

« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

MEDERIC

Le développement d'une culture de la performance

Introduction

Médéric est un des pionniers du développement de la protection sociale en France. L'entreprise a été créée au moment des premières grandes lois d'assurance sociale, particulièrement celle qui instituait les allocations familiales (1928). Elle s'est développée autour des complémentaires retraite (AGIRC et ARCCO) et continue son développement dans les assurances complémentaires en matière de prévoyance et de santé.

L'entreprise participe du progrès social par son objet. Elle est aussi organisée de manière à donner place aux partenaires sociaux dans les décisions stratégiques. C'est une entreprise à but non lucratif dont la gestion est paritaire. Les administrateurs sont composés de représentants des syndicats de salariés d'une part, des syndicats d'entreprises de l'autre. Ils désignent un Délégué Général qui dirige le groupe. L'entreprise est donc gérée par le Code de la mutualité.

Globalement, le secteur a longtemps été à l'abri de la concurrence, bénéficiant d'un marché captif (le marché national) et d'un contrôle des entrées. Cependant, chacun de ces points est aujourd'hui remis en cause, ce qui entraîne de nouvelles exigences, en matière de réponse à la demande – pour défendre les marchés existants – et, surtout, en matière de productivité. L'exigence de performance s'est donc introduite dans la fourniture même du service d'assurance.

Le défi auquel est confronté Médéric est donc singulièrement semblable à celui auquel l'essentiel des entreprises a déjà répondu : comment faire percevoir au sein de l'organisation les contraintes en termes de compétitivité et de qualité de service auxquelles celle-ci est soumise dans les relations avec ses adhérents. Cette transformation est à l'œuvre actuellement. Elle ne peut être réalisée sans l'adhésion des personnels. L'objet de l'étude de cas est de prendre conscience, avec les dirigeants de Médéric eux-mêmes, de la perception de la situation par les personnels afin d'appuyer le changement sur les leviers efficaces. Très logiquement, l'enquête a d'abord porté sur le management. L'étape suivante n'ayant pas été précisée à la date de la présente étude.

Un secteur en mutation

Le contexte de l'assurance a été profondément modifié depuis le début des années 1990. Les nouvelles contraintes portent sur les points suivants :

- Des évolutions démographiques qui ébranlent le problème financier du système par répartition
- Les harmonisations européennes en termes de protection sociale et de statut des activités d'assurance : alors que la France reste encore très cloisonnée en la matière, on évolue vers un seul et unique statut pour toutes les activités d'assurance au sein de l'Union Européenne
- La volonté des fédérations de regrouper les différentes caisses pour leur permettre d'atteindre une taille critique, de façon à rationaliser les services de gestion par l'introduction, en particulier, de plateformes informatiques communes
- La concurrence de nouveaux acteurs comme les bancassureurs qui peuvent s'appuyer, le cas échéant, sur des délocalisations partielles de services.

En temps normal, les entreprises ne peuvent changer de caisse de retraite complémentaire. Néanmoins, en cas de fusion, elles retrouvent la possibilité de mettre les prestataires de services en concurrence.

Médéric : une culture d'entreprise forte

Face à ces mutations, Médéric bénéficie d'un atout dans une culture d'entreprise forte. Cet atout a sa contrepartie : l'identification de la culture d'entreprise à une certaine forme d'organisation des postes et des statuts se traduit par une réelle résistance au changement. L'équation devient : comment conserver le sens du service rendu – très ancré dans l'esprit des salariés – dans un esprit mutualiste et solidaire fort tout en améliorant l'efficacité du processus. Concrètement, on sait par où cela passe (management par objectifs-cibles, tableaux de bords, benchmarking face à la concurrence) mais la difficulté consiste à obtenir l'adhésion du personnel sur ce qui pourrait être compris comme une remise en cause des valeurs mutualistes.

Cela est d'autant plus sensible que la pyramide des âges est marquée par une ancienneté élevée, un turnover faible et une majorité d'employés peu qualifiés. Ces trois facteurs se cumulent pour accentuer la résistance au changement. Si l'on ajoute que la traditionnelle hiérarchie paternaliste (et protectrice) est souvent couplée au manque d'initiatives issues du terrain, on perçoit clairement les enjeux de renouveler à la fois les ressources humaines et les modalités du dialogue social.

En effet, aussi longtemps que le dialogue social porte sur la rémunération, les conditions immédiates de travail ou l'emploi, une entreprise de services dans un secteur protégé de la concurrence n'a pas trop de souci à accéder aux demandes des personnels, qu'elles soient formulées de manière individuelle ou collective. Chez Médéric, les organisations syndicales n'ont constitué de secteur syndical qu'à partir des années 1980. Par contre, un changement plus radical dans l'organisation des postes et, d'une manière générale, toute restructuration de service a besoin d'être comprise et justifiée et il y a place à la négociation collective.

