EN PARTENARIAT AVEC Paris Malakoff humanis Series malakoff humanis

« Des indicateurs comme

Olivier Bas, Vice-président people et transformation de Havas Paris, enseignant à la Sorbonne Nouvelle et auteur du livre #Like ton job.

Quel lien entre performances économique et sociale?

Il y a trois façons de le mesurer. La première comporte des indicateurs comme l'absentéisme ou le turn-over. Des salariés absents ou qui quittent l'entreprise, cela a un coût. La deuxième a été mise en avant par la Harvard Business Review qui a compilé près de 250 études: il existe une corrélation entre la satisfaction des salariés et celle des clients. En moyenne, le taux de satisfaction des clients est 2% à 3% et celle des clients. En moyenne, le taux de satisfaction des clients est 2 % à 3 % supérieur dans les entreprises qui prennent soin de leurs salariés. La dernière mesure est purement économique. Une étude menée en 2016 par France Stratégie a montré que les entreprises investissant dans leur responsabilité sociale (RSE), et notamment dans la dimension humaine, sont 13% plus compétitives que les autres.

Quid des entreprises françaises? La France n'est pas en retard sur la qualité de vie au travail ou les risques psycho-sociaux mais les investissements semblent plus contraints. Les grands groupes mettent en place des politiques de ressources humaines, non pas parce qu'ils sont intimement convaincus que cela sera rentable, mais parce qu'il s'agit d'une demande forte des salariés ou encore par peur d'être pointés du doigt. Or, il faut une réelle volonté de l'entreprise car les investissements humains mettent du temps avant de montrer des résultats. Sans convictions fortes des dirigeants, le risque est d'être dans le stop and go.

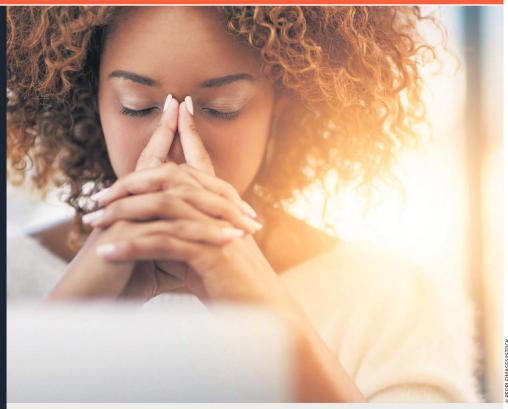
Les PME investissent-elles autant? Il existe, comme pour les plus grandes entreprises, cette corrélation entre performance sociale et performance periormance sociale et periormance économique. On peut donc s'attendre à ce qu'une PME investisse autant qu'une grande, proportionnellement à sa taille. Pourtant, aujourd'hui, esc hefs d'entreprises n'ont pas encore la compréhension de ce lien car ils sont focalisés sur leurs clients et leur cœur de métier mais aussi parce qu'ils n'ont pas un DRH pour s'occuper de ces sujets. Ceux qui politiques le font car cela correspond à leur personnalité

Olivier Bas

et à leurs valeurs. Non parce qu'ils considèrent

ca comme un

investissement



Les vulnérabilités des salariés, sujet majeur des entreprises

SANTÉ Professionnelles ou personnelles, elles influent sur le travail et la performance des entreprises. Des fragilités touchent près de la moitié des salariés, révélées ou non par la crise sanitaire.

QUELLES TRACES laissera la crise du Covid sur nos vies? S'il est encore trop tôt pour estimer les effets de long terme, les confinements ont déjà profondé-ment marqué les Français. Ainsi, 45 % des salariés déclarent se sentir plus fatigués physiquement et psychologiquement, selon l'étude «La Santé à l'épreuve du Covid», réalisée par Malakoff Humanis et publiée en octobre* Parmi eux, les plus fragiles au départ sont aussi ceux qui souffrent le plus.

Comme les aidants, plus nombreux - 51% contre 45% - à estimer que leur fatigue psychologique s'est accrue. Les salariés monoparentaux, eux aus-si, ont plus de difficultés qu'avant la crise à concilier travail et engagements personnels et familiaux (23% contre 18%).

