

PLUS
QUE
JAMAIS

...

...

ENGAGÉS

À VOS

CÔTÉS !

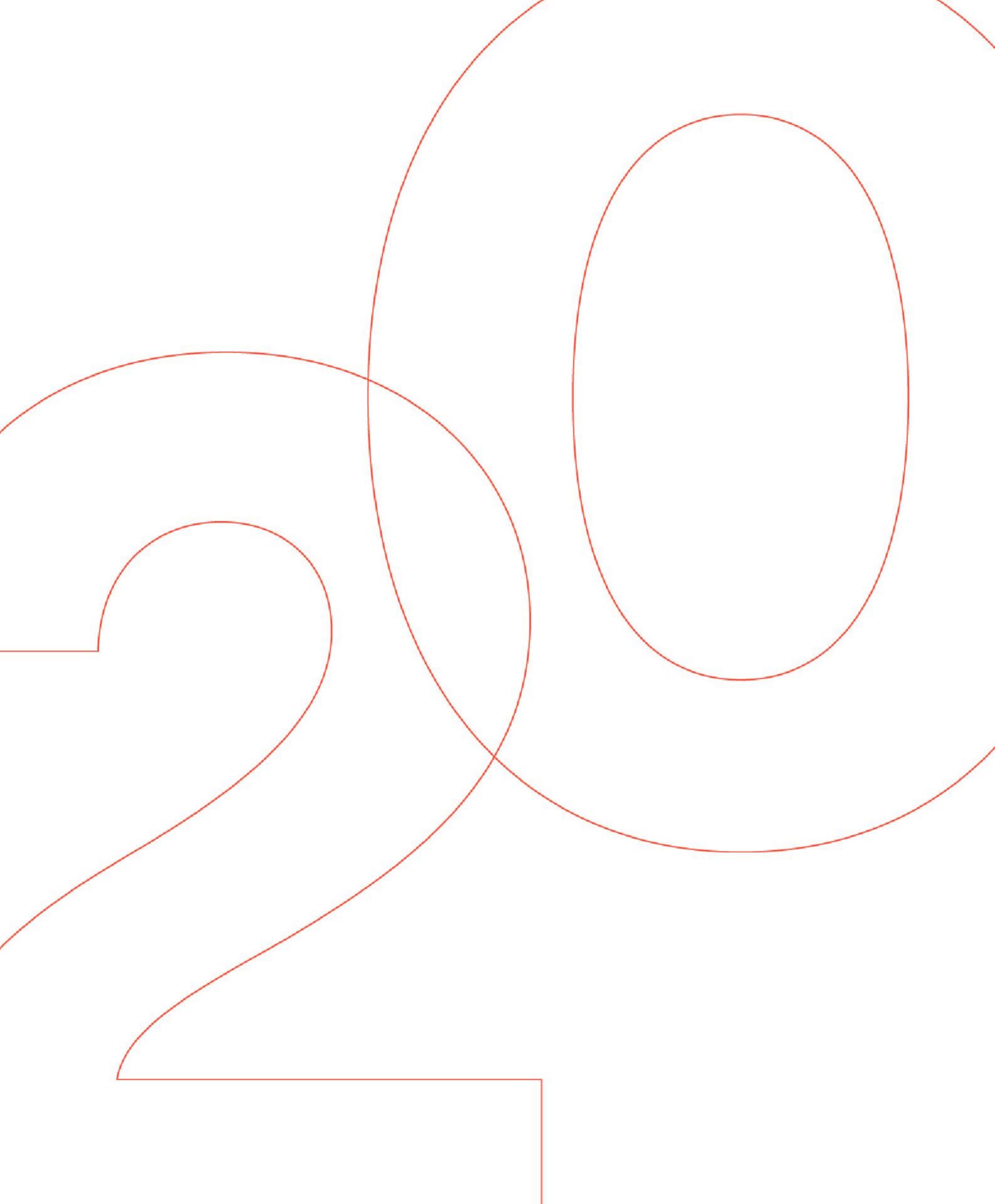
Malakoff Humanis a abordé l'année 2020 fort de ses fondations : un collectif constitué, un projet d'entreprise ambitieux, une solidité financière.

La crise sanitaire et économique a montré l'engagement du Groupe en faveur de la solidarité nationale. Les collaborateurs se sont mobilisés pour poursuivre leur mission et un budget de 368 millions d'euros alloué aux entreprises et aux branches professionnelles en difficulté, aux assurés, aux personnes handicapées, aux personnes atteintes de cancer, aux salariés aidants et aux personnes âgées.

La crise va mettre à l'épreuve le Groupe et ainsi révéler la capacité d'adaptation de ses collaborateurs qui ont poursuivi l'effort de transformation engagé depuis 2 ans malgré les circonstances. Cette crise a montré aussi la pertinence des choix stratégiques du projet d'entreprise Engagement 2022 et de la trajectoire financière maintenue pour 2021.

Enfin en 2020, Malakoff Humanis grâce à son expertise et à ses études a contribué au débat public autour des enjeux liés aux nouveaux modes de travail, aux situations de vulnérabilités et de santé au travail qui ouvrent la voie d'une protection sociale à impact.

Malakoff Humanis est sorti de cette année singulière, renforcé dans ses missions et aborde 2021 avec confiance et détermination.



SOMMAIRE

Édito	6
L'année vue par nos présidents et vice-présidents.....	8
1/ Un collectif en marche	13
Autour d'un contrat social fédérateur.....	14
... qui a su faire face à la crise sanitaire en s'adaptant.....	16
...avec une attention particulière portée au maintien de la qualité de vie au travail et aux collaborateurs les plus fragilisés.....	24
2/ Un projet d'entreprise à l'épreuve de la crise	27
Un partenaire réactif et à l'écoute des clients pendant la crise.....	29
Un acteur plus que jamais engagé.....	38
Un Groupe qui a poursuivi sa transformation malgré la crise.....	42
Un Groupe qui a su rester performant grâce à un pilotage financier resserré en temps de crise.....	48
Chiffres clés.....	52
3/ Malakoff Humanis décrypteur des enjeux de la protection sociale	55



Thomas Saunier
Directeur général

Édito

L'année 2020 a été pour le groupe MalakoffHumanis une année d'engagement et de solidarité à l'égard de nos clients et de toutes les personnes les plus fragilisées.

Engagement des collaborateurs d'abord, qui ont fait face et ont su s'adapter à la situation du confinement et du télétravail. Je suis fier de ce que nous avons réussi ensemble grâce à la mobilisation de tous pour continuer à assurer nos missions et au-delà, poursuivre nos grands programmes de transformation. Nous avons revu nos priorités et ainsi sécurisé le versement de l'ensemble des pensions, le paiement des prestations en santé et en prévoyance, garantissant le maintien de la relation avec tous nos clients. Nous avons ensuite très vite repris le cours de nos grands projets de transformation. Les

premières migrations dans notre nouveau SI de gestion ont pu se faire, nous avons mené à bien la création du nouvel espace client, les transformations nécessaires de nos activités de retraite complémentaire... Ces transformations ont porté leurs fruits puisqu'en 2020, la satisfaction de nos clients a progressé de + 15 points en assurance et de + 20 points en retraite.

Solidarité envers nos clients et les personnes les plus vulnérables pour répondre aux enjeux et défis de cette période de crise. Nous avons mis en place un dispositif de solidarité exceptionnelle de 368 millions d'euros, pour accompagner les branches professionnelles, les entreprises, les assurés et les retraités en difficulté. Nous avons renforcé nos engagements sociaux et sociétaux en apportant un soutien financier aux associations et aux institutions qui œuvrent auprès des personnes en situation de handicap, atteintes de cancer, des

aidants. En lien avec l'Agirc-Arrco, nous avons aidé financièrement les personnes âgées et les cotisants les plus démunis.

Deux ans après la fusion de Malakoff Médéric et d'Humanis, notre situation financière est robuste, nos fondamentaux sont solides pour affronter cette crise qui se prolonge et pour poursuivre nos engagements sociétaux qui constituent l'ADN de notre Groupe, paritaire, mutualiste et à but non lucratif. Je tiens à saluer une nouvelle fois l'engagement et la mobilisation de tous nos collaborateurs au service de cet effort collectif.

Nous sommes sortis de cette année plus que jamais renforcés dans nos missions. Nous poursuivons notre trajectoire, maintenons un pilotage resserré afin de faire face aux évolutions du contexte économique, confiant et déterminés.

L'année vue par nos présidents et vice-présidents



Alain Gautron

Président de l'Association Sommitale Malakoff Humanis (FO)

Plus encore que par le passé, les valeurs paritaires et mutualistes du Groupe ont pris tout leur sens pendant l'année écoulée. Notre modèle de groupe de protection sociale à but non lucratif a permis d'illustrer combien la solidarité n'était pas qu'une incantation. Cette solidarité s'est exprimée envers nos clients et envers les plus vulnérables. Je remercie les équipes d'avoir fait vivre ces valeurs en ces temps difficiles.



Bernard Lemée

Vice-président de l'Association Sommitale Malakoff Humanis (MEDEF)

Dans des circonstances exceptionnelles, le Groupe a pu compter sur l'engagement sans faille de ses équipes qui ont poursuivi leur activité à distance. En un temps record, nos clients, entreprises, salariés et retraités ont pu bénéficier de dispositifs d'accompagnement très concrets pour répondre à leurs inquiétudes. Cette période a montré que le Groupe avait une réelle capacité à naviguer par « gros temps » et qu'il disposait d'un collectif très solide. Merci à tous!



Jean du Rusquec

**Président de la SGAM
MalakoffHumanis (MEDEF)**

L'année 2020 a montré que le Groupe était solide pour s'adapter à une situation exceptionnelle et répondre aux besoins de ses clients, parfois en allant au-delà de ses obligations contractuelles. Cette capacité est le fruit d'une gestion rigoureuse du Groupe. Je remercie sincèrement les équipes pour leur mobilisation précieuse auprès de nos clients, et pour avoir continué à préparer l'avenir du Groupe.



Marie-Pierre Rousset

**Vice-présidente paritaire de la SGAM
MalakoffHumanis (CFDT)**

La transformation à l'œuvre depuis plusieurs années, a consolidé les fondamentaux du Groupe. Ses fondamentaux, en particulier sa solidité financière, lui ont permis de résister au choc historique né de la crise sanitaire. Dans un contexte très difficile par sa soudaineté et son ampleur, les équipes ont répondu présentes aux côtés de nos clients: entreprises, salariés ou individuels. Cela, en continuant à être acteurs de la transformation, afin de poursuivre l'amélioration de l'efficacité et de la solidité du Groupe. J'adresse à chacune et à chacun tous mes remerciements pour son engagement.



Jean-Luc Garde

**Vice-président mutualiste
de la SGAM MalakoffHumanis**

En 2020, le Groupe a fait face à une crise sans précédent, sans rien renier de la solidarité qui constitue son ADN. Grâce à sa solidité financière et à son engagement sans faille au service de la protection sociale des Français, le Groupe a mobilisé ses équipes et des moyens significatifs pour accompagner ses clients et les plus vulnérables dans la société, dont certains se sont retrouvés en première ligne pendant la crise. Alors que l'avenir s'annonce incertain, il nous revient de faire vivre la solidarité, au cœur des valeurs mutualistes. Merci à toutes et à tous pour votre engagement!

En 2020, Malakoff Humanis finalise son organisation institutionnelle

Lors de la création de notre nouveau Groupe en 2019, nous avons simplifié et rationalisé nos structures, gagnant ainsi en lisibilité en interne et vis-à-vis de nos partenaires.

Fin 2020, notre Groupe de protection sociale (GPS), paritaire et mutualiste, à but non lucratif, structure son pôle mutualiste et finalise ainsi son organisation institutionnelle.

Il regroupe des mutuelles interprofessionnelles (Mutuelle Malakoff Humanis, MHN Malakoff Humanis Nationale et Radiance Mutuelle) et des mutuelles affinitaires (Énergie Mutuelle, Mutuelle Renault, MIEL Mutuelle et MÉDICIS) qui apportent des

solutions aux besoins spécifiques de tous nos adhérents collectifs et individuels.