Les axes de développement stratégique

Beaucoup a été fait pour tenir compte des nouvelles pressions sur l'activité d'assurance mais il semble que ces transformations ont été mal perçues, ou que les efforts d'adaptation du personnel n'aient pas été reconnus autant que souhaité. Les axes stratégiques ont été la modernisation, la croissance et la performance.

La modernisation

Il s'agit principalement de la mise en place de plateformes informatiques pour le traitement des dossiers. Désormais, 10 % seulement des feuilles de complémentaire santé font l'objet d'un traitement manuel.

La croissance

La croissance a été principalement externe, avec le rachat d'entreprises : Quatrem, Ademas, Aixia... Par ailleurs, Médéric a joué la stratégie de « pôle de regroupement » dans le but d'une intégration des acteurs de la protection sociale, de rapprochements et de partenariats. Parallèlement, de nouvelles offres ont été développées dans les domaines de l'épargne retraite et de l'assurance dépendance.

La performance

La modernisation et la croissance externe sont d'abord des coûts supplémentaires avant de permettre des synergies. Les résultats financiers se sont dégradés en 2002 et il a fallu mettre en place un plan de redressement. Celui-ci s'est appuyé sur la gestion de la performance sous la forme

→ D'une gestion par projets

- D'un management par objectifs à tous les niveaux et déclinés individuellement : face à la pression concurrentielle croissance, chaque salarié a reçu des objectifs individuels à atteindre, accompagnés d'entretiens annuels d'évaluation.
- De regroupement d'activités

Cette transformation a été accompagnée par l'utilisation d'un certain nombre d'outils dont la création d'un site intranet, « le Kiosk », pour faciliter la transmission d'information sur les transformations en cours dans l'entreprise. A partir de 2003, tous les niveaux de l'encadrement ont été invités à des séminaires. Ceux-ci ont été l'occasion d'un décloisement entre les différents branches du groupe et d'une meilleure connaissance de l'ensemble des activités où il est engagé.

Un bilan nuancé

Si les résultats en termes gestion ont été atteints, ce qui conditionnait évidemment la position, sinon la survie de l'entreprise, l'ensemble a été assez mal vécu au niveau du personnel. Comme souvent dans ce cas, les réactions sont ambivalentes.

D'un côté, de nombreux salariés ont trouvé davantage de sens à leur activité. Le surcroît de responsabilité et d'autonomie dans le travail ont été bien perçus. Lorsqu'ils étaient atteints les objectifs de performance ont confirmé les salariés dans leur efficacité et leur productivité, c'est-à-dire dans la qualité de service qu'ils rendaient à l'institution. Les entretiens annuels d'évaluation ont confirmé cette satisfaction.

De l'autre, beaucoup ont ressenti les transformations liées au management par objectif comme une dégradation de leurs conditions de travail. On leur demandait des efforts en termes de productivité, d'efficacité, de coûts, voire de réorganisation ; on insistait sur la polyvalence, les changements de procédure, etc. Mais, au total, ces transformations ne se traduisaient pas en termes de rémunération, voire de simple reconnaissance. Parmi les facteurs cumulatifs d'insatisfaction, on note que

1. Les changements ont été nombreux, rapides et concomitants. Or, tout changement équivaut à une remise en cause du bien fondé des procédures antérieures. Certains ont pu s'en trouver psychologiquement affaiblis
2. Les personnels n'avaient pas forcément la capacité d'adaptation nécessaire ou suffisante pour subir tous ces changements sans difficultés, ce qui renforce l'effet précédent
3. Les changements dans l'encadrement ont pu être considérés comme des désaveux qui impliquaient leurs anciens subordonnés ; parallèlement, la modernisation (informatisation) aurait pu se traduire par des licenciements. Cette double incertitude, qualitative et quantitative est particulièrement anxiogène.
4. L'individualisation des performances a pu se traduire par une remise en cause de la cohésion des groupes de travail

Un relais syndical nouveau

Les syndicats ont normalement relayé cette insatisfaction, d'abord dans sa forme monétaire. Ils ont, pour cela, utilisé la technique du benchmarking en analysant les statuts professionnels dans les autres caisses de retraites complémentaires comme ProBTP ou AG2R. Parallèlement, ils ont manifesté leur opposition à l'individualisation des rémunérations, plus ou moins suivis en cela par les salariés.

Sur le fond, ils ont été contraints par la situation elle-même, d'approuver la réorientation. Ils ont néanmoins contesté les modalités de sa mise en œuvre, trop unilatérale à leur goût, et sans doute trop mal préparée au niveau de l'encadrement intermédiaire.

