



Avis du CSE de l'UES AG2R sur les orientations stratégiques

Décembre 2022

Table des matières

Bilan du plan entreprise 2020-2022	2
➤ Les principaux enjeux	2
➤ Bilan	2
➤ Transformation de la distribution	2
➤ Relation client	2
➤ Activité assurantielle	3
➤ Activité retraite complémentaire.....	3
➤ Informatique	3
➤ GAPEC	3
➤ Engagement des salariés.....	3
Le plan d'entreprise 2023-2025	4
➤ Les constats	4
➤ Les axes d'action	4
➤ Le développement commercial.....	4
➤ Le redressement d'AG2R Prévoyance	4
➤ L'investissement dans les systèmes informatiques et le digital	5
➤ La retraite complémentaire	5
➤ Sous-traitance & gestion déléguée	5
➤ Organisation commerciale	5
➤ Politique sociale et salariale.....	6
➤ L'emploi dans le groupe	6
➤ Conclusion	7

Bilan du plan entreprise 2020-2022

Le plan qui s'achève avait pour ambition la mise en cohérence de la stratégie et du plan d'entreprise.

Les leviers qui devaient être actionnés étaient :

- Clarification de la raison d'être du groupe,
- Partenariats stratégiques,
- Amélioration de la performance opérationnelle.

➤ Les principaux enjeux

Le plan Impulsion 2020-2022 s'inscrivait largement dans la continuité du plan précédent à travers 3 enjeux principaux :

- La poursuite et finalisation des actions engagées, en particulier dans les programmes de transformation, afin d'accroître la compétitivité du groupe face à la concurrence,
- L'adaptation de l'organisation du groupe à certaines évolutions,
- Le renforcement des actions d'anticipation des évolutions métiers et l'accompagnement des salariés pour faciliter leur adaptation au changement, en particulier à travers le déploiement de la GAPEC.

L'atteinte des ambitions stratégiques du groupe, tout autant que la réussite du plan d'Entreprise, devaient s'appuyer sur 3 leviers : un plan de performance pour chacun des objectifs, la recherche de partenariats stratégiques pour faciliter l'atteinte des objectifs, la réaffirmation de la raison d'être du groupe comme « boussole ».

Des indicateurs (25 au total) devaient permettre de suivre l'avancement du plan.

➤ Bilan

Dans les indicateurs, arrêtés au 2T2022, seuls 9 indicateurs sont en vert. Il en résulte que 16 sur 25 ne sont pas en adéquation avec les objectifs du plan d'entreprise. De plus nous constatons une dégradation importante sur le 2T 2022.

Les élus notent notamment que :

- La productivité du réseau MDE s'améliore de 13% essentiellement par le jeu de la baisse des effectifs mais reste très en deçà des attentes (+30% vs 2019),
- Le poids des actes d'affiliation dématérialisés en santé/prévoyance (51% à fin 2022) est aussi loin des objectifs fixés par la Direction Métier : 66% fin 2021 et 100% fin 2022 malgré la montée en charge des affiliations via la DSN,
- Le ratio combiné en santé/prévoyance : 110% fin juin 2022, est sans grande amélioration par rapport à 2021.

➤ Transformation de la distribution

La transformation de la distribution n'a pas dopé les performances commerciales (synergies entre les marchés, développement de la valeur globale des clients...) et a contraint la direction commerciale à revoir son organisation en 2022 en renonçant à la logique du multi marchés. Si la direction parle de demi-réussite, les élus du CSE y voient un douloureux échec, en partie responsable du départ massif des salariés parmi les plus expérimentés et d'une dégradation inédite des conditions de travail.

➤ Relation client

La connaissance client est encore très imparfaite. Même si les espaces clients et leur taux d'utilisation se sont améliorés, il existe toujours des ruptures et des lourdeurs de process dans les parcours (avant-vente, vente, relation client). Le décalage avec nos concurrents dans le digital n'a jamais été rattrapé. Il manque un process unifié de gestion des réclamations clients

transverse aux métiers (gestion santé / retraite / commercial), le traitement des réclamations étant un point essentiel pour améliorer la satisfaction client.