Notre pôle mutualiste est un lieu d'échanges, de coordination et de décisions dans le cadre d'un mode de gouvernance à la fois spécifiquement mutualiste, et en même temps intégré à la gouvernance globale du Groupe.

L'année 2020 a également été l'occasion pour notre Groupe de faire évoluer son Comité exécutif au 1^{er} janvier 2021 afin de définir l'organisation la plus adaptée pour mettre en œuvre la seconde moitié de notre projet d'entreprise Engagement 2022. Celui-ci s'est doté de deux nouveaux Directeurs généraux

délégués: David Giblas, en charge de la direction des opérations assurance et relation client, de la direction de l'innovation, des partenariats santé, du digital et de la data, des achats ainsi que de MH Innov', et Éric Vaudaine, en charge des systèmes d'information, de la direction technique, indemnisation et médical, de la direction de la souscription et de la direction de la retraite complémentaire. Trois nouveaux membres ont également rejoint le Comex, Marie-Anne Clerc, Directrice des opérations SI, Peggy Séjourné, Directrice de la relation client assurance, et Éric Vétillard, Directeur commercial des réseaux généralistes.

Olivier Ruthardt a rejoint notre Groupe à la fin de l'année 2020 au poste de Directeur général adjoint en charge des ressources humaines, de l'environnement de travail, de l'organisation et de l'expérience collaborateur.



Un collectif en marche



Autour d'un contrat social fédérateur...

Le 1^{er} janvier 2020, un an après la fusion entre Malakoff Médéric et Humanis, nous lançons notre nouvelle marque, Malakoff Humanis, nouvelle identité de notre groupe de protection sociale, paritaire, mutualiste, à but non lucratif. Ce nom n'est pas seulement l'expression d'un Groupe solide et d'une marque reconnue, c'est aussi l'incarnation d'un collectif de femmes et d'hommes rassemblés autour d'une raison d'être:

« Innover sans cesse au service de l'humain et en faire toujours plus pour protéger et accompagner nos clients entreprises, salariés et retraités. »

Notre contrat social, finalisé en 2020, est l'un des composants essentiels de cette communauté de professionnels liés par des engagements réciproques. Il s'articule autour de 4 piliers:

1 Une raison d'être qui exprime le sens de notre action, nous inspire et nous projette vers l'avenir.

2 Notre projet d'entreprise Engagement 2022 dont la réussite résulte de l'engagement de chacun.

3 Notre culture commune autour de l'agilité, la responsabilisation et la transversalité, la confiance, l'intelligence collective, le bien vivre son travail qui nous permettent d'être performants ensemble

4 Notre statut social, véritable socle commun, qui garantit la protection, le développement et l'évolution de tous au sein de notre Groupe



Michel Estimbre
Directeur général délégué
jusqu'en janvier 2021

Comment évalue-t-on la solidité d'un contrat social et son impact ?

Par la réussite collective de l'entreprise, la valeur apportée aux clients et le rapport aux sujets sociétaux qui relèvent de notre domaine de compétences. Sur ces 3 points, j'ai le sentiment que la mobilisation exceptionnelle du collectif Malakoff Humanis en 2020 a démontré sa force et a réaffirmé à la fois notre légitimité, ainsi que la valeur ajoutée de nos métiers.

Au-delà de cet impact, il est également souhaitable d'évaluer le niveau d'engagement des équipes. C'est ce que nous avons fait cette année via une première enquête engagement. Enquête qui nous a permis d'obtenir un score global d'engagement au-dessus du benchmark de référence, et qui nous donne confiance pour l'avenir et la pérennité du Groupe.



Olivier Ruthardt
Directeur général adjoint en charge des ressources humaines, de l'environnement de travail, de l'organisation et de l'expérience collaborateur

Quel regard portez-vous sur le collectif Malakoff Humanis ?

Arrivé fin 2020, j'ai pu mesurer l'investissement et l'énergie considérables des équipes, au bénéfice du Groupe et de ses clients en cette année 2020 si particulière. Malakoff Humanis est un collectif engagé autour d'un contrat social fort. Je tenais aussi à saluer Michel Estimbre, qui comme moi, dans ses précédentes fonctions, a eu la chance de travailler sur le plus beau des sujets: le développement de la richesse humaine en entreprise.

Comment cultiver cet engagement ?

Nous devons avant tout travailler à maintenir la confiance. La confiance dans le Groupe et entre collègues, car c'est elle qui forge l'engagement. D'autant plus que le contexte sanitaire reste anxiogène et qu'il appelle pour chacun l'attention à l'autre et à soi.

Je crois profondément à la symétrie des attentions: j'ai de l'attention pour mes collègues, j'ai de l'attention pour mes clients. C'est la condition

Points de vue

sine qua non pour générer tant le progrès social que la performance.

Quelles sont les priorités RH ?

C'est d'inviter chacun de nos collègues dans la transformation de nos métiers, dans l'anticipation des compétences de demain, notamment être aussi attentif à nos clients qu'à notre collectif. C'est aussi donner une bonne visibilité sur les parcours professionnels et sur les perspectives que propose le Groupe. Comme l'ensemble des entreprises, nous avons des enjeux très importants en termes de management, car l'expérience de cette crise a complètement rebattu les cartes, sur l'hybridation du travail par exemple. À ce sujet, il est indispensable de bien identifier aussi toutes les opportunités nouvelles, car elles sont nombreuses.

Ce travail, nous allons le faire en interne, mais nous allons également le faire avec d'autres entreprises dans le cadre du comptoir de la nouvelle entreprise, qui suit avec passion toutes les évolutions RH actuelles.

... qui a su faire face à la crise sanitaire en s'adaptant

Un plan de continuité d'activité rapidement mis en place

Le 17 mars 2020, la France s'est arrêtée et le confinement national a été déclaré. Plus que jamais dans un contexte de crise sanitaire et économique, nos clients allaient avoir besoin de protection sociale. Nous avons ainsi revu nos priorités et rapidement bâti un plan de continuité d'activité, afin de poursuivre nos missions et d'assumer nos responsabilités vis-à-vis de nos clients et de nos collaborateurs.

Nous avons ainsi sécurisé le versement de l'ensemble des pensions de retraite et des rentes (incapacité, invalidité, conjoint et éducation, retraite supplémentaire), le paiement des prestations en santé et en prévoyance, et poursuivi notre relation client.

Nos équipes ont maintenu un contact régulier à distance avec nos clients, grâce aux appels téléphoniques, à des webinaires, à des mails pour répondre à leurs questions concernant leurs contrats, la mise en place des mesures exceptionnelles, la possibilité d'échelonner le paiement de leurs cotisations mais aussi pour leur proposer des services adaptés à leur situation.

Nous nous sommes par exemple appuyés sur notre réseau de conseillers en prévention et d'ambassadeurs en entreprises. Lancé en 2017, notre réseau d'ambassadeurs permet une meilleure information et appropriation de nos services par les salariés de nos entreprises clientes.

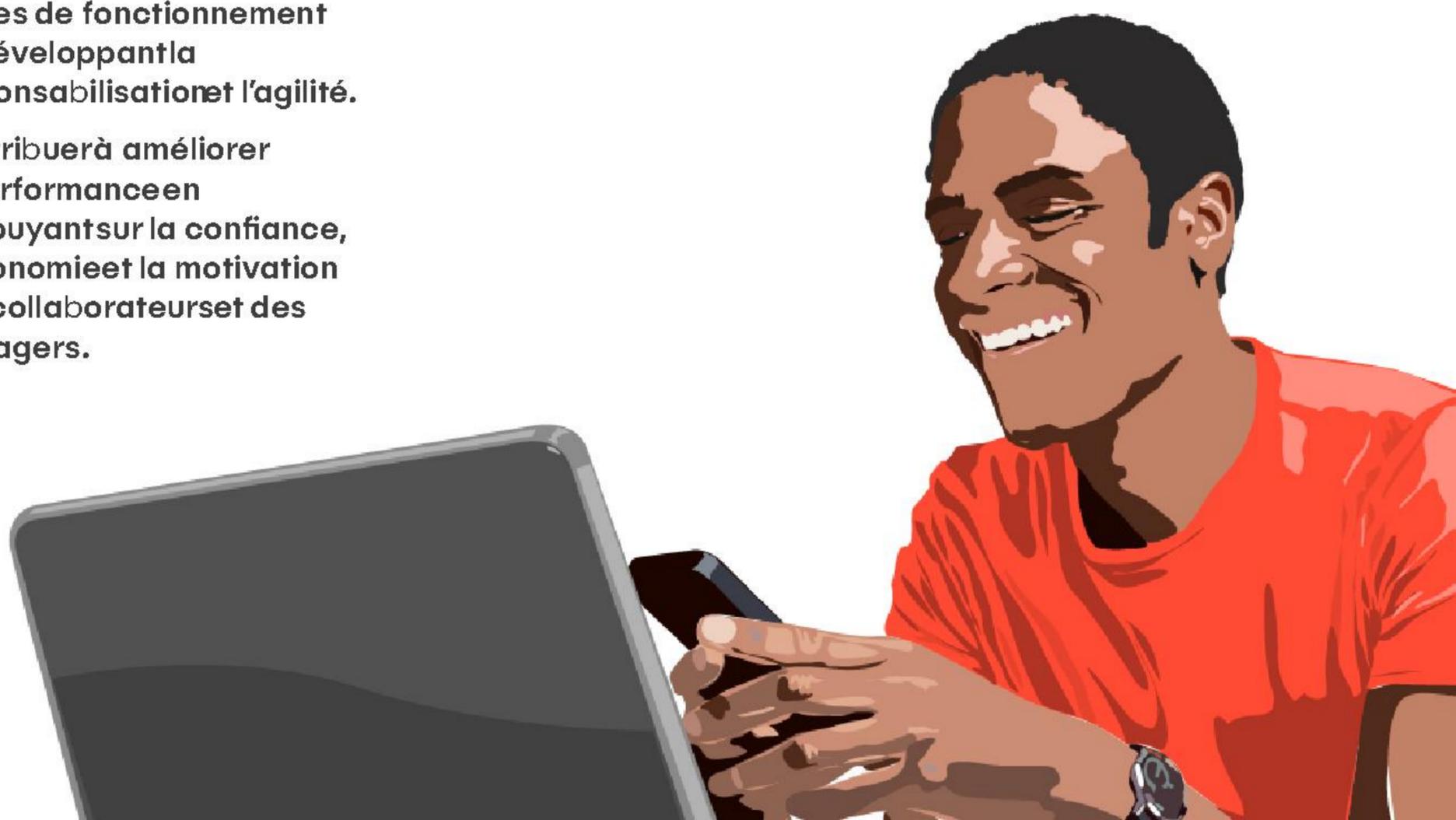
Une mobilisation rendue possible avec la généralisation du télétravail

Ce nouvel accord qui a pris effet au 1^{er} janvier 2020 constitue une étape importante de la constitution de notre statut commun. Il répond à 4 objectifs :

1. Améliorer les conditions de travail, en contribuant à l'équilibre vie professionnelle et vie privée.
2. Répondre aux difficultés liées aux transports auxquelles peuvent être confrontés nos collaborateurs.
3. Optimiser l'efficacité de nos modes de fonctionnement en développant la responsabilisation et l'agilité.
4. Contribuer à améliorer la performance en s'appuyant sur la confiance, l'autonomie et la motivation des collaborateurs et des managers.

En janvier 2019, lors de la création de notre Groupe, nous avons su tirer profit des expériences respectives de Malakoff Médéric et d'Humanis, dans lesquelles le télétravail était déjà en place pour plus de 20 % de collaborateurs. En octobre de la même année, nous avons construit un nouvel accord de télétravail commun à tous les collaborateurs de notre nouveau Groupe, signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives.

Cet accord a largement contribué à l'agilité du Groupe dans le déploiement massif du télétravail, imposé subitement par le contexte sanitaire. C'est aussi grâce à l'expérience acquise au sein du Groupe que la généralisation du télétravail pour la quasi-totalité de nos collaborateurs, rendue indispensable, s'est effectuée dans de bonnes conditions.



Une fois le premier déconfinement annoncé, nous avons élaboré un plan de retour sur site, en maintenant une capacité d'adaptation rapide dans un contexte en perpétuelle évolution. Nous avons fonctionné par étapes en appliquant rigoureusement les protocoles afin de préserver la santé de nos collaborateurs.

