
Flash du CSE Central de l'UES Malakoff Humanis des 20 et 21 décembre 2023

FONCTIONNEMENT DU C.S.E.C

I. Approbation du procès-verbal de la réunion ordinaire du CSE Central du 22 novembre 2023

Le procès-verbal de la réunion ordinaire du CSE Central du 22 novembre 2023 est approuvé à l'unanimité.

II. Point du Bureau — Point des Commissions

Sans objet.

INFORMATION DU CSEC SUR LA MARCHE GENERALE DE L'ENTREPRISE

Concernant le sport, le maintien des dispositifs actuels au sein des sites de Chevaleret, Saint-Quentin et Saint-Jean-de-Braye est confirmé, en réalisant une adaptation en fonction de la fréquentation.

S'agissant des changements de rattachement hiérarchique, les neufs collaborateurs de l'équipe design stratégique et écoute/satisfaction client seront rattachés à Véronique Amram au sein de la direction de la relation et des opérations clients, à la suite du départ de leur manager. De plus, Eric Doyen est nommé RS SI Groupe.

Par ailleurs, le projet de fusion de MHN et MMH et de MHA et Quatrem est en cours d'étude de la part des administrateurs ; aucune évolution des organisations juridiques et économiques n'aurait lieu. L'entité issue de la fusion entre MHN et MMH s'appellerait Malakoff Humanis Mutuelle, quand la dénomination de Quatrem serait inchangée dans le cadre de sa fusion avec MHA.

Enfin, une base d'édition automatique des contrats pour les commerciaux est en cours d'élaboration, une réflexion dédiée au tracing du contrat étant actuellement déployée ; ce projet sera prochainement présenté aux Elus.

INFORMATIONS/CONSULTATIONS DU C.S.E.C

I. Information et consultation sur la politique sociale de l'entreprise pour l'exercice 2022 sur la base des données issues du bilan social, du rapport égalité professionnelle, du bilan formation — présenté en CSEC le 29 mars 2023 —, du

bilan relatif à l'emploi des personnes en situation de handicap, à l'apprentissage, à l'affectation de la contribution de l'employeur 1 % logement, du rapport annuel santé sécurité et conditions de travail et du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail — présenté en CSEC le 29 mars 2023 — présentation du rapport du cabinet APEX-ISAST et recueil de l'avis

Le cabinet APEX-ISAST explique que l'évolution des effectifs s'avère relativement stable. Il apparaît que le principal motif de sortie de l'Entreprise correspond au départ en retraite, nécessitant un suivi des actions d'accompagnement de ce vieillissement de la population globale et une anticipation des départs à venir.

De plus, le taux de démission dépasse la moyenne concernant certains métiers en tension, au sein de la Société comme du secteur (conseil juridique, actuariat, analyse financière, data science et audit), une vigilance particulière méritant d'être apportée en la matière. De même, les conditions de travail des équipes restantes se doivent d'être considérées et surveillées, ainsi que les dispositions déployées afin de les fidéliser.

Par ailleurs, l'apprentissage constitue le seul contrat temporaire en hausse, un suivi des conversions des apprentis en CDI ayant vocation à être effectué par la Direction en 2024. Il est néanmoins important de veiller à ce que l'encadrement des apprentis n'alourdisse pas outre mesure la charge de travail de leurs tuteurs.

Concernant la politique de rémunération, de décembre 2021 à juin 2023 les mesures NAO favorables aux bas salaires ont contribué à la mise en œuvre de mesures de protection en direction des employés et des agents de maîtrise. Il s'agit néanmoins de souligner que plus le salaire est bas, plus l'inflation est durement ressentie par ces populations, dont les revenus sont plus largement consacrés à l'alimentation, qui connaît l'une des inflations les plus fortes : ainsi, si l'inflation globale s'élève à 5,2 % en 2022, elle s'établit à 11,8 % sur l'alimentation.

En matière d'égalité professionnelle, l'accord effectif au sein de l'Entreprise comprend de nombreuses dispositions, quand le suivi de l'indicateur de dispersion salariale de la part de l'employeur permet de disposer d'une vision précise du sujet. Il est constaté que les femmes sont moins nombreuses parmi les fonctions les plus rémunératrices et que leur capacité à atteindre le neuvième décile, soit le seuil au-dessus duquel sont situés les 10 % des salaires les plus hauts, est moindre.

