

Nos focus RH

Notre sélection d'articles autour de l'engagement collaborateur

P2-3

L'interview

COVEA
S'engager à développer les compétences

P4-5

L'actuRH

Une synthèse des dernières nominations RH et des actualités business

P 6- 8

L'édito

L'évolution de l'engagement et des attentes découle de l'évolution du rapport au travail

L'essor du libéralisme et le déclin de l'Etat Providence, le desserrement des liens et la précarisation des conditions, mais également la mondialisation et l'accélération de la circulation de l'information sont autant de facteurs qui ont modifié la relation des salariés au travail.

Le travail est passé de DEVOIR envers la famille, la société ou la nation, à MOYEN de se réaliser, se construire, s'ouvrir à l'Autre et s'ouvrir au monde. L'Entreprise est conçue comme une société : avec des normes, des règles, des valeurs, et une hiérarchie acceptée par tous, destinés à faire tenir l'ensemble. **Il s'agit bien d'un contrat moral s'adressant à la responsabilité de chaque individu visant à faire du travail le lieu de la réalisation de soi, où les talents s'expriment, où les projets se concrétisent.**

En cherchant à répondre aux besoins du collaborateur (y compris ses besoins de repères), l'Entreprise construit ainsi une représentation de l'organisation qui justifie et motive l'engagement.

Quid de la séparation qui existerait entre les 2 mondes professionnel et personnel ? Il convient au salarié de donner le meilleur de lui-même, de son temps, de ses compétences techniques, comportementales ou émotionnelles... alors même que les nouvelles générations sont justement très attachées à l'équilibre entre vie pro et vie perso.

Les jeunes générations, bien conscientes que l'Entreprise façonne la Société là où naguère l'Etat était garant de son bon fonctionnement, attendent un alignement des valeurs, et que leur entreprise ait un impact positif sur le monde. Avec la mondialisation et l'effet amplificateur des réseaux sociaux, l'heure n'est plus au repli sur soi.

Le travail, vecteur de lien social, doit favoriser les rencontres mais également permettre de s'épanouir en dehors, sur son temps libre. Enfin, si l'on n'attend plus de l'entreprise qu'elle fournisse un emploi à vie, elle devra améliorer l'employabilité **dans une relation gagnant-gagnant.**

Bonne lecture !

LA REDAC'



Céline
PRUD'HOMME
Senior Consultante



Juliette
DIRICQ
Manager



Clémence
VIOLETTE
Senior Consultante

Nos Focus RH

Le désengagement des collaborateurs : Le mesurer pour impulser une dynamique

L'engagement collaborateur est une notion complexe, qui peut prendre plusieurs formes. Pour l'employeur, les objectifs peuvent être : améliorer l'image de l'entreprise, augmenter son attractivité et son niveau de rétention, augmenter la productivité... Mais qu'en est-il réellement pour les collaborateurs ? Pour eux, cela peut se traduire par : trouver du sens, être autonome, être responsabilisé, avoir confiance...

C'est un terme difficile à définir tant il va dépendre de l'individu, du contexte et du moment. S'il est compliqué de mettre des mots sur ce qu'est l'engagement, tout le monde s'accorde sur ce qu'est le désengagement.

Bien-être au travail, Qualité de Vie au Travail (QVT), Talent management, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou encore expérience collaborateur, sont autant de concepts et d'approches qui représentent de potentielles réponses à la recherche de leviers de l'engagement. Il est cependant important en amont de pouvoir mesurer l'engagement collaborateur, afin d'avoir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour agir dessus.

14 310 €

par an, c'est le coût moyen pour une entreprise du désengagement et de la non-disponibilité d'un salarié (étude)

NOTRE
SELECTION
D'ARTICLES



Le retour du désengagement

[RH Info ADP >](#)



Combien tu m'aimes ?
Mesures et limites de l'engagement collaborateur

[Le Billet du Manager >](#)



90% des salariés ne sont pas engagés dans leur travail

[Les Nouveaux Travailleurs >](#)



Y'A PLUS QU'À

L'engagement des collaborateurs, avec Harmonie Mutuelle

[Y'a Plus qu'à >](#)



Les jeunes générations sont-elles moins engagées?