À compter du 16 juin, le retour sur site a été rendu obligatoire, avec une fréquence de deux jours sur

site et trois jours de télétravail, ce qui a permis d'amorcer une transition vers un « retour à la normale ». Nous envisagions alors une reprise sur site pour tous au 1^{er} septembre, mais le contexte sanitaire en a décidé autrement... Le télétravail s'est à nouveau imposé à tous à l'automne, avec la possibilité de revenir au bureau une journée par semaine pour les personnes qui en exprimaient le besoin.

Un rôle déterminant joué par notre DSI

Notre Groupe est constitué de plus de 10 000 collaborateurs. Même si nous avons déjà l'expérience du télétravail, notre Direction des systèmes d'information (DSI) a dû faire face à un scénario inédit lors de l'annonce du premier confinement: un passage au télétravail pour près de 100 % de nos collaborateurs en un temps record.

Les équipes de la DSI se sont mobilisées et ont revu leurs priorités afin de déployer massivement et en urgence des solutions de télétravail. Elles ont ainsi équipé nos collaborateurs qui en avaient besoin de PC portables et d'écrans, directement livrés à leur domicile. Elles ont également sécurisé le matériel personnel de certains pour leur permettre d'accéder à

leurs outils de travail. Nous avons multiplié par 5 nos capacités de connexion pour permettre à tous nos collaborateurs de poursuivre leurs missions à distance.

Fin mars 2020, 95 % de nos collaborateurs étaient en télétravail et à même de poursuivre leur mission auprès de nos entreprises clientes et de nos partenaires. Cette crise a ainsi révélé l'engagement, la capacité d'adaptation rapide et le professionnalisme des équipes de la DSI, mais aussi la pertinence de ses choix techniques.

Cette mobilisation générale de notre DSI a contribué à la hausse de la satisfaction exprimée par nos collaborateurs lors de l'enquête informatique réalisée en octobre 2020.



Des conditions de travail adaptées à la situation sanitaire

Jean-François Colle

Directeur environnement de travail
et infrastructures référent Covid-19

« Durant le confinement et dans les mois qui ont suivi, seuls les collaborateurs dont l'activité était essentielle au fonctionnement du Groupe et non « télétravaillable » ont été autorisés à venir 5 jours sur 5 sur site. Pour assurer leur sécurité, les équipes de la DETI ont réaménagé les sites, adapté les conditions de travail et organisé l'approvisionnement de protections individuelles. Plusieurs protocoles spécifiques ont également été mis en place en lien avec l'équipe médicale de notre Service de santé au travail.

Un référent COVID a été désigné pour chaque site afin d'organiser l'activité et la mise en place des mesures de prévention. Les référents COVID assistés des équipes DETI ont apporté leur aide aux équipes métiers en télétravail: numérisation de documents, encaissement

et envoi de chèques à nos clients avec mise en place d'un protocole exceptionnel.

La cellule COVID a ensuite organisé et sécurisé le retour partiel sur site des collaborateurs avec des protocoles de prévention adaptés à la situation: réorganisation de la restauration collective, remise d'un kit composé de masques, d'une bouteille d'eau, d'un document présentant les consignes de sécurité.

Depuis le début de la pandémie et de l'alternance des périodes de confinement et de déconfinement, il a été primordial pour nos équipes d'accueillir nos collègues et nos clients sur site dans les meilleures conditions, tout en garantissant leur sécurité et le bon fonctionnement de l'entreprise.»

Une communication accrue auprès de nos collaborateurs

Afin de ne pas laisser de place au découragement ou à l'inquiétude, le Groupe a mis en place un important dispositif de communication à l'attention des collaborateurs. Une communication accrue, portée par la Direction générale, la Direction des ressources humaines et la Direction de la communication et de la marque, est venue en appui de celle de nos managers.

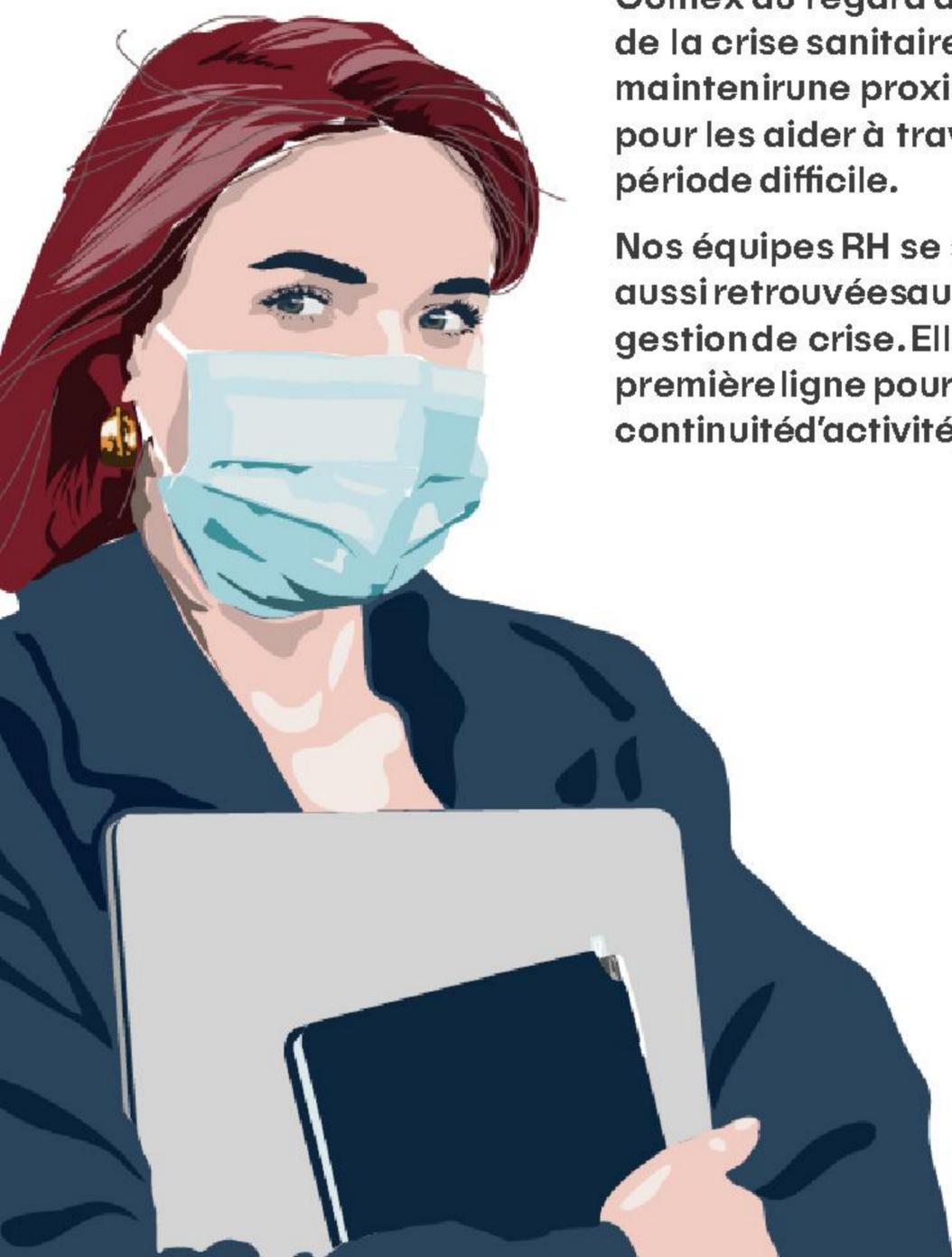
Thomas Saunier, Directeur général du Groupe, a régulièrement pris la parole pour soutenir les équipes et maintenir la mobilisation. Il a ainsi partagé avec les 10 000 collaborateurs, les orientations définies par le Comex au regard de l'évolution de la crise sanitaire, et a veillé à maintenir une proximité avec eux pour les aider à traverser cette période difficile.

Nos équipes RH se sont elles aussi retrouvées au cœur de la gestion de crise. Elles ont été en première ligne pour assurer la continuité d'activité,

en garantissant la sécurité de tous. Elles ont été des interlocutrices privilégiées pour les collaborateurs sur des questions organisationnelles et administratives (garde d'enfants, télétravail...). Elles ont pris la parole pour décrypter, informer et préciser les protocoles mis en place, et gérer les contraintes du travail à distance.

La Direction de la communication a mis en place un dispositif spécial pour conserver le contact et continuer à informer les collaborateurs. « Fil MH », un nouvel intranet a été développé en urgence, pour permettre à tous les collaborateurs d'accéder à distance aux informations RH, trouver les clés pour bien travailler à distance et maintenir un lien avec la vie de l'entreprise. Par le biais de ses communications quotidiennes, le Groupe a encouragé les équipes à travailler sur des outils collaboratifs et digitaux. Les actions de communication interne ont cherché à fédérer en créant du lien entre les salariés malgré la crise et la distance (challenges internes, témoignages de collaborateurs...).

Enfin, nous avons donné la parole à celles et ceux qui durant ces semaines de confinement ont permis à notre Groupe d'assurer sa mission auprès de nos entreprises clientes et de leurs salariés, et des retraités.





Rassurer, simplifier, rendre accessible et être réactifs

Hélène Garlin-Havas

Directrice de la communication interne
et des communautés internes

« L'enjeu de proximité avec les collaborateurs n'aura jamais été aussi important pour les équipes de la Communication. Rassurer, expliquer, simplifier, rendre accessible et être réactif, tels étaient les incontournables dans cette période anxieuse et incertaine.

En interne, des dispositifs spéciaux ont été déclenchés rapidement pour accompagner le travail à distance des équipes. Par exemple, les bonnes pratiques pour la prise en main des outils collaboratifs, des idées d'animation des équipes ou encore des webinaires avec des coachs sportifs pour lutter contre la sédentarité.

Proximité renforcée également avec la Direction générale.
Thomas Saunier écrivain

régulièrement aux collaborateurs et échangeant avec eux via des live.

Nous avons également multiplié les rencontres avec les managers de la communauté des MH300, pour permettre, même à distance, de continuer à faire vivre notre projet d'entreprise, d'assurer la visibilité et la valorisation des transformations dans ce contexte si particulier.

Les nouvelles pratiques n'ont pas remplacé la qualité et la proximité des événements internes, mais ils ont néanmoins créé de nouvelles portes pour échanger plus souvent et plus facilement. Dans le domaine de la communication comme ailleurs, rien ne sera plus comme avant. »

Un engagement de tous

L'engagement est au cœur de notre projet d'entreprise « Engagement 2022 ». C'est l'engagement de chaque collaborateur et de chaque équipe qui nous permet de relever nos défis et d'assurer notre pérennité. Nous avons pu le constater dès le début de la crise et durant les périodes de confinement qui en ont découlé : la force d'un groupe se mesure à la capacité de mobilisation de ses collaborateurs.

Ainsi, presque deux ans après la création de notre Groupe, nous avons souhaité mettre en place une enquête pour mesurer l'engagement de nos collaborateurs. Du 21 septembre au 2 octobre, nous les avons invités à répondre à un questionnaire de 70 questions dont 50 nous permettaient de nous comparer à d'autres entreprises.

La participation a été importante et homogène, avec un taux de 86 % (supérieur de 11 points au benchmark). Les résultats ont mis en avant un taux d'engagement fort de nos collaborateurs de 61 % (+ 5 points par rapport au benchmark). Ce taux est calculé en comptabilisant le nombre

de nos collaborateurs qui ont répondu positivement à chacune de ces 6 questions :

- J'ai envie de donner le meilleur de moi-même (93 %).
- Mon travail a du sens pour moi (85 %).
- Je me sens motivé(e) dans mon travail (75 %).
- Je suis fier(e) de travailler pour le Groupe (91 %).
- J'ai confiance en l'avenir du Groupe (86 %).
- Je recommande le Groupe en tant qu'employeur (85 %).

85 % d'entre eux ont également déclaré avoir « confiance dans la Direction générale pour conduire les transformations. »

Ces bons résultats, au-dessus du benchmark, expriment la perception positive que nos collaborateurs ont du Groupe. Ils saluent les managers engagés auprès de leurs équipes. Enfin, ils confortent les 4 piliers de notre contrat social : notre raison d'être, nos orientations stratégiques, notre culture commune et notre statut social commun.