Ainsi, si les écarts de rémunération à poste équivalent sont instruits, le sujet du plafond de verre mérite d'être traité différemment, du point de vue notamment de la question de la représentation, de la légitimité ou de la porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Enfin, les dispositifs d'accompagnement et de conduite des projets de transformation effectifs au sein de l'Entreprise découlent d'un travail accompli par l'employeur et les organisations syndicales. Néanmoins, les outils apparaissent trop génériques, entravant la réalisation d'une véritable prévention : il serait notamment pertinent d'établir une matrice des risques.

*Consulté sur la politique sociale de l'entreprise pour l'exercice 2022 sur la base des données issues du bilan social, du rapport égalité professionnelle, du bilan formation, du bilan relatif à l'emploi des personnes en situation de handicap, à l'apprentissage, à l'affectation de la contribution de l'employeur 1 % logement, du rapport annuel santé sécurité et conditions de travail et du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, le CSE émet un avis défavorable avec sept voix contre et **XX** abstentions.*

II. Information et consultation sur le projet d'évolution d'organisation de la Direction Epargne, d'intégration des moyens opérationnels d'EPSENS au sein de l'AMAP, d'adaptation du SI Epargne et ses conséquences sociales et environnementales — présentation du rapport du cabinet ARETE et recueil de l'avis

S'agissant de l'évolution de l'organisation de la direction Epargne et de l'intégration des moyens opérationnels d'EPSENS, le cabinet ARETE signale qu'aucun bilan de l'organisation actuelle n'a été adressé, empêchant la constitution d'une base d'information nécessaire à la compréhension du projet pour les salariés et la réalisation d'un état des lieux des forces et faiblesses de l'organisation.

Par ailleurs, si le regroupement des réseaux de distribution est un point au sujet duquel un consensus aurait été possible, au regard de l'évolution réglementaire de l'activité, les moyens mis en œuvre pour y aboutir suscitent de nombreux questionnements. En outre, la Direction et les salariés d'EPSENS n'ont pas été intégrés à la conduite du projet, suscitant le sentiment que les spécificités de l'activité épargne salariale sont mal comprises.

Concernant la stratégie de développement, aucune donnée chiffrée permettant aux personnels d'appréhender les objectifs en termes de parts de marché et de disposer d'une projection des moyens mis en œuvre afin d'atteindre la cible de 40 commerciaux à l'horizon 2030 n'est disponible.

En outre, le mode de calcul de la rémunération variable est différent entre l'ER et l'ES, complexifiant la capacité des salariés à se projeter, ces derniers craignant que ce projet constitue une première étape avant

Quant au contenu des avenants de travail et des modalités concrètes de transfert des salariés EPSENS dans l'AMAP, les commerciaux s'interrogent au sujet de l'évolution du secteur et du périmètre des activités. De même, les fonctions support se questionnent en ce qui concerne le maintien de leur spécialisation, les salariés s'avérant extrêmement expérimentés : ainsi, l'absence d'information sur leur poste futur les inquiète fortement.

En matière de politique de prévention des risques, la sous-évaluation de certains risques constitue une crainte, quand les impacts apparaissent homogènes pour l'ensemble du périmètre des salariés de l'épargne, aucune différenciation n'étant établie entre les commerciaux et les fonctions support. De même, les managers ne sont pas mentionnés et aucune étude des conditions de travail n'a été réalisée.

Enfin, concernant les mesures d'accompagnement, l'absence d'analyse de l'existant et de cadrage précis de l'organisation cible entrave la détermination de dispositifs adaptés, notamment primaires. Il serait également pertinent de définir un cadrage et des objectifs en amont des ateliers de co-construction, afin d'en garantir l'efficacité et d'en pallier les dérives.

Ainsi, les préconisations du cabinet ARETE sont les suivantes :

- disposer d'une description de l'organisation actuelle dans le périmètre du projet et lister les activités et les ETP correspondants dans l'organisation actuelle et dans la cible ;
- décrire l'organisation de convergence des équipes ES/ER, en travaillant sur les différences de pratiques et les spécificités de l'activité ES et en formalisant le temps de travail imparti des opérationnels sur le transfert des compétences ;
- construire un plan de prévention primaire adapté aux risques évalués avec les acteurs de la prévention et l'encadrement opérationnel ;

- lister les thèmes travaillés en ateliers de co-construction en fournissant préalablement les données de cadrage ; formaliser les temps impartis au niveau des équipes ;
- fournir une description de l'organisation cible précise avant de proposer aux salariés de signer l'avenant à leur contrat de travail ;
- informer sur l'avancée concernant la procédure d'agrément des autorités de régulation ;
- garantir le planning d'unification des plateformes informatiques et la prise en compte des spécificités des activités ES dans les développements des briques transverses.