Ayant toujours connu le Monde en état de crise - qu'elle soit financière, économique, géopolitique, écologique, ou sanitaire- les jeunes générations ont intégré la difficulté que représente l'intégration au monde du travail, et elles s'y sont préparées.

En faisant preuve de mobilité et de flexibilité, elles s'adaptent aux conditions du marché de l'emploi dans lequel elles doivent se frayer un chemin. Elles savent que tout au long de leur vie professionnelle, elles connaîtront plusieurs employeurs, des périodes d'inactivité choisies ou subies, et des retours à la formation.

La sécurité de l'emploi est désormais relative, bien que les jeunes générations y aspirent tout autant que leurs aînés. Les contreparties du salariat étant aujourd'hui moins satisfaisantes, voire insuffisantes, le rapport au travail a donc changé, avec une attention toujours plus forte portée à l'équilibre entre travail et vie privée. Résignés, les jeunes salariés voient le travail comme un moyen de se réaliser dans leur vie perso, et non plus comme le lieu exclusif d'épanouissement.

L'émergence des salariés/consommateurs/citoyens résulte d'un profond souhait de cohérence entre les sphères privée et professionnelle. Les entreprises, perçues comme les lieux de fabrication du monde de demain, sont bien obligées de s'aligner avec les attentes des salariés pour les attirer et les retenir : responsabilité sociétale, management personnalisé, valorisation de la diversité, inventivité face aux situations de vulnérabilité, etc. Charge aux leaders de demain de s'y préparer!

50%

des premiers emplois des 18 – 30 ans durent moins d'un an

NOTRE
SELECTION
D'ARTICLES



La Crise De L'Engagement Des Salariés

[Forbes >](#)



Entreprises : ce qu'en attendent les nouvelles générations

[Courrier Cadres >](#)



Futur du travail et entreprise nouvelle génération

[Forbes >](#)



Stabilité de l'emploi : à quoi rêvent les jeunes?

[Travail \(en cours\) >](#)



Nos Focus RH

Quels sont les impacts de la crise sanitaire ?

Face à la crise sanitaire, les entreprises ont dû adapter leurs organisations et méthodes de travail au **mode hybride**, alliant le physique et le numérique, avec comme objectif principal d'optimiser la performance et la qualité de vie de leurs collaborateurs, en prenant compte des meilleurs pratiques de ces deux « mondes ».

50%
des salariés ont envie de changer
d'employeur suite à la crise de la
Covid-19

Les **outils numériques**, tels que les espaces de travail partagés et collaboratifs, sont devenus les **seuls dénominateurs communs** entre les collaborateurs entraînant ainsi une double culture, orale et écrite.

Le management à distance a davantage rendu **le rôle de manager stratégique** pour assurer la performance de ses équipes dispersées et clé pour préserver l'engagement de ses collaborateurs. Les managers ont dû adapter leurs pratiques managériales pour prendre soin de leurs collaborateurs (accompagnement, écoute, valorisation de tous) pour **maintenir une dynamique collective** et **renforcer l'engagement collaborateur**.

NOTRE
SELECTION
D'ARTICLES



[L'ADN Business >](#)



[La Tribune >](#)



[HR Voice >](#)



[Le Journal du Télétravail >](#)



Quels outils pour améliorer l'engagement collaborateur ?

Afin d'adresser l'engagement collaborateurs, un certain nombre d'outils digitaux existent pour accompagner les entreprises à toutes les étapes de leur démarche.

