. Le regard d'**Eric Lozinguez**, Responsable développement grands comptes Harmonie Mutuelle - Groupe VYV.

La rémunération reste-t-elle la première préoccupation des salariés ?

E.L. — La rémunération directe, c'est-à-dire le salaire perçu par les salariés, reste leur préoccupation majeure mais la rémunération indirecte, comme les avantages sociaux par exemple, entre de plus en plus en considération. Parmi ces avantages, la protection sociale est un moteur important de bien-être des salariés, et donc d'attractivité pour les entreprises. C'est le cœur de métier d'Harmonie Mutuelle.

Qu'est-ce qu'une bonne protection sociale pour les salariés ?

E.L. — Une bonne protection sociale doit poursuivre trois objectifs. Tout d'abord, elle doit garantir un accès aux services de santé, avec des remboursements de qualité. C'est précisément la mission de notre réseau Kalixia, qui rassemble plus de 20 000 professionnels de santé, et qui permet de diminuer le reste à charge.

Ensuite, la protection sociale doit intégrer un volet de prévoyance, d'épargne salariale et de retraite complémentaire pour aider les collaborateurs à faire face aux aléas de la vie (décès, maladie, etc.). C'est pour cela que nous accompagnons les entreprises avec des solutions comme un plan d'épargne retraite obligatoire collectif, pour lequel employeur et salarié cotisent. Des indemnités de fin de carrière peuvent également être mises en place. Ces dispositifs méritent d'être plus connus et plus étendus. Enfin, troisième et dernier objectif : la protection sociale vise à améliorer la santé des collaborateurs, et de manière plus globale, leurs conditions de travail.

Quelles sont vos initiatives pour améliorer la santé des salariés ?

E.L. — Nous proposons des actions de prévention, de l'accompagnement social et différents diagnostics grâce à des check-up santé, mais aussi grâce au sport en entreprise en faisant appel à des coachs qui se déplacent dans les bureaux. Notre complémentaire santé prévoit également une aide à la parentalité, un service de crèche en entreprise, une aide aux aidants. Nous mettons en place des stratégies adaptées à chaque entreprise en fonction du profil de leurs collaborateurs. Harmonie service social, par exemple, permet d'accompagner les salariés dans six domaines d'intervention : famille, budget, logement, santé, handicap et travail, grâce à une équipe d'assistantes sociales diplômées d'Etat, et ce, en toute confidentialité.

Pour les salariés, quels sont les bienfaits des politiques de protection sociale globale ?

E.L. — Tous ces services permettent aux collaborateurs de se sentir bien accompagnés et mieux valorisés. Pour l'entreprise, c'est une façon d'exprimer avec des actes sa prise en compte réelle du bien-être de ses salariés.

Quels changements concrets ces solutions peuvent-elles engendrer pour les entreprises ?

E.L. — D'abord, l'accompagnement renforcé des collaborateurs permet de les fidéliser et de réduire l'absentéisme. En prenant soin de ses collaborateurs, l'entreprise prend soin d'elle ! Ensuite, les dispositifs d'écoute des salariés, comme Harmonie Potentiel Humain©, ou nos cellules de soutien psychologique.

« La protection sociale est un moteur important de bien-être des salariés, et donc d'attractivité pour les entreprises. »

Eric Lozinguez

80 %

des salariés sont favorables à une couverture prévoyance renforcée, financée au moins en partie par leur employeur, d'après une enquête menée par l'observatoire de l'imprévoyance du Groupe VYV et l'institut Viavoice, en 2023.

1 actif sur 2

n'est pas suffisamment couvert en France, d'après la même étude.

Levier #4

Optimiser la gestion des compétences

Analyse / Pour mobiliser les salariés en quête de sens dans une entreprise, la gestion des compétences apparaît comme un levier-clé. Une nouvelle approche du management et des RH permet d'impliquer les collaborateurs, tout en les valorisant.