Consulté sur le projet d'évolution d'organisation de la Direction Epargne, d'intégration des moyens opérationnels d'EPSENS au sein de l'AMAP, d'adaptation du SI Epargne et ses conséquences sociales et environnementales, le CSE émet un avis défavorable avec seize voix contre et douze abstentions.

III. Information et consultation sur l'évolution d'organisation de la Direction des Systèmes d'Informations et des Directions Digital et Data et ses conséquences sociales et environnementales (document publié sur la BDESE le 15 décembre 2023) — première réunion

La Direction explique que la transformation de la Tech s'articule autour de cinq axes :

- partenaires des métiers : simplification de l'interlocution, renforcement des méthodes projet et suivi de la qualité, innovation et R&D ;
- urbanisation du SI : « agilisation » des SSI back-office, décommissionnement des applications non-cibles, résorption de l'obsolescence ;
- performance du SI : amélioration de la qualité de service, réduction du taux d'échec des mises en production, réduction des coûts de run ;
- sécurisation du SI : évolution de la gouvernance de la sécurité SI, enrichissement du stock technique cyber ;
- compétences Tech renforcées : GPEC, filières, internalisation domaine par domaine et gestion des compétences, afin de préparer les équipes aux technologies et aux méthodes de travail de demain.

Cette transformation nécessite de procéder à une évolution de l'organisation actuelle de la DSI et des directions Digital et Data. L'objectif consiste à rapprocher les trois directions DSI, Digital et Data, à propager plus largement les méthodes et bonnes pratiques, à mettre en œuvre un modèle qui replace l'utilisateur au centre pour plus de qualité et d'agilité et à faire évoluer, à renforcer et à internaliser les compétences.

Le projet concerne 775 collaborateurs : outre les 770 qui rejoindront le pôle MH Tech, un collaborateur qui assume à l'heure actuelle des activités de pilotage et de gestion budgétaire intégrera la direction Finance, qui a accueilli cet été l'équipe Frais informatique de la DSI. De plus, quatre salariés de la Sécurité informatique SI rejoindront la direction des risques. Les salariés seront informés par leur N+1 actuel, dès lors que l'avis du CSEC aura été recueilli.

Il est à noter que 179 salariés sont amenés à changer de manager ; ils seront accompagnés selon les modalités du dispositif d'accompagnement au changement.

Onze collaborateurs, dont dix managers, ont vocation à changer d'emploi et à évoluer vers une fonction d'expertise, cette potentialité ayant été identifiée grâce à l'étude des revues d'évolution professionnelle. Le maintien de leur niveau de qualification, de leur classification d'origine, de leur rémunération et de leur bassin d'emploi est garanti. Ils seront également bénéficiaires de la prime de 3 % et d'un plan

d'accompagnement et de formation personnalisé. Les collaborateurs ne souhaitant pas s'inscrire dans la cible d'emploi se verraient garantir une priorité quant à l'accès aux autres postes disponibles au sein du Groupe.

De même, les douze collaborateurs qui évolueront vers les emplois de manager disposeront d'un parcours d'accompagnement et de formation personnalisé. Trois postes de manager restent à pourvoir et sont ainsi ouverts à tout collaborateur souhaitant proposer sa candidature.

En termes de conséquences environnementales, aucun impact n'intervient en matière d'outil ou de site de rattachement.

Le dispositif d'accompagnement vise quant à lui à répondre à quatre objectifs principaux :

- l'appropriation ;
- l'acculturation ;
- la co-construction ;
- l'actualisation de la GPEC.

Une première information collective à destination de l'ensemble des collaborateurs concernés sera délivrée le 22 décembre. Une information plus détaillée sera également émise à l'issue de la consultation du CSEC, de même que des communications vers les Codirs métier. Il est à noter qu'un bilan à six mois sera réalisé.

