

Session 8

Qu'est-ce qu'un contrat social performant ?

La performance économique va de pair avec la performance sociale

Éric Lombard
Générali

Le contrat social chez Generali France est le fruit d'une conviction : la performance économique va de pair avec la performance sociale. Un contrat social est efficace s'il est cohérent avec les objectifs économiques de l'entreprise. Il n'est possible que s'il est partagé par la très grande majorité du corps social. Un contrat social crée les conditions d'une transformation durable et profonde de la culture collective, au service d'une stratégie.

Le 17 décembre dernier, 3 organisations syndicales, la CFDT, la CFE-CGC et l'UNSA ayant une représentativité de 70% dans l'entreprise, ont signé les six accords qui constituent « le nouveau contrat social » de Generali France. Ce nouveau contrat social concerne les 5300 salariés non-commerciaux de l'entreprise.

I. Generali France, le contexte

Les assureurs font face à un défi majeur : la **révolution client**, pour affronter la concurrence nouvelle que constitue l'irruption de l'économie digitale, Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft ou autres fintechs.

À l'image des transformations vécues par les secteurs du transport et de l'hôtellerie, de nouveaux entrants font irruption sur des marchés jusqu'ici protégés. Aux États-Unis, une start-up, Oscar, propose notamment des téléconsultations et des check-ups gratuits et a raflé en quelques mois 10% de parts de marché de l'assurance-santé dans la région de New York et du New Jersey.

En novembre 2013, Generali France a lancé son nouveau plan stratégique, « We Demain », qui vise à mettre en place un modèle à haute valeur ajoutée, centré sur la qualité de l'expérience client. Il a fallu aussi se demander si le cadre social ancien était adapté aux enjeux stratégiques de l'entreprise et comment transformer rapidement et en profondeur la culture d'entreprise.

II. Le nouveau contrat social de Generali France

Le nouveau contrat social de Generali est un élément essentiel de la stratégie visant à transformer durablement et en profondeur la culture de l'entreprise :

1. La responsabilisation, l'autonomie des équipes dans leur organisation de travail donne des marges d'adaptation et de décision plus près des clients en permettant une plus forte flexibilité :

– Les nouveaux horaires de travail sont aujourd'hui définis par les collaborateurs de l'équipe concernée à la majorité : cela donne de la souplesse – les salariés apprécient – en permettant des plages d'ouverture plus étendues – les clients en bénéficient.

– Avec la mise en place du télétravail, de télécentres et le développement de l'emploi dans les sites de province, les salariés ont plus de liberté quant à leur lieu de travail.

– L'environnement de travail : l'équipe participe à la définition de son organisation de travail, elle a la possibilité de personnaliser son espace de travail, de s'approprier un espace collaboratif dédié. A tout moment de la journée, chaque collaborateur a la possibilité de travailler dans des espaces différents selon son activité.

2. Le renforcement du bien-être et la qualité de vie au travail parient sur la symétrie des attentions. Le bien-être des collaborateurs contribue activement à la qualité de la relation avec les clients. Modernisation des mobiliers, végétalisation de l'environnement du travail, création de nouveaux espaces, élargissement des horaires d'ouverture de la salle de sport, recours à un ergonome et un psychologue du travail, mise en place de nouveaux services (conciergerie et cafétéria), enrichissement de l'offre de prévention : tabacologue, nutritionniste, ostéopathe, opticien....

3. Une meilleure reconnaissance de la performance individuelle & collective valorise l'engagement, la prise de responsabilité, d'initiative et de risque : revalorisation progressive du montant des variables individuels des cadres et de la prime d'équipe des non cadres, mise en place d'objectifs individuels dans la prime d'équipe, évolution de l'échelle d'évaluation des objectifs individuels pouvant aller jusqu'à 120%, création d'un budget d'animation d'équipe, revalorisation de

l'enveloppe d'égalité professionnelle, intégration d'un objectif pour l'ensemble des collaborateurs concernant leur contribution active (directe ou indirecte) à la qualité de la relation clients....

L'ensemble de ces dispositifs est financé par une augmentation de la durée du travail d'une semaine par an pour l'ensemble des collaborateurs de Generali France (tout en restant en dessous de la durée légale de 35h).

Après 6 mois de mise en œuvre, les premiers marqueurs de la transformation qui est en marche sont très encourageants et vont au-delà de ce qui avait été envisagé : + 1h20 d'accessibilité quotidienne pour les clients et les intermédiaires, notamment à l'heure du déjeuner, 95% des équipes sont parvenues à un consensus sur l'organisation des horaires de travail, près de 500 collaborateurs (soit + de 10% des effectifs) ont accès au télétravail ou télécentre, l'augmentation du montant moyen des variables/primes d'équipes versés en 2016 est de plus de 5%, mise en place de nouveaux services sur le site (conciergerie, opticiens...), lancement des premiers pilotes sur l'environnement de travail, augmentation de la productivité globale de l'entreprise de 2,3%.

III. Quelles sont les conditions nécessaires à la création d'un contrat social performant ?

Le nouveau contrat social doit permettre à l'entreprise de relever ses défis, tout en respectant les valeurs qui fondent l'identité de Generali France.

La compréhension par l'ensemble des collaborateurs des éléments de contexte, des enjeux et de la stratégie de l'entreprise constitue l'élément fondamental permet à chacun d'appréhender positivement les changements à opérer dans l'intérêt collectif.

La mobilisation de l'intelligence individuelle et collective a toujours été pour Generali France le levier essentiel de la performance globale et du développement durable de l'entreprise. Cette exigence implique que le fonctionnement de l'entreprise soit fondé sur le dialogue et la contribution active de l'ensemble des acteurs (qui se matérialise à travers des dispositifs de communication et d'information, d'expression directe des salariés et de mobilisation collective).

La qualité et l'efficacité du dialogue social sont des facteurs déterminants de la compétitivité de l'entreprise et de la sécurisation de ses salariés. Le dialogue social est donc au cœur du contrat social et constitue un levier essentiel pour organiser l'expression des convergences d'intérêts et le dépassement des divergences. Il est inscrit dans l'ADN de Generali qui en fait un véritable levier de transformation. À titre d'illustration plus de 250 accords ont été conclus depuis un peu plus de 10 ans.

Enfin la réforme n'est durable que si elle est partagée. Elle implique de la communication, de la pédagogie, de l'exemplarité, l'implication de tous les acteurs au plus haut niveau comme au plus près des équipes pour expliquer les objectifs poursuivis par le contrat social, ses évolutions et ses apports. Les managers ont un rôle déterminant pour porter, relayer, diffuser et faire vivre au quotidien le contrat social dont l'adhésion n'est possible que s'il est compris par le plus grand nombre.