Encore des freins qu'il faudra lever

onscientes de ces difficultés, les entreprises ont su réagir: mise en place de plate-formes

d'écoute, formation des manageurs, organisation de visioconférences afin de garder le lien avec ses collègues... Certaines se sont aussi emparées de sujets plus personnels en proposant à leurs employés des ateliers culinaires ou du sport à la maison. Un investissement pour le bien-être des collaborateurs qui semble avoir porté ses fruits et aussi déclenché des attentes: 86% des salariés estiment que leur entre-prise doit intégrer durablement la prévention et la santé dans sa stratégie.

Diverses, les fragili-tés touchent près de la moitié des salariés interrogés. Elles sont person-nelles (maladies graves, proche aidant, difficultés financières...), pour 42 % d'entre eux, et d'ordre professionnel (épuisement, perte de sens, usure liée à des conditions de travail éprouvantes), pour un tiers des employés. Dans les deux cas, ces fragilités provoquent des répercussions sur le travail de 60 %

des salariés et préoccupent 81% des dirigeants. Considérées comme de plus en plus légitimes pour intervenir, les entreprises sont pourtant confrontées à certains freins qu'il faudra lever: salariés avant peur d'être stigmatisés ou péna-lisés dans leur carrière ou encore dirigeants ne souhaitant pas paraître intrusifs, entre autres.

* Etude réalisée en ligne du 19 juin au 15 juillet auprès d'un échantillon de 3504 salariés représentatifs du secteur privé.

Luc concilie rôle d'aidant et vie active

SOLIDARITÉ Salarié de la Banque Palatine, Luc Millet s'occupe quotidiennement de sa mère, âgée de 92 ans. Il a pu adapter horaires et lieu de travail à son emploi du temps.



« JE M'OCCUPE de ma mère de 92 ans tous les jours après le travail, confie Luc Millet, assistant au sein de la Banque Palatine. Je suis fils unique et elle vit seule, elle a besoin de moi. » Depuis trois ans, il s'occupe donc quoti-diennement de sa maman de « façon intense ». Après une discussion avec sa hiérarchie, le salarié de l'entreprise bancaire, qui travaillait autrefois à Val-de-Fontenay (Val-de-Marne), a pu se rapprocher de son domicile de Levallois (Hauts-de-Seine). « Mon bureau se trouve désormais dans le VIII° arrondissement de Paris, ce qui réduit à 20 minutes le temps de transport pour me rendre chez ma mère, contre une heure précédemment », explique-t-il.

L'option possible du télétravail

« Ma hiérarchie était très ouverte sur le sujet, j'ai pu facilement aménager mes horaires », détaille celui qui se rend au travail de 7h 30 à 16 heures avant de rejoindre le domicile maternel. Au quotidien, il s'occupe des courses, de la préparation des repas et des médicaments. «Mes journées sont très structurées et chronométrées », continuet-il. Lors des rendez-vous médicaux de sa mère, Luc peut choisir de télétravailler afin d'organiser au mieux son temps. «Par exemple, elle est tombée récemment, je l'ai signalé tout de suite. On m'a répondu: Pas de problème, tu peux télétravailler », raconte-t-il.

«Certains de nos collaborateurs aidants choisissent de télétravailler afin d'être à proximité du domicile du proche aidé, précise Clémence Vaux, conseillère affaires sociales à la direction des ressources humaines de la Banque Palatine. D'autres télétravaillent directement depuis le domicile de leur Le changement de lieu de travail, désormais à Paris, a été décisif pour Luc Millet.

proche. » Elle souligne que l'entreprise a un réel rôle à jouer pour soulager les salariés aidants: « Il s'agit de les accompagner dans la conciliation de leur vie professionnelle avec leur vie personnelle. » Concrètement, depuis 2017, la Banque Palatine a pris un certain nombre de mesures: partage d'informations sur l'intranet, assistante sociale référente pour accompagner les aidants en toute confidentialité, services d'écoute...

