

## **Orientations stratégiques de l'entreprise : avis et préconisations du comité d'entreprise du 19 mai 2017**

Le plan d'entreprise Elan 2018 est entré dans sa dernière année.

Nous constatons que beaucoup de chantiers sont loin d'être achevés. Le taux d'avancement global n'est que de 60%. Il reste beaucoup à faire, notamment sur le plan de la convergence des processus, la migration des outils, l'évolution de l'offre produits/services et la digitalisation du modèle du groupe.

Les objectifs initiaux n'étaient-ils pas trop ambitieux par rapport au taux d'atteinte observé aujourd'hui ?

Nous pouvons préconiser une priorisation plus fine des projets et une hiérarchisation basée sur les moyens et les ressources disponibles. Une planification liée aux capacités réelles des équipes à traiter les projets nous semble également indispensable.

Dans le détail de la mise en œuvre du plan d'entreprise, nos remarques sont les suivantes :

### **Organisation**

Les changements d'organisation sont traités trop souvent en mode de fonctionnement normal du groupe et non en chantiers particuliers. Il devient alors difficile de mettre en relation les avancées et le plan d'entreprise. Les moyens mis en œuvre ne sont pas toujours à la hauteur du caractère exceptionnel de la nouvelle organisation.

Cet aspect est d'autant plus important que le rapprochement AG2R REUNICA nécessite l'harmonisation de modes de fonctionnements différents.

Des prises de décision tardives ont des conséquences sur le fonctionnement du groupe, l'activité des collaborateurs et la qualité de services que nous devons à nos clients.

Il est essentiel pour les partenaires sociaux que les dossiers de réorganisations soient présentés avec un volet RH détaillant les incidences sur les effectifs, les évolutions des métiers et des compétences.

## **Transition digitale**

Malgré l'ambition digitale affichée dans le plan d'entreprise, nous remarquons un taux d'avancement faible, à 40%, qui nous place en net retrait vis-à-vis de la concurrence et des attentes des clients.

Dans un groupe hétérogène avec des directions métiers qui expriment des besoins et une direction informatique maître d'œuvre, le digital est mis en place aujourd'hui avec des initiatives isolées et désordonnées.

Nous préconisons :

- une vraie approche globale du dossier pour une réelle cohérence, accompagnée d'approches transverses et adaptées à chaque direction métier.
- des moyens suffisants et pérennes adaptés à l'enjeu permettant au groupe de combler son retard.

## **L'accompagnement au changement**

Au-delà de la démarche positive de l'observatoire des métiers du groupe, la politique de Gestion Prévisionnelles des Emplois et Compétences s'attache essentiellement à des aspects macro sans intégrer une déclinaison de proximité. Si aujourd'hui les dispositifs existent, il reste à les utiliser pour construire les parcours professionnels de chaque salarié.

Le volet accompagnement au changement a été largement sous-estimé. Les réorientations de l'organisation du travail ou même le développement du digital ont des impacts importants sur les conditions d'exercice des métiers au quotidien.

## **Gains de productivité**

Le plan d'entreprise prévoit des gains issus de nouvelles organisations, de mutualisations, de synergie et de déploiement de nouveaux outils, notamment suite au rapprochement AG2R REUNICA.

Nous constatons un manque de visibilité sur les gains potentiels. Leur anticipation trop précoce ou surévaluée se fait au détriment de l'emploi et des conditions de travail.

Nous préconisons :

- une mesure des gains de productivité prévisibles traduite en termes opérationnels que lorsque les scénarii ont été suffisamment éprouvés.
- au travers du chantier qualité de vie au travail, la création d'un outil de mesure de la charge mentale du salarié en lien avec des sollicitations croissantes et de plus en plus complexes.

## **Outils de gestion**

Le plan d'entreprise prévoit, dans le cadre du rapprochement des structures, une harmonisation des outils de gestion.

Nous remarquons que les choix d'outils se sont faits principalement au moindre coût et sans tenir compte ni de la pérennité, ni de la facilité de maintenance des outils, et sans adéquation avec les besoins de gestion.

Le déploiement des outils n'a pas toujours été fait en fonction des priorités, comme par exemple la création d'une base de client unique.

Nous préconisons que dans le cadre de la création du nouveau plan, cette question des outils de gestion soit traitée prioritairement.

## **Adhésion des salariés au plan d'entreprise.**

Force est de constater que la communication faite aux salariés, y compris aux managers de proximité sur l'avancement du plan d'Entreprise, est perfectible.

Le portail intranet du groupe, DECLIC, est le principal vecteur d'informations, mais ce n'est pas suffisant.

Cette communication inadaptée a pour conséquence un manque d'adhésion du personnel au plan d'entreprise.

Cette situation a été aggravée par le décalage entre les objectifs fixés, les résultats affichés et les réalités concrètes vécues, au quotidien, par les salariés dans leurs pratiques professionnelles.

Nous regrettons que l'association des IRP au processus de construction du plan ait été négligée.

Nous préconisons :

- Un support de communication simplifié, préalablement présenté par les Directeurs d'Etablissement, et ensuite utilisé par les managers opérationnels afin de faciliter les échanges avec leurs équipes.
- Une association en amont des IRP à la construction du plan

Par ailleurs, et au-delà de la stratégie d'un plan d'entreprise, nous souhaitons qu'une réflexion soit engagée sur une représentation de la Direction des Ressources humaines en proximité régionale.