➤ **Activité assurantielle**

En Santé/Prévoyance, le développement du PNA via l'orientation vers le petit collectif et l'individuel a été peu concluant. La croissance de l'activité a été principalement portée par le courtage national et la délégation de gestion avec à la clef une forte dégradation des équilibres (ratio combiné à 110% à fin juin 2022) et des insuffisances dans le pilotage technique (contrôle ACPR). La très nette amélioration de la solvabilité du groupe, grâce à la baisse des taux et la création du FRPS, ne doit pas masquer la grande fragilité chez AG2R P.

La trajectoire des frais est finalement en ligne avec les objectifs, mais au prix d'une réduction des frais de personnel importante et continue.

➤ **Activité retraite complémentaire**

En retraite, la délimitation du périmètre Retraite Complémentaire a été réalisée sans fragiliser le groupe. Les objectifs du COM 19-22 ont été atteints, voire dépassés (frais, indicateurs qualité) mais au prix d'une « fragilité d'ensemble » sur les ressources et un apport de plus en plus important de la sous-traitance et de CDD. Les élus du CSE notent une dépense moindre par rapport au budget engagé au détriment des conditions de travail au sein des équipes.

➤ **Informatique**

Si, pour les systèmes informatiques, des efforts de décommissionnement des applicatifs (-14% en poids) ont été faits, l'objectif de construction d'un SI moderne et ouvert n'a pas été atteint malgré l'importance des moyens déployés sur deux plans successifs. Les démissions sont en constante progression, parfois dans des secteurs clefs (sécurité), fragilisant l'avenir et la Sécurité des systèmes d'informations du groupe.

➤ **GAPEC**

Le déploiement de la GAPEC a permis la complétude et la maturité du dispositif (travaux de prospectives quasiment achevés et phase d'actualisation en cours, dispositifs d'accompagnement des évolutions et de la mobilité, plans de recrutement, people review...). Mais restent à atteindre les objectifs d'appropriation par les salariés et de construction de trajectoires quantitatives au-delà de quelques mois.

La baisse sensible des effectifs sans analyse par métier et sans accompagnement, avec en corolaire la dégradation des conditions de travail et de la qualité de service marquent les limites de l'application de la GAPEC dans le groupe.

Cette baisse ininterrompue des effectifs concerne principalement le périmètre de l'UES AG2R tandis que le visage du groupe se transforme, Domitys étant désormais le 1^{er} employeur du groupe avec plus de 4000 salariés.

➤ **Engagement des salariés**

Les résultats du baromètre d'engagement du groupe 2022 montrent un indice d'engagement AG2R LM de 58%, nettement en retrait du benchmark (75%). Seul un répondant sur deux connaît les orientations du groupe et moins d'un sur deux y adhère. Pourtant pour réussir un plan d'entreprise, il faut que ces deux conditions soient réunies.

le Groupe construit une stratégie mais sans pour autant réussir à entraîner le collectif.

Le plan d'entreprise 2023-2025

➤ Les constats

Le plan « Nouvelle donne » bâti dans un environnement défini comme « durablement instable » est construit à partir d'un double constat :

- Un risque d'explosion avec le déficit d'AG2R P,
- Un risque d'implosion avec un système informatique et digital qui n'est pas à la hauteur des enjeux actuels.

Face à ces risques, qu'elle qualifie de « mortels », la direction affirme l'absolue nécessité de redresser l'activité prévoyance santé pour garantir la cohésion du Groupe d'une part et de changer de braquet en matière de SI et digital d'autre part.

Les élus ne peuvent que partager ces objectifs pour garantir la pérennité de l'entreprise.

En revanche, ils ne comprennent pas que les risques cités n'aient pas été pris en compte avant d'avoir atteint cette situation critique, et ceci, malgré la répétition des signaux d'alerte déclenchés par leurs soins et par l'expert du CSE depuis une dizaine d'années. Situation qui impose selon la direction de prendre dans l'urgence des décisions plus radicales, qui ont un impact très lourd sur l'emploi et les conditions de travail.