De plus, la cellule pluridisciplinaire RH, les dispositifs d'accompagnement et d'acculturation et les ateliers de co-construction seront déployés une fois l'avis du CSEC recueilli.

Enfin, la GPEC sera actualisée au cours de l'année 2024, une analyse prospective de l'évolution des métiers de la Tech et des besoins en compétence allant être effectuée.

IV. Information et consultation sur le projet de mise à jour de la Charte de l'utilisateur des technologies de l'information et des moyens de communication — annexe au règlement intérieur — (document publié sur la BDESE) — première réunion

La Direction explique qu'une révision de la charte de l'utilisateur des technologies de l'information et des moyens de communication est effectuée tous les trois ans.

Il s'agit de souligner que cette nouvelle révision découle du changement de paradigme relatif aux usages et à la sécurité, en raison du déploiement des modes de travail hybrides depuis la crise sanitaire, ainsi que de la nécessité d'accroître la visibilité des opérations accomplies d'un cloud à l'autre.

Il s'avérait également pertinent de réviser certaines terminologies n'étant plus d'actualité, à l'instar de « virus ».

Enfin, certains paragraphes se sont vus simplifier, quand celui dédié aux données à caractère personnel a évolué.

INFORMATIONS DU C.S.E.C

I. **Projet d'entreprise Smile 2026 : point d'avancement**

La Direction rappelle que le projet Smile 2026 comprend quatre ambitions :

- une solidité et une performance maîtrisée, en maintenant un bon niveau de performance et en assurant la pérennité et la spécificité du modèle redistributif paritaire et mutualiste du Groupe ;
- une expérience singulière et de qualité, en proposant aux clients une protection sociale simple et responsable ;
- une dynamique de progrès alliant l'humain et la Tech, en mettant le digital et la Data au service des collaborateurs et ainsi des clients ;
- une contribution sociale, sociétale et environnementale renforcée.

L'objectif consiste à déterminer un contrat social meilleur qu'ailleurs, tout en demeurant compétitif. Il s'avère également nécessaire de continuer à conclure des accords collectifs, le dialogue social revêtant une importance certaine au sein du Groupe paritaire et mutualiste qu'est Malakoff Humanis.

S'agissant de la retraite complémentaire, la réforme des retraites entraîne un certain nombre de conséquences sur l'activité de gestionnaire de la retraite complémentaire Agirc-Arrco assurée par l'Entreprise, en ce qui concerne notamment le cumul emploi/retraite, qui conduira de nombreux collaborateurs à réaliser une double liquidation. Plusieurs dispositions ont également été prises au sujet des régimes spéciaux, de même qu'au travers de l'ANI, quand le transfert du recouvrement a été abandonné.

Enfin, un nouveau contrat d'objectifs et de moyens a été déterminé pour les années 2023-2026, l'objectif consistant à surveiller les frais généraux tout en assurant une qualité de service efficiente. Le budget 2024 est finalisé, mais la cible 2026 mérite encore d'être précisée, au regard notamment des conséquences du cumul emploi/retraite et de l'inflation.

Quant à l'assurance, le ratio de solvabilité du Groupe doit demeurer supérieur à 200 % ; un résultat proche de 250 % a été atteint en 2022-2023, assurant la solidité de l'entité. En matière de fonds propres, les provisions sont supérieures de 1 milliard d'euros au strict réglementaire, les plus-values latentes correspondant également à 1 milliard d'euros. A titre de comparaison, le chiffre d'affaires du Groupe en prévoyance s'élève à 2,7 milliards d'euros, les provisions s'établissant à 27 milliards d'euros.

Par ailleurs, la confiance dans la solidité du Groupe s'est vue renouveler par le maintien en 2023 de sa notation A+ de la part des agences Fitch et Standard & Poor's.

En outre, la croissance du chiffre d'affaires a été portée par un haut niveau de production en 2022 et une politique de renouvellement tarifaire volontariste. Il est à noter que depuis 2019 et la crise sanitaire, la proportion de l'Individuel au sein du chiffre d'affaires santé et prévoyance a légèrement augmenté, passant de 5 % à 25 %, de sorte à diversifier et à assurer l'équilibre du Groupe par rapport à d'éventuels risques systémiques susceptibles de toucher le Collectif.

La Grande Sécu représentait également un risque important, raison pour laquelle le Groupe assume la volonté de se développer sur l'épargne, dans le but de rééquilibrer les activités entre la prévoyance, la santé et l'épargne.