Le prérequis pour mettre en place une démarche traitant de l'engagement collaborateur consiste à écouter les collaborateurs, et à le mesurer. Ce n'est qu'une fois qu'on dispose d'éléments concrets qu'il est possible de mettre en place des solutions pour agir sur cet engagement. C'est ce que propose par exemple les outils Bleewo, Zest, Bloom at work ou encore Jubiwee. Ils permettent d'avoir une meilleure visibilité des attentes de chacun. Ainsi certaines solutions agissent pour développer la marque employeur et la qualité de vie, avec des fonctionnalités de baromètre, de feedback ou encore d'enquêtes salariés pour « prendre le pouls des équipes ».

Sous l'angle de l'expérience utilisateur, Microsoft lance sa plateforme Microsoft VIVA, seul outil ayant un tel positionnement sur le marché à date. Mais quel est donc ce nouveau concept ? L'objectif est de rendre les données et les services des multiples applications actuelles utilisables et consommables par le collaborateur lui-même. Une orientation collaborateur alors que la plupart des applications sont aujourd'hui utilisées majoritairement par les différents métiers.

D'autres outils visent des moments plus ciblés du parcours d'un salarié, à l'instar d'outils tel que Firstbird ou Work Elo, qui accompagnent les entreprises pour améliorer l'expérience de mobilité (horizontale, verticale, géographique) interne de leurs collaborateurs.

NOTRE
SELECTION
D'ARTICLES



[Flatchr >](#)



[FrenchWeb >](#)



[Maddyness >](#)



[TAF >](#)



L'interview

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé d'échanger avec notre client Covéa afin de partager une vision pragmatique et opérationnelle des différentes facettes que recouvre l'Engagement Collaborateur dans un groupe comptant plus de 21 000 collaborateurs.

Un grand merci à Laurence et Nicolas de s'être prêtés à l'exercice!

M'ag RH : Bonjour, comment allez-vous ?

LAURENCE : Plutôt bien au regard du contexte si particulier dans lequel on évolue depuis plus d'un an qui a mis à rude épreuve notre résilience et notre capacité à nous adapter.

NICOLAS : Bien aussi, avec une attente forte de la possibilité de croiser à nouveau les équipes en présentiel.

M'ag RH : Selon vous, quels défis représente l'engagement des collaborateurs pour Covéa ?

NICOLAS : Dans une entreprise de services, l'engagement des collaborateurs est vital.

Chez Covéa l'engagement a d'ailleurs été inscrit comme un axe stratégique du Groupe : « DES EQUIPES FIERES & ENGAGEES », preuve de l'enjeu qu'il recouvre.

LAURENCE : Si je devais faire ressortir quelques défis majeurs, je dirais :

- Le management
- L'animation de collectifs transverses
- La responsabilisation
- La reconnaissance
- La confiance

M'ag RH : Des actions pour évaluer l'engagement des collaborateurs ont-elles été mises en place chez Covéa ?

LAURENCE : Plusieurs natures d'actions ont été mises en place pour mesurer et nourrir l'engagement, tout particulièrement dans le contexte de la crise en 2020 :

- Des newsletters régulières « Gardons le contact » pour partager les actualités, garder le lien
- Des sondages adressés aux managers et aux collaborateurs pour percevoir la façon dont ils traversent la période, leurs besoins
- Un soutien tout particulier auprès des managers avec une offre de services personnalisée pour les aider dans leurs pratiques managériales
- Des actions solidaires (dons de congés, de tickets restaurant, etc.)
- La mise en place de groupes « chatters » (collaborateurs et managers) permettant des échanges de bonnes pratiques et du partage d'informations
- Etc.