➤ Les axes d'action

Pour faire face à ces risques, la direction cite dans son plan d'entreprise des opportunités et des axes d'actions s'appuyant notamment sur l'amélioration de la satisfaction client à travers une nouvelle organisation commerciale omnicanale, la simplification de l'organisation et la mise en avant du référentiel « faire partie du groupe ».

➤ Le développement commercial

La direction compte accélérer la croissance du groupe sur les secteurs dits rentables, qu'elle limite à l'épargne retraite et épargne patrimoniale.

Les élus déplorent le manque d'ambitions en termes de développement santé et prévoyance. Les actions de redressement du portefeuille AG2R P et d'économies sur les frais de gestion, associées à l'objectif de limitation de la production commerciale, risquent de conduire à un solde de souscription négatif.

Conjuguer la limitation de la croissance du chiffre d'affaires et la résiliation des contrats déficitaires aura un impact négatif sur l'activité et sur le niveau d'emploi, même si la direction assure que l'essentiel des résiliations concernera des contrats en délégation de gestion.

➤ Le redressement d'AG2R Prévoyance

L'un des deux objectifs centraux dans le plan d'entreprise est la restauration de la rentabilité d'AG2R Prévoyance.

L'acceptation par VIASANTE du référentiel « faire partie du groupe » nous semble in fine de nature à contribuer également au rééquilibrage de la santé/prévoyance.

Si, le levier « technique » de redressement du portefeuille laisse penser que les objectifs (S/P Entreprise et CCN < 98% et 94%) semblent atteignables, les autres leviers (réductions des frais généraux, hausse des chargements du portefeuille,) seront plus complexes à réaliser.

Les élus sont fortement préoccupés par la réduction des frais généraux (-7,5% en euros constant) qui nécessite un effort très important pour les équipes opérationnelles.

Ces équipes, en déficit de ressources, sont confrontées à la hausse des stocks (hausse de la sinistralité), qui induit une dégradation importante de la qualité de gestion.

➤ L'investissement dans les systèmes informatiques et le digital

L'objectif de « changement de braquet » qui embarque un programme de 42 sous projets sur une durée de six ans est énoncé comme étant priorité absolue.

Si les élus partagent l'objectif d'ouverture du SI pour l'adapter au modèle d'affaires et de distribution du groupe, et retiennent l'ambition « d'avoir les meilleurs systèmes informatiques et digitaux de notre secteur » ils s'inquiètent cependant, de l'ampleur des travaux restant à réaliser ne serait-ce que pour le mettre à niveau malgré les moyens considérables engagés ces dernières années.

Les élus notent enfin l'impact fort du coût de ces investissements sur le résultat assurantiel sur toute la durée du plan moyen terme avec un objectif revu à 220M€ contre 300 M€ initialement.

➤ La retraite complémentaire

Les élus déplorent que la stratégie élaborée dans le plan d'entreprise ne concerne que très peu l'activité retraite alors qu'AG2R représente le quart des cotisations AGIRC ARRCO. De plus, cette absence d'une déclinaison plus importante de la stratégie retraite ne participera pas au renforcement de l'engagement des salariés de cette activité.

Les élus notent qu'à la différence du plan précédent, qui avait vu les excédents du fonds des gestion gonflés démesurément, la direction affirme que les gains de productivité auront vocation à être réinvestis dans la qualité et les conditions de travail. Les élus seront attentifs à la tenue de cet engagement.

L'objectif de réussir le transfert du recouvrement aux URSSAF est indiqué dans le plan d'entreprise sans que les conséquences sur l'emploi aient été anticipées. Même si la question du devenir de la fiabilisation (cotisations et carrières) reste ouverte, les conséquences d'un éventuel transfert de cette activité doivent rapidement être évaluées ainsi que les capacités réelles du groupe, le cas échéant, à reclasser les salariés concernés.