Ce n'est pas une surprise : l'implication des collaborateurs, mise à mal par une quête de sens et le désir d'un équilibre entre vies personnelle et professionnelle, dépend à la fois des relations des salariés avec leurs managers, mais aussi de la gestion des équipes par les RH. Leur rôle ? Veiller à ce que toutes les conditions soient réunies pour atteindre les objectifs fixés.

Garantir un niveau d'engagement maximal

L'engagement de chaque salarié étant intrinsèquement lié à son parcours et sa sensibilité personnelle, de quels moyens disposent les équipes RH ? D'abord, celles-ci doivent vérifier l'adéquation du poste et du collaborateur, mais aussi la compatibilité du salarié avec le reste de l'équipe. L'entreprise reposant avant tout sur des relations humaines, seule une bonne dynamique de groupe lui permettra d'être performante. Ensuite, les RH – et les managers – ont un rôle à jouer dans l'employabilité de leurs salariés, en leur permettant de rester compétents, donc performants. Une mission essentielle, qui nécessite d'être à leur écoute pour leur proposer les bonnes mises à niveau, ou les bonnes formations.

Mais cette gestion des compétences demande aussi du temps. Caroline Iweins, Docteure en psychologie du travail et consultante, le rappelle : « Souvent, les managers sont accaparés par leurs propres objectifs et n'ont tout simplement pas le temps de gérer l'équipe ».

Former les collaborateurs

Alors qu'il devient difficile de recruter et de fidéliser les talents, les formations en interne sont effectivement un moyen d'élargir le champ de compétences de chaque collaborateur, et donc, un levier puissant de fidélisation, à l'heure où la quête de sens au travail provoque le phénomène de *quiet quitting* (démission silencieuse). Banque Populaire a choisi d'investir massivement dans la formation. « Le potentiel humain passe par la formation et le développement des compétences », confirme Noël Steinfeld, Directeur du développement RH de Banque Populaire Alsace-Lorraine-Champagne (BPALC). Si la loi impose un minimum d'1,60 % de la masse salariale dédié à la formation, BPALC approche les 6 %. Cette quête de sens des salariés peut même pousser certaines entreprises à créer de nouveaux métiers.

+ 25 %

de créations de métiers à impact dans les entreprises, d'après une étude sur l'économie verte publiée par l'Apec en septembre 2022.

89 %

des cadres pensent même que l'entreprise a un rôle à jouer pour freiner la dégradation de l'environnement, d'après la même étude.

Les métiers à impact ont le vent en poupe

+ 25 % en 2022, c'est le chiffre qui traduit la hausse spectaculaire des créations de métiers à impact, d'après une étude sur l'économie verte publiée par l'Apec en septembre 2022. Climat, économie circulaire, data ou encore finance durable… les collaborateurs souhaitent s'engager pour une cause qu'ils jugent juste et bonne. 89 % des cadres interrogés pour cette étude pensent même que l'entreprise a un rôle à jouer pour freiner la dégradation de l'environnement. Les entreprises ont donc tout intérêt à écouter ces nouvelles attentes, en créant des postes dits « à impact » au sein même de leur organisation. Un pari sur l'avenir, mais aussi et avant tout sur le potentiel de tous les collaborateurs.

« Le potentiel humain passe par la formation et le développement des compétences. »

Noël Steinfeld

Neoditel, une entreprise à l'écoute

Point de vue / Depuis 2001, Neoditel assiste et conseille les entreprises dans le pilotage et l'optimisation de leurs flottes de téléphonie mobile. Son fondateur et dirigeant **Pascal Lenchant** est animé par la conviction que l'humain doit être placé au centre de l'entreprise.

« Après le confinement, nous avons fait le choix de professionnaliser notre approche des ressources humaines. » Pascal Lenchant

La crise sanitaire a-t-elle eu un impact sur vos collaborateurs ?