On touche évidemment ici l'un des points clé du dialogue social, particulièrement en matière de stratégie d'entreprise. Doit-il porter sur les décisions stratégiques elles-mêmes ? Doit-il être informatif de ces décisions stratégiques – sachant qu'elles sont prises dans le cadre d'un Conseil d'administration paritaire ? Doit-il veiller à ce que les décisions stratégiques se déclinent dans le respect des hommes ?

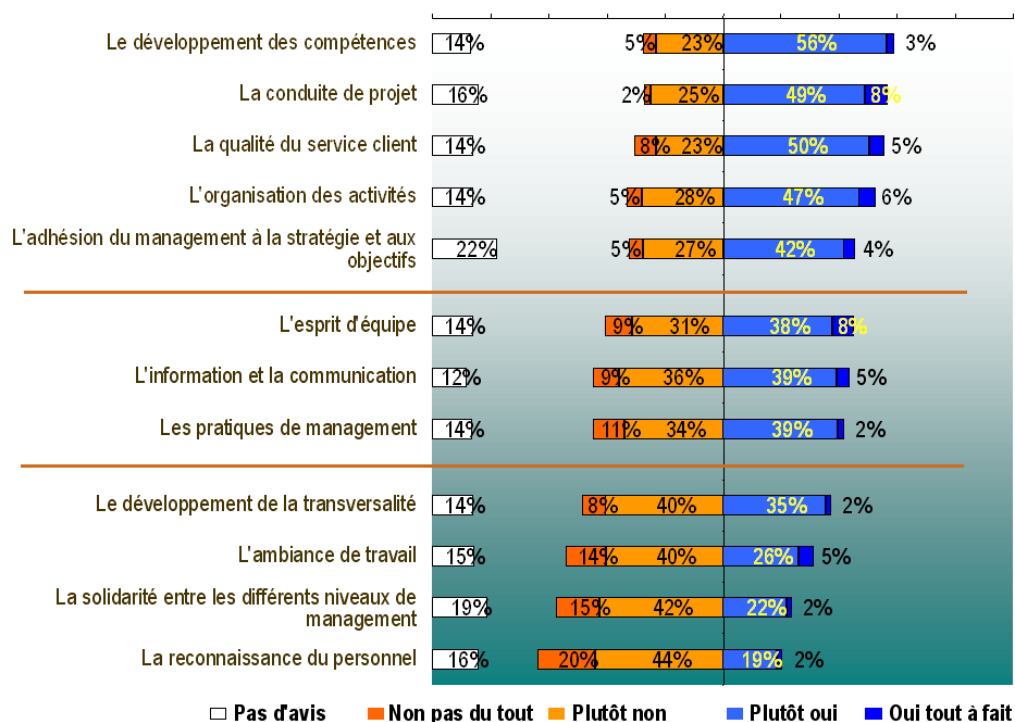
Quoiqu'il en soit, le malaise ressenti par les employés a été pris en considération et, pour tenter d'en bien comprendre les causes, a fait l'objet d'une enquête auprès des 900 managers de Médéric.

L'enquête management

Globalement, l'enquête management dont les résultats ont été connus en mai 2006 a confirmé l'existence d'un malaise. D'un côté, ils ont permis de vérifier l'intensité du sentiment d'appartenance à l'entreprise ; de l'autre, ils ont confirmé que l'encadrement lui-même n'avait aucune conscience des risques nouveaux que ferait peser la concurrence dans le secteur. Entre les deux, les modes traditionnels de relations sociales ont été ébranlés sans que les nouveaux réseaux sociaux n'aient eu le temps de se mettre en place – ou, plus simplement, de se révéler aux acteurs eux-mêmes.

Le tableau ci-dessous est particulièrement clair quant aux tensions qui travaillent l'encadrement. Si l'on considère que les cinq premiers items représentent les nouveaux objectifs de management, le sentiment de progrès est majoritaire. Si l'on s'intéresse, au contraire, au ressenti, pour une part lié à l'habitude ('l'ambiance de travail' ou 'la reconnaissance du personnel'), alors on se rend compte que le sentiment principal est celui de la régression. Entre les deux, les instruments de cette transformation, information et communication d'une part, pratique de management d'autre part, font l'objet d'une évaluation mitigée, partagée entre le progrès et la régression.

Selon vous, les points suivants ont-ils progressé depuis trois ans :



Ces résultats sont confirmés par une autre question qui montre que si, peu ou prou, tout le monde a entendu parler de la stratégie de Médéric, elle ne paraît claire d'une part, motivante d'autre part que pour la moitié des personnes ayant répondu à la question. Ils donnent assez facilement sa « feuille de route sociale » à l'équipe dirigeante désormais emmenée par Guillaume Sarkozy, délégué général de Médéric depuis le 1^{er} septembre 2006.