Moments d'échanges entre aidants

Des temps d'échanges entre aidants sont aussi mis en place au sein de l'entreprise. Les «pauses aidants », d'une durée d'une à deux heures et encadrées par l'assistante sociale et un psychologue,



permettent aux salariés volontaires de discuter de leur situation personnelle. « C'est un moment pour souffler, se concentrer sur sa santé et prendre du recul », explique Clémence Vaux. « Ça m'a libéré de dire que j'étais aidant », affirme de son côté Luc Maillet, qui assistait régulièrement à cest temps discharges di

à ces temps d'échanges. Depuis décembre, les aidants bénéficient aussi de trois jours d'absence rémunérés par an afin d'accompagner leurs proches lors de rendez-vous médicaux. Un fonde de solidarité a également été créé (voir article ci-dessous). « Auparavant, un appel aux dons était nécessaire pour bénéficier de jours de repos, souligne la conseillère en affaires sociales. Désormais, le fonds fait l'objet d'une campagne annuelle, ce qui permet de disposer d'un stock de jours disponibles en continu, pour les situations d'urgence par exemple. » ■

Plusieurs dispositifs pour soulager les salariés

Les proches aidants peuvent compter sur différentes formules afin de mieux concilier engagement et activité professionnelle.

Conjoints, enfants ou faisant partie de l'entourage, les proches aidants accompagnent une personne dépendante pour des activités de la vie quotidienne: soins, tâches domestiques, démarches administratives... Sur les 11 millions recensés en France, 62% d'entre eux seraient actifs et 54% salariés, selon le baromètre des aidants*. Afin de les soutenir sans sacrifier leur vie professionnelle, plusieurs dispositifs existent.

Congé de proche aidant

D'une durée de 3 mois - renouvelable jusqu'à un an sur l'ensemble de la carrière -, il est ouvert aux proches qui accompagnent une personne justifiant d'un taux d'incapacité permanente au moins égal à 80% ou bénéficiant de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) en raison d'un niveau de dépendance élevé. «De

Le chiffre

11 millions Le nombre d'aidants recensés en France, selon le dernier baromètre BVA pour la Fondation April.

nombreuses situations, relatives à des handicaps ou des maladies chroniques par exemple, ne rentrent pas dans les critères d'éligibilité», se désole cependant Gwenaëlle Thual, présidente de l'Association française des aidants. Depuis le l

ce congé donne droit à une indemnisation journalière d'environ 44 euros pour les personnes vivant en couple et 52 euros pour une personne seule. « Aujourd'hui, elle est trop faible pour qu'un proche renonce

Claudie Kulak, présidente du collectif Je t'Aide.

Congé de présence

Parentale
Réservé aux parents d'un enfant
âgé de moins de 20 ans atteint
d'une maladie, d'un handicap
graves ou victime d'un accident
nécessitant la présence d'une
personne à ses côtés, il s'adresse
aux actifs qui cessent leur activité
professionnelle. Une allocation
peut être versée par périodes
comprises entre six mois et un an,
renouvelables dans une limite
de trois ans. Durant ce temps,
le parent peut bénéficier
de 310 jours maximum
d'allocation pour une même
pathologie. Le montant
est le même que pour un congé
de proche aidant.

Dons de jours de repos Créé en 2018, le don de jour de repos permet au salarié d'être



remunere pendant qui is occupad'un proche. Effectué de manière anonyme et sans contrepartie par ses collègues, le don concerne les jours de RTT et les congés annuels. Le salarié aidant peut bénéficier d'un maximum de 90 jours de repos supplémentaires par an et par personne aidée. «Ce dispositif de solidarité semble bien fonctionner, se félicite Claudie Kulak, Certaines entreprises jouent le jeu pleinement. Chez Peugeot ou Casino un don de RTT donne lieu à un abondement de jours supplémentaires de la part de l'employeur.»

^{*} Baromètre des aidants, BVA pour la Fondation April. Enquête réalisée les 19, 20, 26 et 27 juin 2020 par téléphone auprès d'un échantillon de 2005 personnes représentatif de la population française âgée de 15 ans et plus



Le handicap n'a pas freiné Sylvain

INCLUSION A 44 ans, l'ingénieur produit est atteint de sclérose en plaques. Salarié chez Decathlon depuis 2012, il a pu compter sur la mission handicap de l'entreprise.