NICOLAS : D'autres projets/dispositifs ont été mis en œuvre ces dernières années pour contribuer à renforcer l'engagement de nos collaborateurs et à l'évaluer :

- Un projet « Ambition managériale » engagé depuis 2 ans pour accompagner la transformation



**Laurence
COQUIL**

**Responsable du pôle
Projets et Process RH**



**Nicolas
CHOLLET**

**Directeur Performance
et Compétences**



attendue des managers (levier essentiel comme évoqué plus haut de l'engagement des collaborateurs) à vers un rôle renforcé de « Révélateur de talents »

- Un dispositif de reconnaissance individuelle qui permet de reconnaître la progression du salarié dans son métier. Cette évolution est valorisée par un degré (Adapté, Confirmé, Agile et Ambassadeur (« ACAA ») qui tient compte de 3 dimensions (performance, compétences, et mobilisation)
- L'entretien annuel d'évaluation, moment d'échange privilégié entre le manager et son collaborateur, occasion d'aborder les 3 dimensions citées ci-dessus (principales réalisations, niveau d'atteinte des objectifs fixés, évaluation des compétences mises en œuvre, etc.)
- L'entretien professionnel qui permet d'accompagner au mieux les souhaits d'évolution du collaborateur
- Un réseau d'ambassadeurs internes (constitué d'un nombre toujours plus important de volontaires) qui parlent de leur métier et répondent aux candidats sur le fonctionnement de Covéa

L'interview

M'ag RH : Avez-vous observé des effets de la crise Covid sur la relation des salariés à leur travail dans votre entourage professionnel, ou chez Covéa en général ?

NICOLAS : Il est évident que la crise nous a tous fortement impactés. Elle est venue bousculer les repères tant professionnels que personnels, nous a amenés à nous recentrer sur nos fondamentaux, à faire preuve de solidarité.

LAURENCE : Elle a renforcé au sein de Covéa la prise de conscience de l'opportunité d'appartenir à un groupe solide, moins directement et durement impacté par la crise sanitaire que d'autres secteurs de l'économie.

M'ag RH : Les parcours de carrière et les compétences sont au centre des dispositifs RH à venir. Pouvez-vous nous en dire plus ?

LAURENCE : Les années 2018 à 2020 ont été consacrées à la mise en œuvre de notre statut commun, au déploiement de notre SIRH et à la mise en place des principaux référentiels et dispositifs RH socle pour Covéa (Référentiels métiers et compétences, Organisme de formation, Entretiens annuels et professionnels etc...).

NICOLAS : Depuis fin 2020 nous avons lancé un Programme GPEC d'envergure, visant à :

- Finaliser l'harmonisation de nos dispositifs RH de parcours de carrière et de compétences, les compléter et en garantir la cohérence d'ensemble
- Accompagner l'adoption de pratiques et solutions innovantes en veillant à mettre le salarié au cœur du dispositif

10 projets composent ce programme parmi lesquels des sujets tels que le renforcement de la connaissance des parcours et compétences de nos collaborateurs, la revue de personnel, la constitution de viviers, les travaux de SWP, la transformation du modèle d'apprentissage, la construction et la réalisation du projet professionnel, mais aussi un nouvel accord GPEC conclu en février 2021.

M'ag RH : Quelles innovations - qu'elles soient dans les pratiques RH et managériales ou bien digitales - embarquent vos projets RH en cours ?

LAURENCE : Nos projets portent des ambitions nouvelles autour de l'utilisation de l'intelligence artificielle qui devrait être embarquée dans notre SIRH et nous permettra en cible d'offrir un service beaucoup plus personnalisé à nos collaborateurs (push d'offres d'emploi ou de formations par exemple) et à nos acteurs RH de pouvoir s'appuyer sur une connaissance beaucoup plus complète des parcours et des compétences de nos salariés en vue d'identifier des profils qui matchent avec nos besoins.

NICOLAS : Dans le domaine du développement des compétences, nous travaillons à la mise en place de dispositifs innovants (simulateurs d'entretiens, modules d'auto-apprentissage, MOOCs, ...). Et bien sûr, la crise a été l'occasion d'accélérer le déploiement des classes virtuelles qui deviennent un outil à part entière de l'organisme de formation Covéa.