93 %

**J'ai envie de
donner le
meilleur de
moi-même**

85 %

**Mon travail a
du sens pour
moi**

91 %

**Je suis fier(e)
de travailler
pour le Groupe**

85 %

**Je recommande
le Groupe
en tant
qu'employeur**

86 %

**J'ai confiance
en l'avenir du
Groupe**

75 %

**Je me sens
motivé(e) dans
mon travail**



...avec une attention particulière portée au maintien de la qualité de vie au travail (QVT) et aux collaborateurs les plus fragilisés

Notre Groupe a mis en place des dispositifs spéciaux pour protéger et accompagner nos collaborateurs dans ce contexte de pandémie. Nos équipes Santé et Qualité de vie au travail sont mobilisées pour relayer et garantir l'application des consignes sanitaires dans le Groupe, avec un dispositif de prévention spécifique pour les collaborateurs dont l'activité sur site était maintenue. Elles ont accompagné l'ensemble de nos collaborateurs et de nos managers sur des problématiques de santé dans le respect du secret médical.

Pour permettre à nos collaborateurs de mieux vivre le télétravail, les équipes de Santé et Qualité de vie au travail ont partagé via nos outils digitaux de

nombreux conseils, sur le travail à distance notamment, la fatigue oculaire, la bonne posture de travail ou encore pour lutter contre la sédentarité.

Nos collaborateurs ont également bénéficié des services mis en place pour nos clients. Avec par exemple, la possibilité de réaliser un test en ligne pour être orienté vers une bonne prise en charge, ou encore la mise en place d'une surveillance à domicile en cas de diagnostic positif avec des symptômes légers, d'un accompagnement psychologique avec un dispositif d'écoute et de soutien, ou encore d'un accompagnement par un(e) assistant(e) social(e) en cas de perte d'un proche (Ligne Info Décès).

Notre service social du travail s'est également tenu à l'écoute de nos collaborateurs les plus vulnérables qui ont dû faire face à des difficultés personnelles: salariés aidants, salariés en situation de handicap, difficultés familiales et financières... Ils ont ainsi pu être conseillés et accompagnés par nos experts. Ils ont pu également bénéficier d'aides d'urgence, d'allocations spécifiques pour les enfants atteints de handicap ou bien de cofinancement de CESU pour les aidants, les collaborateurs en affection de longue durée ou en situation de handicap.





Un projet d'entreprise à l'épreuve de la crise

Malakoff Humanis a engagé dès le 2 avril 2020 un dispositif de solidarité exceptionnel face à la crise sanitaire et économique et a renforcé ses actions sociales et sociétales pour venir en aide aux personnes les plus fragilisées pour un montant total de 368 millions d'euros. L'année 2020 marque également pour le Groupe la poursuite de son projet d'entreprise et de sa trajectoire. Les résultats 2020 valident cette stratégie engagée depuis plus de deux ans après la fusion de Malakoff Médéric et Humanis. Portée par la mobilisation et l'engagement des collaborateurs, elle a permis au Groupe de faire face à la crise.

NOS 4 AMBITIONS

Être le partenaire préféré des clients



Être un acteur engagé



Être un groupe en transformation permanente



Être un GPS solide et performant



Un partenaire réactif et à l'écoute des clients pendant la crise

**Un accompagnement spécifique
de nos clients dès le démarrage
de la crise et à la sortie du
premier confinement**

En janvier 2020, nous avons lancé notre nouvelle démarche Diagnostic du capital humain (entreprises de + de 50 salariés) et Solutions pour les PME (entreprises de - de 50 salariés), afin de mieux répondre aux enjeux de nos entreprises clientes. En capitalisant sur notre savoir-faire dans le domaine des services, nous avons élaboré une promesse plus forte et plus engageante pour permettre aux entreprises d'agir sur leur performance sociale.

Notre offre se caractérise par une approche segmentée de la santé et de la prévoyance collectives, permettant ainsi de répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise et des différentes

branches professionnelles.

Elle s'appuie sur le triptyque : services, accompagnement social et expérience client. Une approche qui a démontré sa pertinence et son utilité dans un contexte de crise, notamment grâce à nos services adaptés pour accompagner dirigeant et salariés fragilisés par la crise.

Fidèles à nos valeurs de solidarité, d'engagement et à notre mission d'utilité sociale, nous avons mis en place dès le mois d'avril, **un dispositif spécial - Solidarité entreprises Covid-19** - pour accompagner les branches professionnelles et nos clients, entreprises, salariés et retraités, confrontés à des difficultés économiques et sociales.

Ce dispositif est concrétisé par des packs de services spécifiques : le Pack Santé et le Pack Fragilités, mis à la disposition de l'ensemble de nos clients, en assurance et en retraite complémentaire, dédiés à la santé et aux fragilités des salariés.

- Le Pack Santé, qui comportait, au-delà de l'accès à notre plateforme de téléconsultation du Groupe, un accès aux plateformes de soins et de télé-suivi à domicile Libheros et Covidom, notamment pour les patients porteurs ou suspectés d'avoir contracté le Covid-19, ainsi qu'à l'application maladie-coronavirus.fr, premier site d'information et d'orientation sur le Covid-19 référencé par le Ministère des Solidarités et de la Santé.
- Le Pack Fragilités proposait, pour les salariés les plus vulnérables, des lignes d'écoute téléphonique (ligne Info Aidants, ligne Info Décès) avec des interlocuteurs spécialement formés, des aides financières accessibles

via e-cesu pour les aidants et les personnes en situation de handicap, ainsi que du portage de courses et de repas, notamment pour les personnes âgées.

Ces dispositifs ont également été proposés aux particuliers ayant des contrats individuels.

Pour accompagner nos entreprises clientes de plus de 500 salariés qui en ont fait la demande, notre Groupe a également mis en place un dispositif d'écoute psychologique pour les salariés et un accompagnement spécifique en cas de décès des salariés avec des procédures simplifiées.

Les dirigeants de TPE ont bénéficié d'un accompagnement juridique sur des problématiques de droit social, de droit du travail et fiscal.

Nous avons ainsi veillé à proposer des services spécifiques autour de l'accompagnement psychologique afin de répondre aux incidences du contexte sanitaire.

Notre Groupe a également adopté les positions du CTIP (Centre Technique des Institutions de Prévoyance), de la FFA (Fédération Française des Assurances) et de la FNMF (Fédération Nationale de la Mutualité Française) sur la prise en charge de prestations



non couvertes notamment par les contrats de prévoyance collectifs. Ces prestations exceptionnelles comprenaient :

- La prise en charge des arrêts de travail des salariés mis en quarantaine avant la date de confinement généralisé (13 mars 2020).
- La prise en charge des arrêts de travail des personnes à risque (femmes enceintes, salariés ayant des pathologies considérées comme à risque...) dans le prolongement des clauses contractuelles.
- L'étalement des cotisations pour les entreprises les plus fragilisées qui en feraient la demande.

Nous avons également pris des mesures complémentaires pour venir en aide aux entreprises les plus touchées par la crise :

- Notre Groupe a participé à la prise en charge des arrêts de travail pour garde d'enfants (enfant de moins de 16 ans) sous la forme d'un forfait de 250 € par salarié pour les arrêts supérieurs à 30 jours. Ces sommes ont été versées aux entreprises de moins de 500 salariés.
- Dans le cadre du chômage partiel, nous avons garanti le versement des prestations en

prévoyance lourde (invalidité, décès) calculées sur la base du salaire intégral (au-delà de la simple indemnité de chômage partiel).

- Partenaire privilégié des branches professionnelles, le Groupe a mis en place un accompagnement spécifique et sur mesure aux entreprises des branches qu'il couvre, en proposant notamment des facilités de paiement, un accompagnement social renforcé, allant même dans certains cas jusqu'à l'exonération des cotisations du deuxième trimestre comme pour la branche des Hôtels-Cafés-Restaurants, particulièrement impactée par la crise sanitaire.

Nous avons également accompagné la Fédération Nationale des Organismes de Gestion des Établissements d'Enseignement Catholique (FNOGEC) dans la mise en place d'un retour en sécurité dans les établissements d'enseignement privé pour leur réouverture.

Notre Groupe a par ailleurs soutenu la relance de l'économie à travers sa contribution au fonds proposé par la Fédération Française des Assurances (FFA) en faveur des TPE et des indépendants et s'est associé

« **Efficace, rapide, salutaire. Je suis contente qu'en ces temps difficiles on ne soit pas tout seul. Le dossier a été traité très rapidement et le virement a été effectué dans un délai très court.** »

Parole de salariée des branches

aux actions de solidarité qui ont été proposées par la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) et le Centre Technique des Institutions de Prévoyance (CTIP).

Après avoir lancé nos Packs services spécifiques en avril dans le cadre du dispositif Solidarité Covid-19, nous avons ensuite adapté notre offre **Diagnostic du Capital Humain et Solutions pour les PME à la sortie de confinement et à la reprise d'activité**. La conjoncture ayant exacerbé le besoin d'accompagnement, notre démarche Diagnostic du Capital Humain est devenue Diagnostic et Protection du Capital humain.

Nous avons alors enrichi nos Packs Santé et Fragilités. En santé par exemple, les dispositifs de prévention, généralement présentés lors des Animations santé en entreprise, ont été proposés sous forme de webinaires. Nous avons mis à la disposition des entreprises un guide pratique avec des supports clés en main pour faciliter le retour sur site dans le cadre des mesures de protection imposées.

Sur la problématique des fragilités, nous avons renforcé notre dispositif d'accompagnement à l'attention des salariés les plus vulnérables (cancer, handicap et aidants)

et des dirigeants de petites entreprises. Pour les personnes atteintes d'un cancer, nous avons par exemple mis en place la ligne d'écoute téléphonique Allo Alex, ainsi que des activités à distance avec nos partenaires: Medoucine, Cami Sport, Rose up... Nous avons également alloué de nouvelles aides financières pour les familles monoparentales et les aidants pour bénéficier par exemple d'activités de répit à distance (ateliers de sophrologie). À l'attention des RH, des managers et des salariés, nous avons réalisé des webinaires sur la parentalité, les aidants en déconfinement et le cancer au travail.

Nous avons également déployé de nouveaux services autour de la gestion du stress et l'accompagnement des entreprises dans la reprise d'activité:

- Gestion du stress: poursuite de la ligne d'écoute psychologique, animations virtuelles sur le stress, lancement de l'application de gestion du stress Coach Et Moi.
- Accompagnement de la reprise d'activité: dispositifs autour de la prévention et de la sécurité des salariés, aide juridique et administrative aux petites entreprises.



Christophe Scherrer

Directeur général délégué, en charge du développement, du marketing, de l'épargne, des engagements sociaux et sociétaux en Assurance, et de la filiale Auxia

« Dans ce contexte économique et commercial difficile, les équipes ont su poursuivre la conquête de nouveau business, ce qui était doublement compliqué par le tout à distance et la nécessité de veiller à l'équilibre technique du portefeuille. Malgré cette complexité, l'objectif de production brute (affaires nouvelles) est atteint à hauteur de 104 % avec 333 millions d'euros et l'objectif de production nette (production brute moins résiliations) à 225 %. Enfin, en épargne, l'objectif est atteint à 100 % avec 53 millions d'euros de production nouvelle.

Ces résultats confirment la pertinence de la stratégie de fidélisation et de conquête que nous avons définie, et illustrent la mobilisation et l'engagement de nos équipes commerciales, technique et indemnisation, pour assurer son déploiement.

Notre dispositif de distribution multicanal a démontré son efficacité, en nous permettant de maintenir une présence équilibrée sur l'ensemble de nos segments. Nous avons également en nous appuyant sur l'expertise de nos

Nous avons atteint nos objectifs commerciaux

partenaires, poursuivi le déploiement de notre stratégie affinitaire et notre développement sur des marchés spécifiques (énergie, mobilité, public...).