« JE SUIS HEUREUX de travailler à temps plein, même si c'est une lutte de tous les jours, sourit Sylvain Mala-pel. Il est possible d'intégrer des salariés handicapés si les entreprises jouent le jeu.» A 44 ans, il est atteint de sclérose en plaques. Un handicap qui ne l'a pas empêché d'intégrer Decathlon en 2012 en tant qu'ingénieur produit. «Dès l'entretien de recrute-ment, j'ai parlé de ma maladie et on m'a répondu avec bien-veillance afin de prendre en compte mes besoins », souligne ce père de trois enfants. « Tous nos recruteurs sont formés aux questions de discriminations », indique Laure Cottereau, responsable han-dicap de Decathlon. Créée en 1999, la mission handicap de l'entreprise française semble porter ses fruits: fin 2020, la société comptait 790 salariés ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

« Ma maladie entraîne beaucoup de fatigue et des séquelles parfois visibles. Lors de mon passage dans une PME, je sentais que j'avais moins de responsabilités car ma sclérose en plaques était perçue comme trop risquée » reprend Sylvain. Une mauvaise expérience qui s'est répétée lorsque le cadre a



intégré le géant du ferroviaire Alstom. «Au bout de deux ans, i'éprouvais de réelles difficultés à marcher alors il y a eu une forte incitation à demander une ROTH, afin d'atteindre les quotas selon moi, témoigne Sylvain. Or, il y a un chemin à parcourir avant d'accepter son handi-cap. Je n'étais pas à l'aise avec cette politique.»

Ambassadeur handicap

Pour lui, le soutien a été d'une grande aide lorsque sa maladie s'est faite plus présente. « Pendant les deux premières années, je n'avais pas besoin de grand-chose, se souvient l'ingénieur. Lorsque

les séquelles ont été plus présentes, on m'a proposé un aménagement de mon poste.» Réalisée par «un cabinet d'ergonomes handiexperts et avec l'appui du médecin du travail», précise Laure Cottereau, cette étude a permis au Lillois d'obtenir un clavier facilitant la saisie de textes malgré ses doigts engourdis et un grand écran dont la hauteur est réglable. «En 2015, Decathlon m'a aussi offert un fauteuil, ajoute l'in-génieur qui se déplaçait avec une canne. Cela m'a rendu

plus autonome.» En télétravail depuis la crise sanitaire, il a bénéficié Sylvain Malapel a bénéficié d'aménagements son domicile

son domicile : « J'ai également un bureau dont la hauteur se règle pour s'adapter aussi bien au fauteuil roulant qu'à ma chaise de bureau » Fort de ce soutien, il a décidé de devenir l'un des ambassadeurs handicap de Decathlon. Il consacre désormais 30 % de son temps au suivi et à la sensibilisation de ses collègues. « Sylvain est l'un de nos dix référents réseau, précise Laure Cottereau. En lien avec la mission handicap, il accompagne les 100 référents locaux français de Decathlon.» ■

Des idées pour la qualité

Solutions de garde pour les parents, conseils pour les démarches administratives. activités sportives Les entreprises innovent pour leurs salariés. «S'engager dans cette voie est un processus gagnant-gagnant», estime Jérôme Ballarin, président de l'Observatoire de la Qualité de vie au travail, pour qui l'objectif rime performance. «Les entreprises peuvent agir sur l'organisation ou la formation des manageurs», indique-til. Certaines vont encore plus loin.

