

Les élu-e-s du Comité d'entreprise de LA MONDIALE remettent leur avis concernant l'information/consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi

En préalable à cet avis, les élu-e-s souhaitent souligner l'importance de fluidifier la transmission et d'avoir l'exhaustivité des informations nécessaires afin que l'expert mandaté dans le cadre de ce type de consultation soit en mesure de produire un rapport permettant d'éclairer au mieux les différents points sur lesquels leur avis est demandé. Ainsi, préconisons-nous, à l'avenir, qu'une réunion préparatoire à chaque consultation légale soit organisée pour que la Direction, l'un ou plusieurs membres de la commission ainsi que l'expert s'accordent sur la teneur et le délai de transmission des données nécessaires à l'analyse des sujets à observer et la production du rapport afférent. Nous voulons croire que ce process participera à la bonne marche de l'instance, propice à un dialogue social éclairé, exhaustif et de qualité. Pour illustrer ce premier propos, nous n'avons pas la vision précise des sorties de l'effectif des collaboratrices et collaborateurs de moins de 3 ans d'ancienneté. Par vision précise, nous entendons celle-ci via le prisme des métiers. En effet, cette donnée nous apparaît comme nécessaire pour apprécier la dynamique des emplois de ces différents métiers, en particulier, mais nous y reviendrons plus loin, quant à la famille métier du commercial. Ces informations sont de nature à étayer notre réflexion et nos échanges dans le cadre des prochaines échéances annoncées ainsi que des futures mesures de réduction des coûts.

Les élu-e-s constatent que l'emploi progresse au sein du GIE depuis deux ans. Les profils en augmentation s'observent au sein du personnel cadre sur les métiers du management, de la technique (actuariat / juridique, certainement du fait, notamment, des évolutions réglementaires), de la gestion de projets (effet de structuration du groupe et de sa transformation), de la gestion de la relation client (effet de l'évolution de l'environnement) et celui de l'informatique.

Parallèlement les élu-e-s remarquent :

- La poursuite de l'érosion des effectifs des métiers du secrétariat ;
- L'accroissement des transformations de CDD en CDI comme un des leviers au recrutement pérenne.
- La montée en puissance du dispositif de **recours aux alternants** au sein du GIE, en particulier ceux intégrés au sein de la famille commerciale avec pour objectif d'aboutir à des embauches définitives. A ce titre, ils souhaiteraient un retour sur la politique de transformation des alternants en CDI de telle sorte à ne pas avoir une pratique favorisant l'alternance au détriment des embauches.

Enfin, les élu-e-s voient que les volumes de départs à la retraite offrent de potentielles marges de manœuvre financières pour le GIE, d'ici 2022. Ces dernières pourraient s'élever à près de 9 M€.

Au-delà de l'évolution de l'emploi constatée au sein du GIE La Mondiale, les élu-e-s comprennent et constatent que l'examen du collectif de travail dudit GIE est désormais indissociable de celui du Groupe AG2R La Mondiale. En effet, plusieurs équipes sont désormais composées de personnels issus des deux ensembles (prenons l'exemple de certaines fonctions transverses).

Fort de ce constat, et dans la perspective d'une vision claire sur les orientations de l'emploi, les élu-e-s souhaiteraient, pour les exercices à venir, être en mesure de pouvoir apprécier

précisément les dynamiques qui engagent les deux univers qui constituent le Groupe AG2R LA MONDIALE.

Concernant le sujet plus spécifique des forces commerciales ;

- Les élu-e-s constatent une évolution étale des effectifs et comprennent que dans la période du déploiement de la transformation de la distribution, la Mondiale vise un iso-effectif compte tenu d'une baisse de la population des assistants.
 - La situation concernant cette population des **assistants commerciaux interpelle grandement**. Leur nombre a sensiblement diminué depuis trois ans. Si les évolutions technologiques et la réorganisation de la distribution pourraient amener à réduire la charge de travail de ces personnels, qui demeurent indispensables au bon fonctionnement des équipes commerciales et à la qualité du service attendus par nos clients, les élu-e-s attendent de la direction une redéfinition précise de la charge de travail qui sera désormais dévolue aux assistants pour, outre les points évoqués précédemment, permettre de maintenir au maximum leur emploi.
- Les élu-e-s comprenant, au travers du plan de transformation de la distribution, l'ambition du Groupe de renforcer les synergies commerciales « inter-marchés », expriment leur volonté d'obtenir une vision élargie de l'ensemble des effectifs commerciaux concernés au sein du Groupe lors de la prochaine information / consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi.

L'amélioration de la visibilité de cette population est d'autant plus importante que cette dernière est soumise à de nombreux challenges :

- Les évolutions réglementaires, qui peuvent modifier structurellement leurs conditions d'exercice (exemples : la Loi Pacte, pour ne citer que la plus récente) ;
- Les évolutions organisationnelles du Groupe et les tensions du marché du travail sont réelles sur ces métiers. Sur ce point, les élus constatent un **taux de sortie des conseillers commerciaux** toujours important, en particulier sur la population des collaborateurs de moins de 2 ans, malgré l'important dispositif de formation et de tutorat/intégration mis en place. Ces mesures nécessitent un investissement financier important, et l'accompagnement, s'il est largement accepté par les équipes, est ressenti comme relativement chronophage pour les nouveaux arrivants mais aussi pour leurs managers et/ou accompagnateurs, et parfois au détriment du temps que ces derniers pourraient consacrer aux collaborateurs commerciaux plus expérimentés.