Nos équipes ont plus que jamais été présentes aux côtés de nos clients mis en difficulté par la crise. Le Groupe a mis en place un dispositif de solidarité exceptionnel Solidarité entreprise Covid 19 afin de répondre aux besoins des entreprises et de leurs salariés (écoute psychologique, conseil juridique...). Nous avons adapté notre démarche « diagnostic et protection du capital humain » avec des services et un accompagnement social repensés pour mieux répondre aux attentes du moment. Notre enquête de satisfaction client réalisée en novembre, avec des scores de satisfaction et de recommandation qui ont augmenté très sensiblement, nous montre que les clients s'y sont sentis soutenus. Au-delà de la satisfaction client, cette crise sanitaire et économique a mis en lumière le caractère indispensable de notre système de protection sociale, tant pour son volet collectif qu'individuel. »

Enfin, dans le cadre de notre démarche Solutions pour les PME, réservée aux entreprises de moins de 50 salariés, nous avons proposé un nouveau dispositif: La Ligne Écoute Dirigeants, une ligne d'écoute psychologique à l'attention des dirigeants d'entreprise. Ce dispositif, en plus de l'accompagnement social, prévoit des conférences, des ateliers de sensibilisation autour de la santé des dirigeants, également adressé aux travailleurs non-salariés, ainsi qu'un accompagnement psychologique téléphonique.

Une amélioration continue de l'expérience client à l'ère du 100 % digital

Début 2020, nous avons mis en place un programme d'amélioration et de pilotage de la satisfaction client.

En début d'année, nous avons lancé notre nouveau site malakoffhumanis.com un site clair proposant un parcours personnalisé adapté aux besoins de nos clients, et présentant nos offres, nos services et notre accompagnement social.

Nous avons également simplifié les points de contact pour nos clients, avec de nouveaux numéros pour les demandes relatives à l'assurance, la retraite et l'action sociale, pour nos

clients individuels et entreprises, privilégiant des numéros courts avec une tarification suivant la réglementation en vigueur (« Service gratuit + prix d'un appel local »).

En décembre, nous avons internalisé le 3996, notre numéro unique pour toutes les demandes liées à l'action sociale retraite ou assurance. Ce sont aujourd'hui nos collaborateurs des centres de relation client qui accueillent directement nos clients en situation de vulnérabilité. Ils les écoutent, les conseillent et les orientent vers des solutions personnalisées.

En avril, nous avons mis en ligne notre Chatbot-Covid-19, un assistant conversationnel programmé pour aider et conseiller nos clients. Celui-ci a pour but de répondre à l'ensemble des questions posées par nos clients et permet d'apporter un service 24h sur 24h.

Nous avons également développé cette année de nouveaux espaces clients pour les entreprises et les particuliers. Plus clairs, plus simples et plus intuitifs, ces nouveaux espaces ont pour objectif de faciliter le quotidien de nos clients en leur permettant d'accéder plus rapidement à l'information recherchée et en valorisant davantage les services que nous leur proposons. Grâce à notre nouvel espace client particulier, lancé en janvier 2021, nos clients peuvent à présent en deux clics, consulter leur compte, effectuer leurs demandes de remboursement, réaliser un suivi de leurs demandes en cours ou encore accéder à leurs services.

Notre première application Malakoff Humanis, lancée en janvier 2021, propose 3 fonctionnalités majeures pour

nos clients: la transmission d'un devis ou d'une facture scannés directement depuis l'application, le suivi des remboursements via la carte d'assuré disponible dans le « wallet » du téléphone; le téléchargement de la carte de tiers payant et la possibilité de l'envoyer par mail ou SMS aux professionnels de santé.

Ces actions se sont traduites par une augmentation de la satisfaction clients. Fin 2020, plus de 2000 clients entreprises, salariés et retraités, ont été interrogés dans le cadre de notre baromètre de satisfaction annuel. Que ce soit en assurance ou en retraite, les résultats de notre enquête de satisfaction sont en nette progression en BtoB, avec un Net Promoter Score (NPS) de +15 points en assurance et +20 points en retraite complémentaire et expriment ainsi l'amélioration de la qualité de nos fondamentaux: réactivité, simplicité, clarté et fiabilité.

Nous écoutons nos clients pour leur offrir l'expérience qui leur correspond



David Giblas

Directeur général délégué, en charge de la Direction des opérations assurance et relation client, de la Direction de l'innovation, des partenariats santé, du digital et de la data, des achats et de MH Innov.

« Pour toujours mieux satisfaire nos clients, nous commençons par les écouter: tout au long de l'année, via des enquêtes à chaud après chaque point de contact, et une fois par an, avec un baromètre qui nous donne une vision globale de leur niveau de satisfaction.

Nous nous sommes appuyés sur ces retours pour lancer en 2020 un grand plan d'amélioration et de suivi de la satisfaction client. Son objectif: travailler sur la réactivité, la simplicité, la clarté et la fiabilité.

Et les premiers résultats sont là: la satisfaction de nos clients a beaucoup progressé. Cela renforce notre motivation pour continuer à en faire toujours plus pour eux.

Aujourd'hui, nous proposons une expérience digitale simple et adaptée aux nouveaux usages. Nous venons de lancer un nouvel espace et une application mobile pour les salariés de nos clients entreprises et nos clients individuels un nouvel espace pour les entreprises verra le jour prochainement.

Plus que jamais, nous souhaitons offrir l'expérience d'une protection sociale moderne et innovante, celle que les clients attendent de nous. »

La mise en place d'une nouvelle offre d'épargne retraite dans le cadre de la loi PACTE

Par ailleurs, au-delà de la crise sanitaire, l'année 2020 est également marquée par la création du nouveau Plan Épargne Retraite décidé dans le cadre de la loi PACTE. Le nouveau PER remplace tous les produits qui existaient avant la loi PACTE (Perco, article 83, contrat Madelin, PERP...). Il définit ainsi un cadre juridique et fiscal, lié aux modalités de versement, commun à tous les dispositifs. Le Groupe a profité de ce nouvel élan donné par la loi PACTE pour renforcer sa présence sur le marché de l'Épargne Retraite, avec une nouvelle offre complète de solutions dédiées, pour accompagner ses clients, entreprises et travailleurs non-salariés (TNS).

Notre offre, qui s'appuie sur notre expertise en épargne salariale et en retraites supplémentaires, permet désormais à nos clients de choisir parmi une nouvelle gamme de solutions d'épargne retraite en fonction de leur situation:

- un PER d'entreprise obligatoire, proposé par Malakoff Humanis;

- un PER d'entreprise collectif, proposé par notre partenaire Epsens, spécialisé dans les solutions d'épargne salariale;
- un PER individuel, proposé par Médicis, mutuelle affiliée à notre Groupe, spécialiste de la retraite des indépendants et des entrepreneurs.

Notre offre « clé en main » permet ainsi d'associer les salariés à la réussite de l'entreprise. Résolument tournée vers les enjeux sociaux et environnementaux de notre société, avec des supports gérés dans le cadre d'une approche d'Investissement Socialement Responsable (ISR), elle participe également à la relance de l'économie locale, avec notamment un fonds PME-ETI françaises. Sa gestion pilotée et adaptée au long terme allie innovation et prudence, avec une interlocution commerciale unique pour les TPE / PME.

Un acteur plus que jamais engagé

Des réponses adaptées au
contexte en lien avec nos
4 engagements sociétaux pour
lutter contre les vulnérabilités

Notre Groupe est engagé depuis toujours sur le plan social et sociétal. Grâce à notre modèle redistributif, nous consacrons chaque année près de 160 millions d'euros pour accompagner les personnes en situation de vulnérabilité, soutenir l'innovation sociale, des actions de sensibilisation et de mécénat, investir dans la recherche, des start-up et des projets associatifs autour de 4 engagements:

- accompagner les personnes atteintes d'un cancer dans la poursuite de leur vie professionnelle;
- apporter des solutions aux aidants et notamment aux

salariés aidants afin de les aider à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle;

- soutenir les personnes en situation de handicap par le biais notamment de notre Fondation d'entreprise Malakoff Humanis Handicap qui favorise l'accès à la santé, à l'emploi, au sport et à la culture;
- favoriser le bien vieillir et accompagner la perte d'autonomie (essentiel-autonomie.com est le 1^{er} site d'information et de services sur la dépendance).

La crise sanitaire et l'alternance des périodes de confinement ont eu pour effet de fragiliser

considérablement la santé et la situation personnelle d'hommes, de femmes et d'enfants déjà vulnérables. Nos équipes de l'action sociale, en lien avec tous les acteurs clés, associations et institutions, se sont mobilisées afin de définir un plan d'action et recenser les initiatives prioritaires à développer dans le contexte de la crise sanitaire.

Nous avons ainsi apporté un soutien financier pour aider les associations et les structures qui luttent contre le cancer. Cette aide exceptionnelle a permis de faciliter les mesures de protection des malades, davantage pénalisés par la situation sanitaire, autour de 3 besoins critiques face au Covid-19:

- permettre la continuité des soins dans de bonnes conditions (Uni cancer et Institut Curie);
- accompagner les patients dans cette période très stressante (Rose up, Cami Sport & Cancer, la Ligue contre le cancer, Le Rire Médecin et L'Envol);
- soutenir la recherche médicale (Gustave Roussy).

Nous avons également renforcé notre action pour protéger les personnes en situation de handicap, particulièrement

vulnérables en situation de confinement, avec une aide de plus de 3,6 millions d'euros apportée aux acteurs du secteur sur l'ensemble du territoire. Nous avons par exemple soutenu des projets menés par la Croix-Rouge française, APF France Handicap, l'UNAPEI (Union nationale de représentation et de défense des droits des personnes en situation de handicap intellectuel et de leurs familles) et l'APAJH (Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés) pour accompagner les personnes handicapées en établissement ou à leur domicile, leurs familles et les professionnels du secteur.

Enfin, nous nous sommes également mobilisés pour soutenir les personnes âgées particulièrement exposées au risque de Covid-19 et les aidants qui ont vu leur situation se compliquer du fait de la crise.

Nous avons aidé financièrement les associations et les structures qui interviennent auprès des personnes âgées. Nous avons ainsi consacré une part de nos fonds d'aide sociale Agirc-Arrco au soutien d'acteurs majeurs de l'économie sociale et solidaire:

- Fonds à destination des établissements et des personnes âgées: dispositif mis en place pour couvrir

les besoins des personnels soignants et accompagner dans les meilleures conditions les résidents post-confinement (achat de matériel de protection: fourniture de masques, gel hydroalcoolique, outils d'animation...)

- Fonds pour les services d'aide à domicile destiné à financer l'achat de matériel de protection des services d'aide à domicile.
- Fonds pour les projets innovants: opération de soutien liée aux initiatives permettant l'amélioration de l'accompagnement des usagers pendant le déconfinement.
- Fonds de soutien aux activités dont l'objectif est de soutenir les acteurs, partenaires du secteur qui rencontrent des difficultés de trésorerie liées à la crise sanitaire Covid-19.
- Prêt de Relève Solidaire porté par France Active destiné à répondre aux besoins de trésorerie sous forme de prêts à taux zéro, à destination des entrepreneurs les plus engagés (structures de l'ESS et entreprises à fort impact social et d'emploi) et fortement touchés par la crise sanitaire liée au Covid-19.
- Dispositif de secours ESS lancé par le Haut-Commissariat à

l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale: une aide d'urgence simple, rapide et adaptée à la diversité des situations des entreprises et associations de moins de trois salariés particulièrement touchés par les difficultés économiques associées à la crise sanitaire.

En outre, en lien avec la fédération Agirc-Arrco, nous avons débloqué des aides financières individuelles exceptionnelles pour un montant de plus de 60 millions d'euros, à destination des salariés cotisants Agirc-Arrco, ainsi que des dirigeants assimilés salariés (les travailleurs non-salariés) impactés par la crise.

Comme 83 % des dirigeants, nous pensons qu'une entreprise qui prend en compte les vulnérabilités de ses salariés améliore sa performance sociale* et donc sa performance économique. Risques psychosociaux, difficultés financières, situation d'aidant familial, maladie grave, handicap, monoparentalité... Ces vulnérabilités touchent aujourd'hui plus de la moitié des salariés, avec pour conséquences une augmentation de l'absentéisme, des risques professionnels, un moindre engagement au travail, une dégradation des relations professionnelles.