Aide juridique et administrative

Le groupe Casino a ouvert une ligne téléphonique gratuite assurée par des assistants de service social, psychologues et conseillers juridiques. La plate-forme accompagne les salariés dans la gestion de leur budget ou lors d'un achat immobilier par exemple. En cas de veuvage ou de séparation, les collaborateurs de Orange sont quant à eux accompagnés par le service social du travail droits et des démarches succession, procédure de divorce

Garde d'enfants

La Banque de France s'engage à prendre en charge les frais de garde supplémentaires des enfants de moins de ou déplacements professionnels de leur Capgemini bénéficient d'un accord qui leur partiel à 90 %. Les 23 jours annuels non travaillés sont ainsi répartis sur le calendrier des vacances scolaires

Bien-être

Bouygues Bâtiment Île-de-France a créé le programme «Serenity», afin de prévenir le stress de ses employés. Une centaine de «Bienveilleurs», des salariés reconnus pour leur qualité d'écoute, ont ainsi été formés par des psychologues. Enfin, SFR propose aux employés de son siège social de nombreuses activités sportives mais aussi différentes prestations de conciergerie comme des soins esthétiques, de la cordonnerie qui le nettoyage de véhicule.

Crise sanitaire: les DRH en première ligne



Quelles nouvelles vulnérabilités sont apparues avec la crise sanitaire?

Le constat est différent selon la période. Lors du premier confinement, nous avons remarqué des difficultés d'ordre organisationnel. Les collaborateurs travaillaient sur des amplitudes horaires larges, certains en oubliaient même de déjeuner voire de dîner. Cela avait également un impact sur leur sommeil. Les salariés ont connu des fragilités d'ordre psychologique

Audrey Richard, Présidente de l'Association des directeurs des ressources humaines.

mais aussi physique. Lors du deuxième confinement, les difficultés observées par les DRH étaient liées à des situations d'isolement, par exemple de travailleurs vivant seuls

Quelles solutions ont été mises en place?

Les DRH ont dû répondre à cette période inédite où le télétravail était devenu la norme. En premier lieu, il a fallu former les manageurs. Les entreprises ont gagné près de deux ans en matière de maturité digitale. Ensuite elles ont également proposé des séances de bien-être physique ou des ateliers culi-

naires afin d'inciter les salariés à manger correctement. Ces vulnérabilités n'étaient pas traitées avant la crise. L'ANDRH (Association nationale des directeurs des res-sources humaines) a donc rédigé des notes sur des thématiques nouvelles comme le sommeil, les addictions ou les violences domestiques. Lors du deuxième confinement, face à la détresse de certains collaborateurs, nous avons pris la décision de les faire revenir sur site une fois par

Le rôle du DRH a-t-il évolué?

Oui, car nous ne traitions pas

ces problématiques jusqu'à l'arrivée de la crise sanita Le rôle du DRH a d'abord un aspect légal et organisationnel. Il s'agit de décortiquer les textes, de les expliquer et de les mettre en application Cette crise a d'ailleurs été épuisante car de nouveaux textes étaient publiés tard le soir pour une application le lendemain matin. Lors de cette crise, le DRH est en première ligne, en binôme avec les dirigeants d'entreprise. Il est au cœur de l'action, conciliant dimensions stratégique et organisationnelle. Les collaborateurs ont découvert une autre facette du métier.



« L'entreprise s'engage dans un cercle vertueux »

Selon Christophe Scherrer, la prise en charge des vulnérabilités des salariés contribue à la performance globale des entreprises.



CHRISTOPHE SCHERRER,

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DU GROUPE DE **PROTECTION** SOCIALE MALAKOFF HUMANIS



Quelle est l'expertise de Malakoff Humanis sur le sujet des vulnérabilités?

Depuis plus de dix ans, nous explorons les liens entre performance d'une entreprise et bien-être de ses salariés. Pour protéger et développer ce capital humain, nous accom-

pagnons dirigeants d'entreprise et DRH afin d'analyser et d'agir sur les problématiques liées à l'absentéisme, à la santé au travail, à la qualité de vie au travail et aux vulnérabilités des salariés. Notre rôle est également de prévenir les risques, c'est pourquoi nous

intégrons à nos garanties d'as-surance des services de prévention santé et un accompagnement social pour une approche globale de la santé

Pourquoi faut-il prendre en charge ces nouvelles problématiques?