## Relations clients

Si la proximité avec les clients et la prise en compte de leurs besoins sont affirmées comme des fondamentaux du plan d'entreprise, nous constatons que les enquêtes de satisfaction auprès d'eux affichent une qualité de service qui n'est pas toujours au niveau attendu.

Nous préconisons :

- Dans le plan d'entreprise, de dégager des valeurs de différenciation de notre groupe sur le marché concurrentiel.
- De suivre l'activité et l'adéquation avec les moyens, une communication aux IRP et aux Conseils d'Administration des tableaux de suivi d'activité et d'enquêtes de satisfaction.

## Stratégie commerciale

Elle se caractérise par un manque de réactivité et d'anticipation. Cette situation est la conséquence d'une stratégie commerciale mal définie.

Nous attendons des réponses claires à ces questions :

- Quel développement commercial pour le groupe ?
- Quel arbitrage entre développement du chiffre d'affaires et rentabilité du portefeuille ?
- Quels moyens à donner pour le développement des accords de branche ?
- Quelle stratégie avec les mutuelles et groupes partenaires ?
- Quels moyens à donner pour la défense des portefeuilles ?

Sur la mise en œuvre du plan d'actions commerciales, nous remarquons que le rapprochement des équipes commerciales AG2R REUNICA s'est fait dans certaines régions sans accompagnement et sans formation spécifique. D'autre part au regard des réorganisations, la pondération des objectifs individuels des commerciaux et des assistant(e)s a été mal adaptée, et l'harmonisation des challenges et des missions reste à faire.

Nous préconisons :

- Que la Vente A Distance inscrive son développement dans un périmètre équilibré avec les conseillers MDP face à face
- De s'assurer de l'équilibrage du découpage des territoires commerciaux et de l'adéquation des ressources pour chacune des régions.
- D'être plus réactif dans la conception de nouvelles gammes innovantes (contrats standards, sur-complémentaires, contrats séniors...), faisant le constat que nos offres actuelles de produits ne sont pas concurrentielles sur le marché

## Pré cadrage budgétaire

Si nous avons noté que l'objectif de plan d'entreprise était de diminuer les frais de gestion de l'ensemble du groupe de 10% d'ici 2020, la réalité montre qu'en 2016 les charges courantes du GIE ont été inférieures de 20M€ au budget prévisionnel voté par les CA.

Pour la trajectoire des frais en retraite complémentaire, si nous comprenons les contraintes imposées par les fédérations, la réduction des frais a été beaucoup trop rapide par rapport à la demande fédérale. Ainsi, alors que la trajectoire était de 405 M€ pour 2016, les dépenses réelles se situent à moins de 370 M€, soit 35 m€ d'économies supplémentaires.

Ces choix ont des conséquences néfastes sur :

- La qualité de gestion
  - o les résultats des enquêtes de satisfaction clients et les motifs de résiliations des contrats par les entreprises en assurance de personnes corroborent la baisse de qualité de service (la part des résiliations liée au suivi des contrats a atteint en 2016 12%, résultat le plus élevé depuis 2012).
- La santé des salariés
  - o L'augmentation des arrêts de travail de courte durée des salariés ainsi que les résultats du baromètre « qualité de vie au travail » montrent la dégradation des conditions de travail des collaborateurs.

La réduction des frais de gestion a porté principalement sur les frais de personnel. Nous avons perdu 245 postes en 2015, 120 en 2016 et le cadrage budgétaire 2017 prévoit encore - 200 postes. Là encore la trajectoire budgétaire a été plus rapide que prévue : 272 M€ de masse salariale en 2016 pour 289M€ budgétés.

En parallèle, l'augmentation des contrats CDD est manifeste : pour 2016 les frais de personnel CDD augmentent de 22% alors qu'ils avaient été budgétés à 7,5%.

Dans ce processus de réduction des coûts de gestion, il nous paraît urgent de s'interroger sur le modèle économique du groupe et sur le partage de la valeur entre les activités pilotées en interne et celles confiées à des acteurs extérieurs (partenaires, courtage, prestataires extérieurs...).

## La formation

Nous nous retrouvons dans la volonté de l'entreprise de préparer ses salariés à des transformations sensibles du contenu de leurs métiers et d'accompagner les responsables dans les changements profonds de leurs compétences managériales.

Dans la disparition des activités peu qualifiées, nous avons noté que la direction des ressources humaines a la volonté d'engager des moyens pour renforcer la dimension d'expertise ou d'enrichissement sur des activités transverses.

Par ailleurs, malgré le constat positif sur les moyens donnés pour l'autoformation du collaborateur, ce dernier, au regard de sa charge de travail, ne peut y consacrer le temps nécessaire.

Au final, la planification de la majorité des formations n'est pas aboutie ; elles se réalisent dans l'urgence.

## **Conclusion**

Au global, nous rappelons que les quatre fondamentaux du plan d'entreprise sont :

- La proximité avec les clients et leurs besoins,
- La légitimité du groupe en Assurance de personne,
- La solidité financière et opérationnelle,
- La cohésion des structures et des équipes.

Force est de constater que si la légitimité du groupe est assurée et que la solidité financière s'améliore :

- Les besoins du client ne sont pas assez pris en compte,
- La structure opérationnelle n'est pas stabilisée,
- La cohésion des équipes est encore en construction.

La loi nous donne aujourd'hui l'opportunité d'échanger plus directement avec vous sur les orientations stratégiques du groupe et ses conséquences. Au moment où le groupe engage les préparatifs de son prochain plan d'entreprise, nous vous remercions de l'attention que vous porterez à nos réflexions et préconisations.