➤ Sous-traitance & gestion déléguée

L'objectif de réduction des coûts, dans l'attente notamment des gains d'efficience avec la modernisation du SI, laisse craindre aux élus un recours encore plus important à la sous-traitance (en prévoyance après la santé).

Ce sentiment est renforcé par les difficultés de recrutement dans tous les métiers, qui pourrait justifier, du point de vue de la direction, un recours plus systématique à la sous-traitance.

Ce phénomène pourrait se conjuguer à l'augmentation de la gestion déléguée en assurance de personnes.

Pour les élus CSE, ce recours massif à des acteurs externes au groupe ouvre la question de nos missions en tant que groupe de protection sociale, et des activités de cœur de métier qui doivent être traitées en interne.

Le groupe AG2R LA MONDIALE doit-il être un simple assureur de risques ou un groupe de protection sociale acteur dans les prestations qu'il doit à ses clients ?

Les élus du CSE, remontent aussi un trait de vigilance quant aux résultats attendus auprès des sous-traitants, qui, bien souvent, ne correspondent pas à leurs engagements.

➤ Organisation commerciale

L'ancienne organisation commerciale en multi marchés, imposée aux équipes, et dont le groupe n'avait cessé de vanter les vertus malgré les alertes incessantes des élus est abandonnée au profit d'une distribution omnicanale et transversale censée booster la satisfaction client. Cette décision est pour les élus la reconnaissance implicite par la direction

d'un échec retentissant qui s'est traduit principalement par une baisse importante de la productivité et la diminution massive des effectifs des forces commerciales.

Si la nouvelle organisation proposée marque un retour attendu à la spécialisation des équipes par marché, les moyens pour réussir n'apparaissent pas plus clairement, et nous jugeons que, dans ce contexte, l'ambition de porter la satisfaction client à un niveau élevé relève de la méthode Coué.

Les élus estiment enfin qu'il sera difficile, quel que soit le modèle proposé, de recréer une dynamique forte, bâtie sur le champ de ruines laissé par l'organisation précédente.

➤ Politique sociale et salariale

Dans les conditions de réussite du plan d'entreprise, la direction se fixe pour objectif d'attirer, de motiver, de développer et de retenir les talents.

Face à l'intensification de l'évolution des métiers et des compétences, les élus pensent que l'objectif prioritaire est de redonner du sens au travail des salariés. Cette démarche pourra participer à rendre plus attractifs les métiers du groupe, mais elle doit nécessairement être accompagnée d'une revalorisation de la politique salariale et d'une amélioration de la politique et du climat social.

Ce n'est qu'à ces conditions que le groupe parviendra :

- à recruter de nouveaux talents et retenir ceux qu'il possède déjà ;
- à restaurer la motivation et l'engagement de tous les salariés.

➤ L'emploi dans le groupe

Le nouveau plan d'entreprise, à l'instar des précédents, ne comporte aucune évaluation de ses impacts sur l'emploi, les compétences et les conditions de travail.

- Ainsi en santé/prévoyance, les élus ne savent pas quels impacts aura l'objectif de réduction des coûts d'ici à 3 ans sur les effectifs ;
- Aucune stratégie sur la répartition entre les activités gérées en interne et la sous-traitance n'est décrite dans le plan d'entreprise ;
- De façon transverse, les conséquences sur les compétences de « l'orientation client », de la plus grande « agilité », et plus globalement de l'objectif d'amélioration de la satisfaction client ne sont pas prises en compte ;
- Les moyens pour les managers d'atteindre les objectifs de simplification et d'optimisation de l'organisation, ainsi que l'augmentation de la productivité (taille des équipes, réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, amélioration des outils informatiques, ...) ne sont pas décrits ;
- Les impacts sur les équipes commerciales du renforcement de la logique de distribution via des partenariats (par exemple le courtage régional) ne sont pas mesurés ;
- Le plan d'entreprise ne prend pas en compte le départ massif de salariés expérimentés à moyen terme et la problématique du maintien des compétences et de la transmission des savoirs.