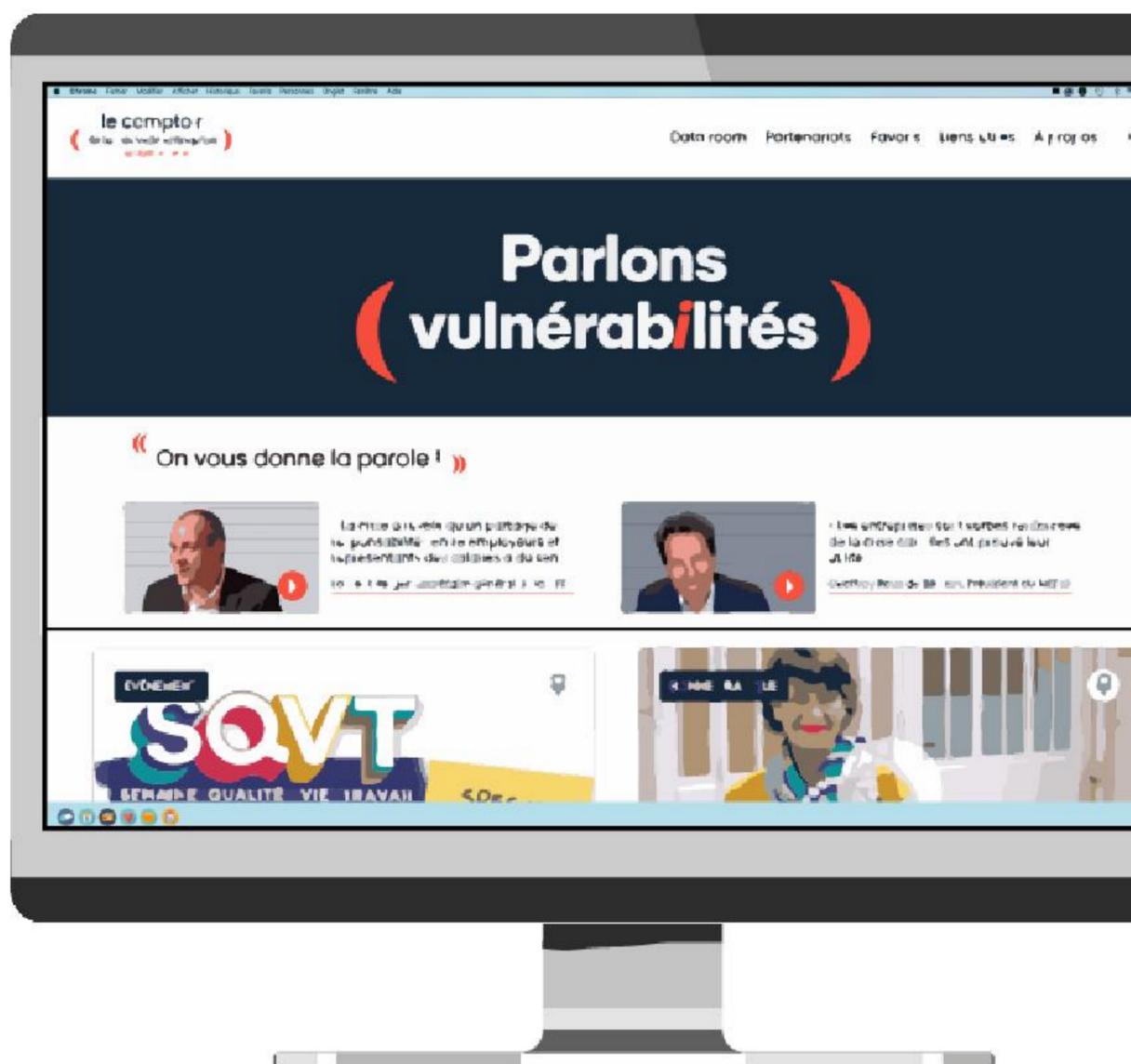
La crise sanitaire, sociale et économique, a exacerbé ces vulnérabilités et remis l'entreprise au cœur des problématiques de santé au travail.

Nous avons décidé de nous saisir de ce sujet en ouvrant le débat: « Parlons Vulnérabilités ». Nous avons ainsi donné la parole à des DRH, des dirigeants d'entreprise, des partenaires sociaux, des experts du monde de l'entreprise et des salariés, pour comprendre et analyser le rôle de l'entreprise dans la prise en compte de ces vulnérabilités pendant la crise. Laurent Berger, Secrétaire général de la CFDT, Geoffroy Roux de Bézieux, Président du MEDEF, Audrey Richard, Présidente de l'ANDRH,

Patrick Légeron, Expert du stress en entreprise, Olivier Hérout, DRH adjoint d'Engie... ont ainsi répondu aux questions posées par le journaliste David Abiker et témoigné de leur vision sur la façon dont l'entreprise pouvait s'emparer de ces questions afin de mieux accompagner les salariés.

* Source: Étude Malakoff Humanis sur les Vulnérabilités des salariés – Le comptoir de la nouvelle entreprise Malakoff Humanis – septembre 2020

Interviews vidéo, témoignages, articles, analyses et partages de bonnes pratiques ont été mis à l'honneur sur notre site lecomptoirdelanouvelleentreprise.com



Un Groupe qui a poursuivi sa transformation malgré la crise

La crise sanitaire a induit différents changements internes et externes, exacerbant ainsi nos enjeux de transformation. Notre agilité combinée à un système d'information fiable a été la clé de notre réussite dans un environnement qui évolue en permanence.

Une nouvelle organisation du travail plus agile

Cette année nous aura permis de faire des avancées majeures dans ce domaine. Toutes nos équipes ont su déployer la souplesse nécessaire pour repenser ensemble notre organisation et mettre en place des fonctionnements encore plus agiles, avec notamment plus de dématérialisation et d'automatisation pour gagner en efficacité.

Nous avons centralisé sur un seul site la réception des courriers pour les numériser et permettre ainsi leur gestion à distance. Une fois dématérialisés, les dossiers pouvaient être pris en charge par toutes les équipes. Nous avons également proposé la dématérialisation des décomptes à nos assurés en santé qui n'en bénéficiaient pas encore. Nous avons permis à nos clients en assurance la saisie et l'envoi de leurs factures d'ostéopathie, de

podologie et de psychologie, depuis leur espace client avec un remboursement sous 3 jours ouvrés grâce à l'assistance d'un robot.

Nos équipes ont également su faire preuve de polyvalence, l'activité ayant parfois été ralentie pour certains collaborateurs et s'étant accrue pour d'autres. Les équipes de l'action sociale assurance et retraite ont prêté main-forte à nos conseillers en prestations sociales. Elles ont pour cela bénéficié d'une formation à distance et de l'entraide de leurs collègues pour être rapidement opérationnelles.

Nous avons aussi eu davantage recours à la mise en place de task forces exceptionnelles pour piloter des sujets importants, notamment à la DSI et à la Direction des Opérations assurance et de la relation client.

Mobilisés et agiles pour maintenir le lien avec nos clients !



Véronique Amram

Directrice retraite complémentaire
et action sociale retraite

« En retraite complémentaire et en action sociale, notre priorité a été dans un premier temps d'assurer la continuité de service. Tous les collaborateurs se sont mobilisés etentraidés. Le paiement des retraites et des pensions de réversion a été sécurisé très vite. Nous avons également accompagné les entreprises dans la possibilité de report des cotisations proposé par le régime Agirc-Arrco.

En parallèle, nous nous sommes mobilisés pour développer et déployer des dispositifs spécifiques d'action sociale dans ce contexte de crise sans précédent (dispositif Groupe Solidarité Entreprises Covid-19, dispositif d'aides individuelles exceptionnelles Agirc-Arrco...) Nous avons maintenu le lien avec nos clients, entreprises, actifs et retraités : les appels téléphoniques ont été déportés au domicile des collaborateurs, désormais en télétravail, et les rendez-vous client habituellement en face à face ont été réinventés en distanciel, par téléphone ou visioconférence. Nos équipes ont ainsi réalisé 15 000 Entretiens Information Retraite et 660 interventions en entreprise.

En interne, nous avons poursuivi nos projets de transformation en adoptant par exemple notre offre de formation en distanciel pour les collaborateurs qui évoluaient vers un autre métier. La crise sanitaire, d'une certaine façon, a créé une opportunité pour faire évoluer nos modes d'interlocution tant vis-à-vis de nos collaborateurs que de nos clients. Opportunité sur laquelle nous comptons bien capitaliser... ».

Une multiplication des cas d'usages autour des data pour renforcer notre efficience opérationnelle

Les attentes de nos clients, BtoB et BtoBtoC/BtoC, sont toujours plus fortes et leurs standards de satisfaction en termes de réactivité, simplicité, qualité, sont toujours plus élevés. Nous devons par conséquent nous améliorer sans cesse pour renforcer nos fondamentaux et construire les solutions qui répondent à ces attentes.

Nous avons ainsi engagé la transformation de nos opérations assurance pour contribuer à l'amélioration simultanée de l'expérience client et de notre efficacité. Notre modèle prévoit un meilleur usage du potentiel de la data, pour automatiser les processus, développer le digital, rendre autonomes nos clients, favoriser les échanges dématérialisés, en développer de nouveaux. Une utilisation optimale de la data doit nous

permettre de proposer le bon service à la bonne personne et au bon moment.

Ainsi, nous travaillons à l'optimisation de différentes technologies afin d'améliorer l'expérience client :

- traitement du langage pour permettre une meilleure compréhension de ce que nous demande le client ;
- voice bot pour améliorer l'interaction avec le client ;
- traitement de l'image pour permettre une meilleure appréciation des sinistres.

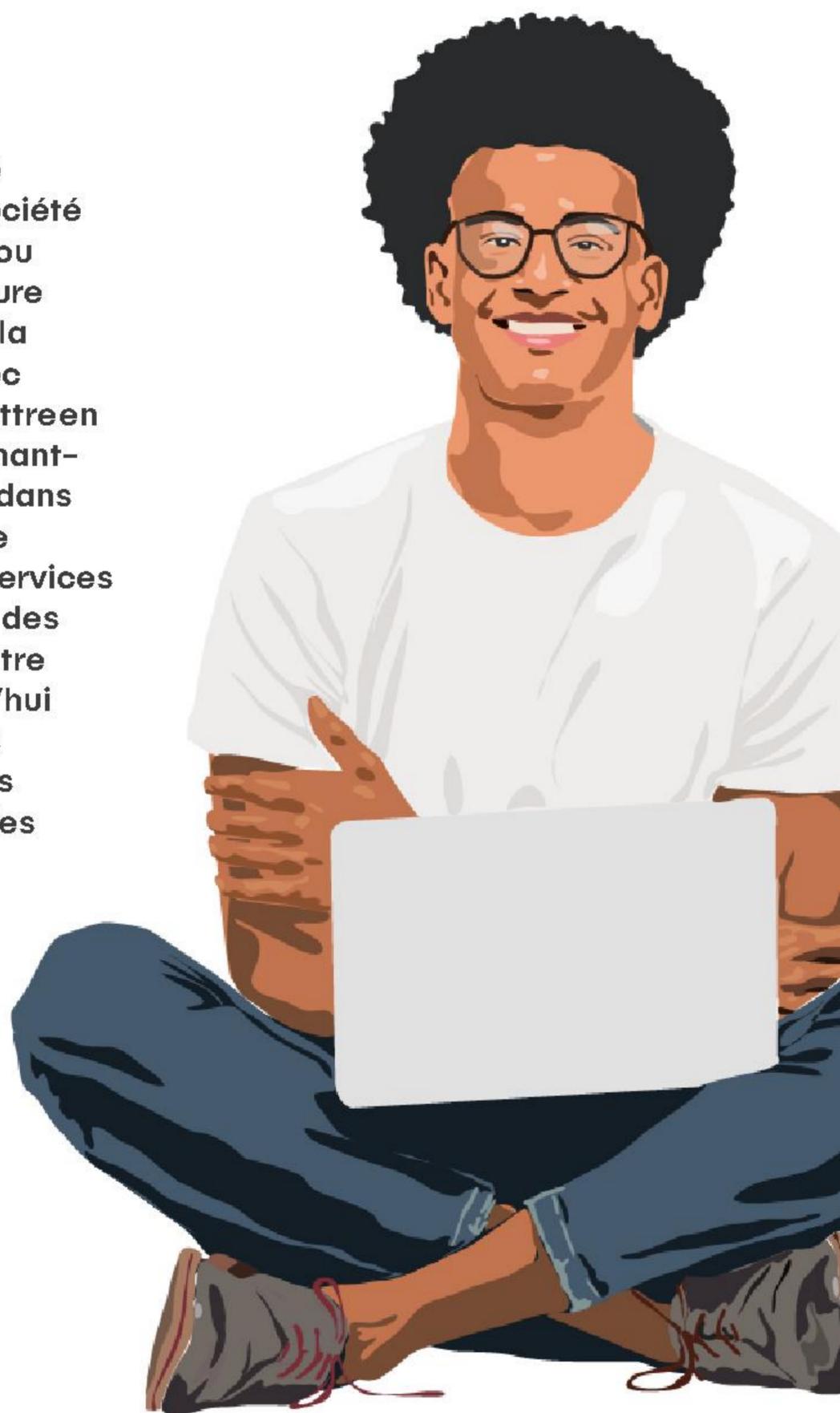
Ces technologies permettent d'automatiser de plus en plus de tâches et libèrent davantage de temps pour la relation client ou pour travailler à des optimisations à plus forte valeur ajoutée. Elles permettent

également d'optimiser le parcours de souscription. Ainsi, nos clients peuvent depuis le mois de mai 2020 signer à distance l'ensemble des pièces contractuelles nécessaires à l'activation des garanties de leur contrat collectif santé et/ou prévoyance. Donner à nos clients les clés pour agir est l'un des meilleurs moyens pour leur simplifier la vie.