Les élu-e-s comprennent que la direction a conscience du sujet et assume le coût et la nature du dispositif de formation. Toutefois, elle cherche à améliorer les processus de recrutement, en particulier par un travail sur l'attractivité de la marque employeur du groupe, pour favoriser des embauches pérennes.

Les élu-e-s souhaitent que la direction poursuive le travail d'analyse sur les causes des départs afin d'améliorer le sourcing des recrutements et le processus d'intégration et insistent sur la nécessité d'avoir un compte rendu des résultats lors des prochaines consultations.

Par ailleurs, concernant le **déploiement de la transformation de la distribution**, l'étalement du déploiement par vagues successives, le cursus de formation du management et

l'accompagnement local doivent offrir en théorie des moyens de garantir les conditions de la transformation.

Il est cependant encore trop tôt pour se prononcer sur l'efficacité du dispositif et des éventuelles difficultés rencontrées par les équipes. Néanmoins à ce stade, constat peut être fait du retard pris dans les déploiements des outils de pilotage d'activité et de relation client, alors qu'ils sont indispensables à la mise en œuvre des synergies commerciales ambitionnées dans le cadre de cette transformation. Peut-on dès lors attendre des résultats significatifs à court terme ?

Sur une autre famille d'emploi, **l'informatique**, les élus font le constat d'un rattrapage sensible de recrutement qui s'opère notamment par la réinternalisation de salariés au sein des équipes.

- Ce mouvement en tant que tel est une bonne chose, d'autant plus que cette famille, portant au premier chef le plan de transformation, va être touchée par de nombreux départs en retraite dans les années à venir. Il apparaît donc vital que les compétences clés identifiées soient effectivement réinternalisées au sein du Groupe. A ce titre, l'alternance peut être un bon moyen de recrutement de futurs collaboratrices et collaborateurs ayant les compétences recherchées.

En termes de **gestion des emplois et des compétences**, les élu-e-s attendent de la part de la Direction un nouvel accord dont les ambitions et les moyens humains et financiers seront à la hauteur des challenges que relève aujourd'hui le Groupe et auxquels il fera face dans les prochaines années. Ainsi, attirent-ils l'attention de la Direction quant au fait de ne laisser aucun métier « au bord du chemin » et notamment le personnel commercial.

- Ils relèvent d'ores et déjà la mise en place de « people review » (échange entre la direction RH et les métiers). Ce processus doit permettre la mise en place de plans de succession aux postes à responsabilité, et élargir la réflexion sur les besoins en compétences des différentes directions du Groupe. Il doit également permettre l'identification de salariés à « haut potentiel ». Les élus attendent de la direction, au-delà d'une évidente transparence des process, un compte rendu régulier sur les évolutions professionnelles induites ainsi que sur le maintien de l'employabilité de l'ensemble des salariés du GIE.

Enfin, en matière de formation, il nous semble nécessaire :

- De poursuivre les efforts entrepris sur l'ensemble des métiers, quel que soit l'âge ou l'expérience des collaborateurs, compte tenu des nombreuses évolutions de leurs métiers, et au-delà des aspects techniques et réglementaires ;
- De mieux suivre le nombre de salariés ayant validé une formation certifiante et diplômante, comme critère de développement de l'employabilité des salariés.

Au regard du faible nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé de formation hors plan de formation (CPF, bilan de compétences, VAE), il nous semble utile que les équipes de la DRH en appui des équipes managériales, via l'entretien professionnel par exemple, communiquent davantage sur le sujet et sur les modalités d'accompagnement de ces congés spécifiques.

Il est enfin un sujet sur lequel les élu-e-s souhaite interpeller la Direction. Il s'agit de la séquence des entretiens annuels. Il nous apparaît, à ce stade, que tant les outils déployés que

les process de conduite de ces entretiens ne sont plus en ligne avec les attendus de nos collègues en matière d'évolution professionnelle et d'employabilité. S'il nous a été annoncé une refonte des outils, celle-ci doit aussi s'accompagner d'une révision des modalités des entretiens et des évaluations qui en découleront. Il en va de l'homogénéité, de l'équité et de la bonne compréhension de chacun de ces entretiens et de leurs conséquences sur l'emploi.

Parmi l'ensemble des investissements programmés sur les prochaines années, celui ayant trait à la formation nous semble prioritaire. Il doit s'agir de permettre à chacune et chacun des collaborateurs du Groupe de développer ses compétences, de s'approprier au mieux les évolutions de son métier inhérentes à la transformation du Groupe, aux environnements de marché, de la réglementation et, plus que maintenir son employabilité, favoriser son épanouissement pour contribuer au développement de nos activités.

Compte tenu des interrogations, et de fait, des inquiétudes que les élu-e-s viennent d'exprimer, ceux-ci rendent un avis défavorable sur le champ de la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi de l'UES La Mondiale. Ils demandent à pouvoir être partie prenante de l'accompagnement des évolutions structurantes de l'emploi que connaît actuellement et connaîtra demain le groupe, notamment lors des négociations en cours et à venir.