➤ Conclusion

Tout d'abord, les élus déplorent que le corps social n'ait pas été associé plus en amont dans la définition des objectifs et aux chantiers à mener.

Alors que le plan d'entreprise indique dans son préambule que l'ADN du groupe est la conjugaison des responsabilités individuelles, des solidarités professionnelles et intergénérationnelles, les élus regrettent que le caractère non lucratif et l'appartenance à l'économie sociale ne soient pas davantage mis en avant.

A cet égard, le manque d'ambition concernant la RSE apparaît étonnant dans la mesure où elle peut être envisagée comme un levier potentiel d'amélioration des attentes client, de différenciation et de développement de la marque employeur.

Le seul axe de différenciation fort par rapport à la concurrence proposé par le groupe repose sur le développement des activités de service sur le grand âge au travers de l'acquisition et de l'ambitieux plan d'ouverture de résidences Domitys.

Les élus regrettent que l'activité retraite complémentaire soit marginalisée par le nouveau plan, alors qu'elle est un pilier du groupe, même si la fédération Agirc-Arrco dicte la majorité des objectifs et moyens. Ainsi, les salariés de ce domaine pourraient avoir le sentiment d'être mis à l'écart du groupe.

Les élus souscrivent entièrement à la nécessité de restaurer la rentabilité d'AG2R Prévoyance, et rappellent que cela fait une dizaine d'années qu'ils alertent la direction sur les mauvais résultats successifs. En revanche, ils estiment peu ambitieux le plan de développement et s'inquiètent du volet RH du plan redressement avec un risque fort sur les conditions de travail et sur la satisfaction client.

Le nouveau plan 2023-2025 présenté ne projette pas d'ambition de croissance du chiffre d'affaires en santé prévoyance.

Ainsi nous en déduisons que le groupe semble renoncer à s'impliquer sur le marché de la réforme de la protection sociale des fonctionnaires, qui pèsera pourtant à terme 20% du marché français de la protection sociale.

L'objectif réaffirmé de redressement des contrats déficitaires y compris sur les branches professionnelles, associé à la politique de rigueur pour les souscriptions nouvelles, pourrait avoir des impacts négatifs sur la taille du portefeuille et donc sur l'emploi.

D'autre part, la nouvelle organisation commerciale qui renforce les moyens dédiés au courtage accentuera mécaniquement le recours à la gestion déléguée, également privilégiée pour les affaires nouvelles réalisées via la plateforme dédiée au courtage de proximité.

Le groupe qui n'a pas renoncé à se développer en IARD se contente pour le moment d'un projet de distribution croisée avec la MAIF qui n'aura donc pas sous cette forme d'impact positif sur la solvabilité.

La direction annonce des objectifs élevés dans le domaine de l'épargne retraite et patrimoniale, cette ambition pourrait être boostée par une opération de croissance externe. Les élus du CSE pas forcément hostiles à ce projet seront attentifs (si ce projet abouti) aux conséquences sur l'activité de nos réseaux internes.

A ce titre l'imposition du référentiel « faire partie du groupe » aux entités souhaitant le rejoindre nous semble être un gage réel de renforcement de l'efficacité, même s'il semble

compliquer certaines discussions notamment avec Intériale qui a fait un pas de côté en renonçant (temporairement ?) à intégrer le périmètre prudentiel.

Pour les élus, les enjeux du plan, ses objectifs, sa cohérence, ses impacts, doivent être partagés avec les équipes. Cela passe par une présence active et bienveillante sur le terrain des dirigeants du groupe, d'autant plus que les perspectives offertes aux métiers apparaissent très déséquilibrées.

A l'instar des plans précédents, aucune évaluation des impacts sur l'emploi et les conditions de travail n'est énoncée.

Enfin, il serait souhaitable qu'à la lecture du plan, chaque salarié du groupe, à qui il est demandé d'être agile et responsable, puisse répondre à la question : en quoi mon emploi et mes compétences sont concernés par le plan d'entreprise ?