M'ag RH : Covéa place l'Humain au cœur de sa politique. Comment cela se concrétise pour les collaborateurs et les managers aujourd'hui ?

NICOLAS : Covéa est un modèle singulier de société de groupe d'assurance mutuelle (SGAM), construit autour de 3 mutuelles très anciennes dans le paysage français de l'assurance (GMF, MMA et MAAF) dont il entend préserver les valeurs et l'identité.

Le groupe s'est construit autour de 3 piliers, dont celui de l'Humain qui s'est concrétisé en 2017 par la négociation d'un Statut Commun de très haut niveau pour les 21 000 collaborateurs du groupe.

Les 5 piliers de la Marque Employeur de Covéa :

- La performance d'un modèle singulier
- La coopération et le sens du collectif
- Des missions et des projets d'envergure
- Le développement durable des compétences
- La qualité de vie au travail

sont une autre preuve que Covéa place l'Humain au cœur de sa politique.

LAURENCE : Voici quelques illustrations de la manière dont cela se concrétise :

Pour les managers : Une filière métier à part entière, une organisation dédiée au développement et à l'animation managériale (avec deux dispositifs de formation très riches, le 1er certifiant pour les primo managers de proximité, le second pour les managers de managers...), un accompagnement de proximité des Responsables de Ressources Humaines (RRH) pour les aider à jouer leur rôle de relai RH auprès de leurs équipes etc...

Pour les collaborateurs : Une politique sociale « bienveillante », une mobilité interne encouragée et accompagnée, le droit à l'expérimentation (dispositifs « Vie ma vie », des missions, la contribution à des projets...), le droit à l'erreur, un investissement très important de Covéa sur la transformation de son modèle d'apprentissage, au plus près des besoins de développement des compétences.

LAURENCE : D'autres innovations, cette fois dans notre démarche projet :

- L'application adaptée de la démarche agile
- L'intégration du design thinking pour être au plus près des besoins et usages de nos « clients » (collaborateurs et managers) au service d'une meilleure expérience utilisateur vécue

M'ag RH : Merci beaucoup. Pour finir, que devons-nous vous souhaiter pour l'année 2021 post-covid ?

LAURENCE : Être au rendez-vous de notre feuille de route, avec les premières livraisons concrètes du Programme GPEC dès 2021 dont les premiers usages/expérimentations autour de l'IA.

NICOLAS : Des « clients » satisfaits ! Une offre RH perçue comme apportant de la valeur par nos partenaires internes (collaborateurs, managers) !

L'actu RH

LES NOMINATIONS



Mélanie FONTUGNE

DRH
Belambra



Véronique DESTRUEL

Directrice des ressources
humaines et de l'organisation
Europ Assistance Groupe



Samuel BIGNON

DRH
France 3



Anne-Sophie CHAVEAU-GALAS

Chief human resources officer
Alstom



Hélène LEDUC-FONNESU

DRH
Paris Saint-Germain



Jean-Sébastien BLANC

Directeur général adjoint en
charge des ressources humaines
Engie



Philip QUEVAL

Directeur adjoint des ressources
humaines, ensemble hospitalier
Institut Curie



Séverine MERCENIER

Head of talent development
Chanel



Hélène BAUDUIN

DRH
EDF Renouvelable



Gérard BOYMOND

Directeur des ressources
humaines
Euromaster



Christophe POUSSARD

DRH et relations sociales
Commissariat à l'énergie
atomique et aux énergies altern.