L'optimisation de l'usage qui est fait de notre data participe à la baisse globale des frais généraux de notre Groupe.

De nouveaux partenariats pour enrichir notre offre de services

Lancée en 2018 et dotée de 155 millions d'euros, notre société MH Innov', investit en direct ou via nos partenaires de Venture Capital pour accompagner la croissance de start-ups avec lesquelles nous pouvons mettre en place des partenariats gagnant-gagnant. Nous investissons dans les domaines de la santé, de l'assurance, des RH et des services BtoB, de la cybersécurité et des services à impact social. Notre portefeuille compte aujourd'hui 17 start-ups avec lesquelles nous avons mis en place des partenariats et développé des services pour nos clients.



Durant l'année 2020, ce sont 13 partenariats que nous avons signés avec ces start-ups afin d'enrichir notre offre de services, avec par exemple Testamento, une plateforme dédiée à la planification successorale et à l'enregistrement de ses bénéficiaires, ou bien Coorganiz, un agenda partagé pour faciliter le quotidien des aidants, ou encore Health for People qui a développé Coach et moi, une application pour apprendre à gérer son stress.

Un nouveau système d'information (SI) assurance et une première migration en 2020

En 2019, lors de la création de notre Groupe, nous avons fait le choix de construire un nouveau SI de gestion sur la base d'un écosystème déjà utilisé par une partie de nos collaborateurs. Et cela, afin de proposer une meilleure expérience client, avec notamment des espaces particuliers et entreprises communs, pour tous nos clients. L'objectif était aussi d'harmoniser

nos processus métiers et permettre un fonctionnement unifié pour nos équipes qui partageront le même SI.

Malgré la crise sanitaire et le confinement, nos équipes de la DSI ont avancé sur de nombreux chantiers préparatoires permettant de poser d'importants jalons et de réaliser une première migration dans le respect du calendrier établi.

Nouveau SI : 1^{re} étape clé franchise grâce à des équipes mobilisées et agiles



Éric Vaudaine

Directeur général délégué, en charge des systèmes d'information, de la direction technique, indemnisation et médical, de la direction de la souscription et de la direction de la retraite complémentaire

« Bien plus qu'un programme informatique, l'unification et la modernisation de notre SI de gestion santé et prévoyance est au cœur de notre transformation. Il va nous permettre d'augmenter notre performance et d'améliorer la satisfaction de nos clients.

200 collaborateurs de la DSI et des métiers se sont mobilisés toute l'année 2020 pour réussir la première grande étape de cette transformation : la migration des contrats individuels de 400 000 clients dans notre nouveau SI. Ce cap crucial, nous l'avons franchi avec succès.

Mener un programme de cette envergure est déjà complexe en temps normal. Avec la crise sanitaire, il a fallu repenser et mettre en œuvre une organisation presque 100 % à distance dans des délais très courts. Les équipes ont fait preuve d'une très grande agilité, d'un bel esprit d'initiative et de solidarité pour trouver les solutions pour avancer ensemble.

Nous restons tous très fortement mobilisés pour réussir la deuxième et dernière étape majeure de notre programme, la migration, en décembre 2021, des contrats collectifs de près de 2 millions de nos clients dans 230 000 entreprises. »

Un Groupe qui a su rester performant grâce à un pilotage financier resserré en temps de crise

Début 2020, la trajectoire économique du Groupe était claire: maintenir la solidité financière, garantir l'équilibre technique de nos contrats et poursuivre l'optimisation de nos frais généraux. La survenue de la crise sanitaire et ensuite économique n'a fait que conforter notre trajectoire ambitieuse pour assurer la performance et donc la pérennité du Groupe.

Le Groupe a mené depuis plus de deux ans, un travail sur l'équilibre technique de ses contrats, rendu nécessaire du fait, d'une part, de la hausse structurelle des dépenses de santé et de l'absentéisme en

entreprise et, d'autre part, de la baisse des taux d'intérêt.

Nous avons ainsi conduit un travail important avec nos clients pour mettre en place des contrats à l'équilibre afin de répondre à notre obligation de gestion rigoureuse. Démarré en 2019, ce travail de pédagogie s'est poursuivi en 2020.

Nous avons également poursuivi cette année la baisse de nos frais généraux conformément à la trajectoire prévue. Elle a été obtenue par des synergies post-rapprochement qui ont permis par exemple de ne pas remplacer une grande partie des départs à la retraite.

Les frais généraux ont ainsi baissé de plus de 200 millions d'euros en assurance et en retraite depuis 2018.

Le travail sur les équilibres techniques de nos contrats et la baisse des frais généraux en assurance se sont traduits par une amélioration de notre ratio combiné.

C'est grâce à sa gestion rigoureuse que le Groupe a pu reverser cette année à nos clients assurance en moyenne 85 % de leurs cotisations, un taux qui est resté stable malgré la conjoncture et a pu mobiliser un dispositif exceptionnel de solidarité.



L'impact de la crise sur nos résultats

Malgré la conjoncture, notre Groupe affiche une performance solide en 2020, ce qui nous a permis de mieux amortir les effets de la crise et des tendances structurelles, telle que la baisse des taux d'intérêt qui s'est poursuivie en 2020 avec une érosion des revenus financiers malgré le renforcement de notre pilotage financier.

La retraite complémentaire

Dans le cadre de la gestion de la retraite complémentaire Agirc-Arrco, le Groupe verse 38,3 milliards d'euros d'allocations à 6 millions d'allocataires, et collecte les cotisations auprès de 600 000 entreprises et 6 millions de cotisants.

Pour la deuxième année consécutive et fort de sa bonne gestion, Malakoff Humanis est en avance sur le contrat d'objectifs et de moyens 2019-2022 (COM) fixé par l'Agirc-Arrco, avec une diminution des frais de gestion de 112 millions d'euros en 3 ans. Malakoff Humanis, qui représente 40 % de la retraite

complémentaire Agirc-Arrco, avec 374 millions d'euros de charges pour l'exercice 2020, est déjà en avance de 22 millions d'euros sur l'objectif de 2022.

Cette gestion rigoureuse des frais s'est accompagnée d'une progression des indicateurs de qualité de services : amélioration de l'efficacité du recouvrement, optimisation du traitement des demandes de rectification et des délais de traitement des dossiers, garantie de la continuité des ressources.

L'assurance

Poursuivant le déploiement de son plan stratégique 2019-2022, le Groupe affiche un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros (en baisse de 6,4 % du fait de la crise), qui se décompose en :

- contrats collectifs en santé (2,8 milliards d'euros) ;
- contrats collectifs en prévoyance (1,9 milliard d'euros) ;
- contrats individuels (0,9 milliard d'euros).

Son résultat avant impôt s'établit à +87 millions d'euros. Intégrant l'impact de la crise Covid, la taxe Covid* et la baisse des taux, il ressort à -146 millions d'euros.

En effet, dans le cadre de la crise sanitaire, le Groupe a dû faire face :

- **à l'impact de la baisse des taux, évalué à -100 millions d'euros ;**
- **aux effets de la crise Covid pour un montant de -17 millions d'euros hors taxe Covid (coûts du chômage partiel+ de la portabilité des droits+ des prestations non contractuelles + impayés – la baisse des prestations en santé liée à une moindre consommation des soins pendant la période de confinement);**
- **à la contribution exceptionnelle des organismes complémentaires en santé aux dépenses liées à la gestion de l'épidémie de Covid-19 qui pèse pour 116 millions d'euros.**

Le Groupe présente ainsi, à fin 2020, un ratio de solvabilité à 206 % (hors mesures transitoires), et maintient sa solidité financière avec près de 7 milliards d'euros de fonds propres.

Cette performance est le résultat d'une gestion et d'un pilotage rigoureux, de la pertinence du projet d'entreprise et de la forte mobilisation de l'ensemble des collaborateurs. La crise sanitaire et économique affrontée en 2020 a confirmé pour le Groupe, la nécessité d'une trajectoire économique ambitieuse portée depuis 2 ans à travers la restauration des équilibres techniques et la réduction des frais généraux.

*** Contribution exceptionnelle des organismes complémentaires en santé**

2020

Chiffres clés

5,9 Mds €

de chiffre d'affaires

Près de 7 Mds €

de fonds propres

206 %

de ratio de solvabilité
(hors mesures transitoires)

EN ASSURANCE

N° 1

en santé et prévoyance collectives, avec 15 % de parts de marché

409 000

entreprises clientes

10 millions

d'assurés et ayants droit (collectif et individuel)

166

branches professionnelles nous font confiance

EN ÉPARGNE

13 Mds €

d'encours sous gestion

EN RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

600 000

entreprises clientes en retraite complémentaire

6 millions

de cotisants et

6 millions

d'allocataires

38,3 Mds €

d'allocations versées

EN ACTION SOCIALE

230 M €

de budget d'action sociale en assurance et retraite complémentaire, soit 70 M€ de plus que son budget annuel récurrent qui s'élève à 160 M€

Mds: milliards - M : millions - Données 2020



Malakoff Humanis décrypteur des enjeux de la protection sociale



Depuis plusieurs années déjà, Malakoff Humanis mène des études et décrypte les enjeux de performance sociale en entreprise sur son site du comptoir de la nouvelle entreprise. Nous publions notamment chaque année des baromètres sur la santé au travail, le télétravail, l'absentéisme et les vulnérabilités des salariés avec aujourd'hui plusieurs années de recul sur ces sujets.

Au-delà de nos études, nous mettons également en place une politique de partenariats avec des chercheurs et des experts pour approfondir et mettre en perspective les grandes thématiques du comptoir. Avec le Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam), nous avons cette année mené des travaux de recherche notamment sur le dialogue social et les risques psychosociaux (RPS) pendant le Covid, avec notamment la sortie en début d'année 2021 d'un MOOC dédié aux RPS.

Ces études et ces partenariats enrichissent notre expertise et notre vision de la protection sociale

La mise en place d'un nouveau dispositif d'observation en temps réel des transformations en cours

En 2020, pour mieux appréhender les transformations à l'œuvre du fait des mesures de protection imposées, nous avons mis en place des études mensuelles ad hoc sur le rapport au travail. Cette nouvelle démarche a permis d'analyser de façon plus précise et immédiate l'impact du Covid-19 sur la santé, l'absentéisme et le télétravail. Parallèlement à la mise en place de ces études flash, nous avons déployé de nouveaux outils

d'aide à la décision (articles de décryptage, de partage de bonnes pratiques, interviews...), pour mieux accompagner les entreprises et les branches professionnelles.