P.L. — Juste après la fin du dernier confinement, quatre salariés ont démissionné, parmi les 20 que Neoditel compte. Il fallait rassurer le reste de l'équipe. Nous avons donc décidé de communiquer sur la santé de l'entreprise et sur sa stratégie, mais également sur les départs qui venaient d'avoir lieu, en expliquant qu'il s'agissait de nouveaux parcours de vie : un des managers avait débuté une formation d'infirmier, un gestionnaire client était devenu élagueur… En parallèle, j'ai créé un poste de DRH afin de professionnaliser notre approche en la matière.

Concrètement, qu'est-ce cette création de poste a changé ?

P.L. — Il n'y a pas eu de virage à 180 degrés : l'approche paternaliste que je revendique depuis l'origine est toujours présente. En revanche, notre nouvelle DRH nous a permis de renforcer les initiatives à destination de nos collaborateurs. Nous avons ainsi mis en place un vaste plan de formation, sur des sujets aussi divers que la participation à un séminaire client, la gestion du stress ou encore les techniques de présentation. Les managers, qui ont beaucoup souffert de la crise sanitaire, bénéficient d'un coaching dédié dispensé par une intervenante extérieure.

Quelle est la stratégie de Neoditel pour relever le défi de la fidélisation des collaborateurs ?

P.L. — Nous avons listé une trentaine de leviers et nous nous sommes auto-évalués sur chacun d'eux. Nous faisions déjà preuve d'une très grande flexibilité : horaires, attribution des congés, prise en compte de la vie personnelle… Pour aller encore plus loin, notre DRH a mis en place un système collectif de prime. Nous avons également augmenté la valeur et la part employeur des tickets restaurant. Enfin, nous avons créé un comité d'animation composé de salariés et chargé d'organiser des événements festifs.

> « La mobilité interne offre un vrai plus : on connaît l'implication des candidats et leur adéquation à nos valeurs. »
>
> **Pascal Lenchant**

Les salariés ont fait de la montée en compétence une priorité. Qu'avez-vous mis en place dans ce domaine ?

P.L. — Nous avons décidé de favoriser la mobilité interne en communiquant sur les nouveaux postes ouverts. Pour nous, ce mode de recrutement constitue un vrai plus : on connaît la personnalité des candidats, leur implication et leur adéquation à nos valeurs. Pour eux, le passage à un nouveau métier constitue un nouveau départ, ce qui est très stimulant. Nous avons également mis en place Neoboost, un programme de développement des compétences destiné aux salariés manifestant de fortes capacités d'investissement personnel.

Neoditel connaît une phase de croissance importante. Comment concilier ce développement avec le maintien de la culture d'entreprise ?

P.L. — Tout d'abord, nous axons nos processus de recrutement sur la personnalité des candidats, afin d'identifier ceux qui correspondent le mieux à nos valeurs. Celles-ci sont d'ailleurs formalisées et rappelées tous les six mois lors des réunions d'équipe. J'ai également choisi d'emménager dans des locaux beaucoup plus spacieux, contrairement à nombre d'entreprises qui cherchent à diminuer leurs charges locatives. Avec sa cuisine, ses coins repos, notre nouveau « lieu de vie » renforce chez les collaborateurs le sentiment collectif d'appartenir à un équipage.

Activer les bonnes solutions

Harmonie mutuelle
GROUPE VYV

Pour vous accompagner sur tous vos enjeux
de protection et valorisation du potentiel humain

FACILITER L'ACCÈS À LA SANTÉ

Garantir un accès à des soins de qualité et à un bon niveau de remboursements dans un cadre budgétaire maîtrisé pour l'entreprise.

ÊTRE PRÉVOYANT POUR LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Protéger les salariés contre les risques financiers liés aux accidents de la vie et les aider à préparer leur retraite.

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Diagnostiquer le niveau d'énergie/d'épuisement des salariés et nourrir en fonction vos politiques RH et prévention.

Contactez-nous