Quentin BARDET

Directeur de la transformation
RH et des projets transverses
Groupe Carrefour

L'actu RH

LES NOMINATIONS



Marie-Pierre RECHSTEINER

Directrice des Ressources Humaines
Covéa



Jacques FEYTIS
Directeur de la Direction des Dirigeants et des Cadres Supérieurs
Covéa



Nicolas BERTIN

Directeur des ressources humaines Exploitation
Metro Cash & Carry France

FNAC DARTY

Emmanuelle DESCOMBRE

Directeur des ressources humaines Fnac CODIREP
Fnac-Darty



Anne CARRON

Directeur des ressources humaines Groupe
Eutelsat



Anika GRANT

Chief people officer
Ubisoft



Janet DEKKER

Executive vice president human resources
Safran Aircraft Engines



Cedric LEFRANCOIS

Human resources digital director
Vinci Construction



Marine CUDA

Responsable RH engagement & organisation, mission Handicap
Prisma Media



Camille OLLEON

Directeur des ressources humaines
HSBC Continental Europe



Lilia MAALEL

Directeur des ressources humaines
Kellogg's France



Béatrice LAFAURIE

Directeur général en charge des ressources humaines
BPCE

L'actu RH

LES ACTUALITES BUSINESS

PayFit

La startup française PayFit a levé en mars 90 millions d'euros afin d'accélérer le développement en Europe de sa solution RH globale

[Lire l'article >](#)

Cegid & Talentsoft

Cegid rachète en avril Talentsoft pour se renforcer dans les logiciels RH

[Lire l'article >](#)

HelloWork & Seekube

HelloWork rachète en mars la startup Seekube afin de se lancer sur le marché des forums de recrutement virtuels

[Lire l'article >](#)

Nexthink

La startup Nexthink, spécialisée dans la gestion de l'expérience digitale des collaborateurs, lève 180 millions de dollars

[Lire l'article >](#)

eLamp

La startup française spécialisée dans la récolte et l'utilisation des données collaborateurs lève 2 millions d'euros

[Lire l'article >](#)

LES MOOCS & WEBINARS

Qu'est ce que l'engagement des employés et pourquoi s'y intéresser ?

Un webinar animé par Maria Pia Donati, consultante psychologue chez Central Test, qui aborde le sujet de l'engagement collaborateur sous l'angle du management et des RH



Favoriser l'engagement

Une formation 100% digitale adressée principalement aux managers pour les aider à accompagner leurs collaborateurs au succès



Expérience collaborateur : les nouvelles compétences RH

Une formation en ligne pour les RH, une semaine de ressources dédiées pour comprendre et améliorer le parcours salarié dans votre entreprise



Notre offre RH4Business

 **40**
consultants
 **5 M€**
en 2020

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de valeur

ORGANISATION ET EFFICACITÉ DE LA FONCTION RH

Au regard d'une stratégie d'entreprise, la fonction RH doit savoir aligner son organisation, tant en termes de missions, d'offre de services que de coûts

HYBRID WORKING

Le modèle de demain est Hybride, alliant le présentiel et le télétravail avec comme enjeu principal pour les entreprises d'encaisser cette transformation sans effets néfastes sur leurs résilience, efficacité ou bien-être de leurs collaborateurs, voire à en tirer parti.

SYSTÈMES D'INFORMATIONS ET OUTILLAGES RH

Les projets de mise en œuvre ou de refonte de SIRH doivent s'adapter à de nouvelles règles du jeu notamment en terme de démarche projet, de délais de mise en œuvre et d'organisation



GESTION DU CAPITAL HUMAIN

Plus que jamais, le capital humain constitue la principale force de l'entreprise. Celui-ci doit donc être géré avec convictions, anticipation et intelligence.

DIGITAL RH

La fonction RH doit faire en sorte que la transformation Digitale menée par des Hommes, soit bien une transformation menée pour les Hommes.

ACCOMPAGNEMENT RH DES TRANSFORMATIONS

La fonction RH doit contribuer à la transformation de l'entreprise, l'invitant à faire évoluer ses pratiques de gestion des talents et adresser le volet social.

Expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur RH

CONTACTEZ NOUS



Karim CHERIF

Associé

en charge de la Practice RH/SIRH

karim.cherif@magellan-consulting.eu

+33 (0)6 64 17 25 61