Nous avons également développé de nouveaux formats de communication adaptés aux enjeux sanitaires. À la veille du premier déconfinement de mai, nous avons lancé « Le confiné libéré », une série d'interviews en vidéo « Zoom »,

animées par le journaliste David Abiker, qui donnaient la parole à des dirigeants d'entreprises de différentes tailles et de différents secteurs d'activité: des DRH, des experts, des philosophes, pour décrypter les bouleversements en cours (télétravail à 100 %, déconfinement progressif...) et partager de bonnes pratiques déjà expérimentées.

En octobre dernier, nous avons organisé une première master class digitale sur le thème de la santé au travail à destination de nos entreprises clientes, des branches et ouverte à tous nos collaborateurs. Stéphane Viry, Député des Vosges et membre de la Commission des affaires sociales à l'Assemblée nationale, Jérémy Mailly, DRH du groupe MOM, Jean-François Naton, vice-Président du Conseil économique social et environnemental, Franck Gambelli, Directeur sécurité conditions de travail et environnement à l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie, et Anne-Sophie Godon, Directrice de l'innovation chez Malakoff Humanis ont débattu des enjeux de la santé au travail.



Qui nous a permis de mesurer l'impact de la crise sur le télétravail, l'absentéisme et les vulnérabilités

Publié en mars 2020, quelques jours seulement avant l'annonce du premier confinement, notre baromètre télétravail a été consulté des milliers de fois sur le site du comptoir de la nouvelle entreprise, et a suscité un intérêt marqué de la presse avec la parution de plus de 200 articles.

Le télétravail s'est en effet retrouvé au cœur de la vie des entreprises. Imposé pendant le confinement, il a ensuite largement perduré. Le nombre de télétravailleurs a considérablement augmenté, atteignant jusqu'à 41 % des salariés au mois de mai. Malgré un « retour à la normale » en décembre 2020 avec 31 % des salariés en télétravail, la crise sanitaire a fait du travail à distance un nouvel enjeu pour les entreprises. Si la grande majorité des télétravailleurs souhaitent y avoir accès de façon pérenne, elle ne le souhaite pas à temps plein. Le nombre idéal de jours télétravaillés s'est établi à deux jours.

Notre dernier baromètre annuel sur le télétravail, paru en janvier 2021, indique que l'organisation du travail se pense maintenant de façon hybride, mi-distancielle, mi-présentielle. Le temps de présence sur site devenant un moment essentiel pour nourrir le lien social, le travail collectif et la créativité.

Tout l'enjeu pour les entreprises consiste maintenant à encadrer ce nouveau modèle de travail dans le cadre d'un dialogue social renouvelé. La crise sanitaire aura ainsi contraint les entreprises à accélérer la révolution des pratiques managériales, grâce à un mode de travail qui impose confiance et responsabilisation.

Le suivi des nouveaux indicateurs mensuels sur l'impact du Covid-19 a également révélé une augmentation des inégalités des salariés face à la santé au travail : les risques psychosociaux – stress, tension, problème de déconnexion, difficulté à travailler dans des espaces parfois peu adaptés – ont constitué dès le mois de mai, le deuxième motif des arrêts de travail, devant pour la première fois, les troubles musculosquelettiques (TMS). Parallèlement nous avons observé à travers les résultats de notre baromètre annuel absentéisme publié en novembre dernier, une augmentation significative des arrêts maladie de longue durée. En effet, les arrêts longs (plus de 30 jours) ont représenté 12 % des arrêts maladie en 2020, contre 9 % en 2019, et 60 % des entreprises déclarent avoir connu au moins un salarié en arrêt long au cours des 12 derniers mois (vs 56 % en 2019).

Cette augmentation de l'absentéisme qui relève d'un phénomène structurel observé depuis plusieurs années et qui s'est accentué pendant la crise a dégradé la sinistralité des entreprises. 24 % des entreprises ont vu leurs coûts liés à l'absentéisme pour cause de maladie augmenter depuis 2 ans et aujourd'hui, 74 % des dirigeants pensent que la hausse de l'absentéisme aura un impact sur le montant des cotisations prévoyance de leur entreprise.

La crise sanitaire a placé les problématiques de santé au travail et de qualité de vie au travail au cœur des débats. Elle a également eu un impact sur la santé psychique, exacerbant les vulnérabilités personnelles et professionnelles des salariés. Notre étude sur les vulnérabilités des salariés réalisée en septembre 2020 auprès de plus de 2000 salariés et de plus de 400 dirigeants témoigne du fait qu'aujourd'hui, un salarié sur deux se dit touché par une situation de vulnérabilité (Difficultés financières, risques psychosociaux, situation d'aidant familial, maladie de longue durée, handicap, monoparentalité, pression économique...). 70 % des dirigeants ont déclaré compter au sein de leur effectif des salariés en situation de fragilité. 42 % des salariés se sont dits

concernés par des fragilités d'ordre personnel (vs 37 % en 2018), et 33 % par des fragilités d'ordre professionnel (vs 38 %). Parmi eux, 35 % ont indiqué vivre plusieurs situations de fragilité.

Les entreprises qui se sont mobilisées dès le début de l'épidémie, pour protéger la santé de leurs salariés, ont progressivement eu à prendre en compte l'émergence de ces fragilités qui ont, pour 60 % des salariés interrogés, un impact sur leur vie professionnelle.

Une expertise sur la santé au travail et les enjeux du travail de demain qui contribue au débat public et nourrit le dialogue social

Notre rôle, en tant que groupe de protection sociale, nous confère une légitimité sur les questions de santé au travail. Assureurs de la santé et de la prévoyance de plus de 400 000 entreprises et de près de 170 branches professionnelles, nous avons développé une expertise pointue de la data ou des études que nous réalisons auprès des salariés et des dirigeants.

En 2020, le télétravail et la santé au travail se sont affirmés comme des préoccupations croissantes tant des entreprises que des salariés, et ont fait l'objet de concertations larges. C'est pourquoi, fort d'une expertise unique et d'une longue expérience aux côtés des entreprises, il nous a semblé utile de contribuer aux réflexions conduites par les partenaires sociaux et les décideurs publics.

Notre contribution au débat public a pris différentes formes: publication de tribunes dans les médias, réalisation de rapports d'analyse nourris de notre expérience de l'entreprise, de nos études et de nos données, participation à des consultations et à des tables rondes... sont autant de leviers d'action destinés à éclairer les constats et les projets d'évolution.

Par ailleurs, nous avons poursuivi notre travail d'explorations sur l'impact humain des transformations digitales, data et liées à l'intelligence artificielle. Cette démarche nous a conduits en 2020 à lancer une réflexion approfondie sur les enjeux de la transformation digitale et de l'Intelligence artificielle (IA) et son impact sur le dialogue

social avec les partenaires sociaux. Cette démarche s'est effectuée dans le cadre d'un partenariat avec Le Learning Lab Human Change du Cnam. Il s'agit du premier lab consacré à la recherche sur la transformation numérique et l'IA en lien avec l'humain dans les entreprises. Nous avons articulé ces travaux autour de 4 axes: l'impact sur le travail, les travailleurs, la relation de travail et le dialogue social. Dans ce cadre, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de partenaires sociaux, d'organisations professionnelles et de dirigeants d'entreprises de la branche de la métallurgie. Nous avons également mis en place des ateliers de coconstruction avec les partenaires sociaux autour des opportunités et risques liés à l'IA dans le secteur de la métallurgie. Enfin, nous avons réalisé une revue de littérature scientifique relative au remplacement de l'homme par l'IA, à la substitution de l'IA et à la qualité du travail à l'ère de l'IA. Ces travaux se poursuivent et donneront naissance en 2021 à une réflexion plus large avec les branches professionnelles sur les nouveaux enjeux du dialogue social et la création du comptoir des branches.



2020 : l'expertise du Comptoir, plus utile que jamais

Anne Ramon

Directrice de la communication
et de la marque

Tout au long de cette année, nous avons adapté notre programme d'étude du Comptoir de la nouvelle entreprise pour mieux décrypter les transformations à l'œuvre au sein des entreprises. Télétravail, santé au travail, absentéisme, vulnérabilités des salariés autant de sujets clés que nous avons observés et analysés.

Les contenus liés à cette expertise n'ont jamais été autant vus, lus et partagés. Nous avons enregistré en mars et avril 32% du trafic annuel sur le site du Comptoir grâce à nos contenus sur le télétravail. Le sujet des vulnérabilités des salariés traité en décembre sur le site a acquis très vite une large audience avec près de 12 000 vues en un peu plus d'un mois seulement. Ce sont 13 millions de personnes qui ont été exposées à ce contenu soit via le site soit via les réseaux sociaux. En moyenne sur l'année, nous avons gagné 7% de visiteurs sur le site par rapport à l'année passée. Le trafic acquis depuis Twitter et LinkedIn a plus que doublé,

renforçant notre conviction que l'avenir du Comptoir va passer de plus en plus par ces nouvelles plateformes d'information et les plateformes de diffusion de vidéos et podcasts.

Nous avons également renforcé la valorisation des contenus du Comptoir par les commerciaux qui ont pu les partager avec nos clients et prospects, et ainsi croiser cette approche d'expertise par une approche de services.

Au-delà du site et des réseaux sociaux, nous avons inauguré les Masterclass du Comptoir pour décrypter les enjeux de santé au travail et du projet de loi en cours sur le sujet, rassemblant plus de 400 internautes essentiellement des clients du Groupe. Nous avons fait vivre notre partenariat avec le CNAM en organisant conjointement un colloque digital sur le futur du travail.

Plus que jamais l'expertise de Malakoff Humanis sur les sujets liés à la performance sociale a permis d'éclairer les nouveaux enjeux des entreprises.



Anne-Sophie Godon
Directrice innovation

Nos défis pour toujours plus de solutions concrètes

« D'année en année, nous nous efforçons d'enrichir les travaux que nous menons pour décrypter les enjeux de performance sociale des entreprises et démontrer les liens qui existent avec la performance économique.

Ces travaux s'organisent autour de quatre piliers:

- Des études menées auprès de salariés, de dirigeants ou encore de professionnels de santé, la plupart du temps avec l'appui d'instituts de sondage réputés. Au-delà de nos 3 grands baromètres annuels (Santé et Qualité de vie au Travail, Absentéisme et Télétravail et demain les aidants), des études ponctuelles en lien avec l'actualité ou sur des thèmes prospectifs et des études permettant d'approfondir

des sujets majeurs comme la dynamique des arrêts maladie.

- Des travaux de prospective pour anticiper les évolutions et transformations à venir avec l'appui des compétences de la Chaire Prospective du Cnam.
- Des travaux de recherche et développement comme ceux visant à créer un indice de place du capital humain en entreprise* ou encore le test de solutions innovantes (objets connectés, chatbot...).
- Des échanges réguliers avec nos entreprises clientes, pour comprendre leurs enjeux ou encore enrichir nos travaux d'exploration.

Nos défis: rendre toute cette matière accessible et utile et la traduire en solutions concrètes! ».

* Voir p.63

Zoom sur l'indice du Capital Humain en Entreprise

L'indice du Capital Humain en Entreprise (ICHE) permet d'optimiser la performance sociale et économique des entreprises. Développé par Malakoff Humanis, ce nouvel outil permet de mesurer l'implication des entreprises en matière de capital humain, quels qu'en soient leur taille ou leur secteur d'activité.

Nos études ont montré qu'il existe 10 points d'écart de performance économique entre les entreprises les plus performantes et celles qui ont un indice faible.

En répondant à un questionnaire de près de 60 questions qui combine des indicateurs RH usuels et les actions mises en place dans 6 grands domaines (Santé et accompagnement social, politiques sociale et partage de la valeur, conditions de travail et pratiques managériales, gouvernance et organisation, culture et communication, et environnement et engagements), les entreprises calculent leur indice et peuvent aussi se comparer à d'autres entreprises de même secteur ou de même taille. Nos experts accompagnent ensuite les entreprises dans l'analyse de leurs résultats et les aident à activer des leviers d'amélioration.

Une version simplifiée du calcul de l'ICHE, sous la forme d'un auto-diagnostic, sera disponible en 2021