S'emparer de ces suiets permet aux entreprises d'amélio-rer la santé et la qualité de vie au travail et donc d'accroître leur performance en rédui-sant l'absentéisme. Notre dernière étude montre aussi que les entreprises sont considérées comme de plus en plus légitimes par les salariés eux-mêmes pour intervenir sur les situations de vulnérabilité, qu'elles soient d'ori-gine professionnelle ou personnelle. Les vulnérabilités sont une opportunité pour les entreprises de redéfinir leur rôle aux côtés des salariés et dans la société, mais aussi de gagner en engagement et en performance globale.

Vous proposez un outil diagnostic de capital humain afin d'aider les entreprises. Quelle forme

ce dispositif prend-il? D'abord, nous réalisons un diagnostic auprès des salariés

teurs et branches profession-

nelles. De nouveaux thèmes

fragilités les plus présents et leurs déterminants. Ensuite nous mettons en place un plan d'action en collaboration avec les ressources humaines et les partenaires sociaux. Nous avons des services prêts à l'emploi, en matière de pré-vention santé ou d'aide au retour au travail après une longue maladie par exemple, que nous adaptons selon la situation. En accompagnant les vulnérabilités, l'entreprise s'engage dans un cercle vertueux dont l'impact est évalué régulièrement. Cette offre est aussi proposée au niveau des branches professionnelles, afin que des entreprises de plus petite taille bénéficient de nos outils

De nouvelles fragilités ont-elles émergé lors de la crise sanitaire?

Notre dernière étude a mis en lumière la manière dont la crise accentue certains risques et en fait émerger de nouveaux tels que le risque infectieux, la peur de perdre son emploi ou les souffrances psychologiques. Les risques psycho-sociaux sont actuellement l'une de nos préoc-cupations majeures, c'est pourquoi, dès le printemps



Le télétravail en temps de crise est différent du télétravail choisi. Il créé de nouveaux risques.

nous avons lancé une ligne d'écoute psychologique gratuite et ouverte à toutes les entreprises. La crise accélère la prise de conscience de ces fragilités.

Le télétravail a-t-il créé de nouvelles vulnérabilités?

Le télétravail en temps de crise est différent du télétra-vail choisi. Il a fait disparaître la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle et créé de nouveaux risques: perte du lien social, perte de sens, troubles musculosque-lettiques... Notre rôle est aujourd'hui de sensibiliser les entreprises à ces nouvelles menaces et de les accompagner dans la mise en place du télétravail, qui est également un enieu de dialogue social.

Un site pour partager les bonnes pratiques

«Le Comptoir de la nouvelle entreprise» met en avant études et recherches pour placer l'humain au cœur des organisations.

MONTRER LA VOIE aux entreprises, c'est la mission depuis 2017 du « Comptoir de la nouvelle entreprise», le site internet créé par Malakoff Humanis. Une idée née de la richesse des études et des travaux menés par le groupe de protection sociale. « Nous trouvions dommage de ne pas partager toute la matière dont nous disposions », confie Anne-Sophie Godon, direc-trice innovation de Malakoff Humanis.

Parmi les études publiées, des baromètres annuels abordent la santé et la qualité de vie au travail, l'absentéisme

maladie ou le télétravail. Par ailleurs, des dossiers d'ap-profondissement explorent de facon fouillée des thèmes spécifiques tels que l'impact de la crise sur l'organisation du travail ou la santé des salariés. «En 2020, nous avons adapté nos contenus en proposant des études mensuelles sur la perception du télétravail, ou les arrêts maladies ». indique Anne-Sophie Godon.

Repérer les initiatives

En complément des bases de données en libre accès, des témoignages éclairent les entreprises sur les vulnéra

bilités des salariés ou les préoccupations environnemen-tales des sociétés. « Notre volonté est de repérer les initiatives, précise la direc-trice innovation. Nous voulons également encourager le dialogue social en donnant la parole à des représentants syndicaux ou des experts.» Les témoignages sont nourris par les échanges avec des directeurs de ressources humaines et des dirigeants d'entreprise. «L'équipe commerciale remonte également les observations faites sur le terrain», se réjouit la directrice innovation



FABRICATION: Amandine Charbonne