De plus, si l'amélioration du ratio combiné témoigne d'une performance accrue, il s'agit de souligner que les données relatives à l'année 2023 sont prévisionnelles, quand celles afférentes à l'année 2024 correspondent à un budget, soumis à de fortes incertitudes : en effet, une dérive des dépenses est probablement amenée à intervenir en 2024, du fait de la dégradation de l'absentéisme à l'échelle nationale. En santé, les déficits de l'Etat et de la Sécurité sociale risquent d'aboutir à un renvoi massif des prestations vers les complémentaires santé : il est ainsi à espérer qu'il ne sera pas nécessaire d'augmenter chaque année les cotisations entre 7 et 10 %.

En termes de résultats techniques, le taux de redistribution doit être supérieur à 83 %, afin de s'assurer que la maîtrise de l'évolution de la sinistralité ne s'établisse pas aux dépens de la qualité du service offert aux clients.

Le résultat du Groupe s'avère stable, l'objectif consistant à le maintenir au-dessus de 150 millions d'euros ; une stabilisation aux alentours de 170 millions d'euros est désormais acquise. S'il serait possible de faire plus, il s'agit également de protéger la politique RSE, le contrat social et le taux de redistribution auprès des clients.

De même, une redistribution en direction du corps social a été actée ; il est néanmoins à rappeler qu'une perte de 745 millions d'euros a été subie entre 2017 et 2020, quand les résultats positifs s'élèvent à 729 millions d'euros : le gain apparaît donc neutre.

En cible, l'objectif consiste à garantir un modèle permettant de redistribuer et d'investir tout en assurant la solidité du Groupe : ainsi, le résultat net doit être supérieur à 150 millions d'euros et la notation A+ mérite d'être conservée. Outre la garantie d'un niveau de redistribution conforme aux objectifs extrafinanciers du Groupe, il s'avère nécessaire d'assurer sa capacité à investir dans la Tech et la politique RSE.

En matière d'épargne, l'ambition a évolué dans le temps : ainsi, jusqu'en 2016, une position défensive était assumée ; la promulgation de la loi Pacte, qui a favorisé le développement de la retraite supplémentaire, et l'association Malakoff Médéric Humanis, qui a induit un gain de compétences relatives à la retraite supplémentaire collective et à l'épargne salariale, a ensuite permis d'adopter un mode opportuniste, puis volontariste en 2021 et 2022 avec la remontée des taux.

A partir de 2023, un nouvel axe stratégique se dessine, grâce au rapprochement avec La France Mutualiste, qui permettra de disposer d'une gamme complète en épargne, avec l'assurance vie, la retraite supplémentaire individuelle pour le particulier, la retraite supplémentaire individuelle pour le TNS et le dirigeant d'entreprise, la retraite supplémentaire collective et l'épargne salariale.

En outre, au regard des dérives du marché en matière de chargement des contrats, Malakoff Humanis peut adopter une approche éthique et assumer une position différente, en proposant notamment des offres labellisées ISR.

De plus, la stratégie épargne apparaît en cohérence avec l'ambition du Groupe : en effet, le plan de développement est ambitieux et la performance s'avère maîtrisée, la création de valeur se faisant positive et raisonnable. La promesse d'accompagnement dans le chemin de vie patrimoniale se voit également renforcée.

Enfin, le cadre global de la stratégie demeure inchangé, la gouvernance étant composée du Comex, de neuf vigies et du MH300. En termes d'organisation, des adaptations sont accomplies pour répondre aux enjeux du projet d'entreprise, le déploiement de One nécessitant de procéder à des ajustements organisationnels.

SANTE SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

I. Point sur les travaux de la CSSCT

GE RETRAITE

Le 4 octobre le retour sur l'expertise a été fait à l'ensemble des équipes le 4 octobre 2023. Le 27 novembre, le plan d'action découlant du rapport d'expertise a été présenté aux équipes. Le suivi du déploiement du plan d'action est pris en charge par la CSSCT-C avec un accompagnement du cabinet APEX ISAST. Prochain live prévu en février 2024 sur le suivi des actions mises en œuvre.

Mes activités (CRA)

Une saisie est ouverte depuis le 6 novembre 2023. Un webinaire a eu lieu pour présenter l'outil aux managers et aux collaborateurs utilisateurs de l'outil. Des accompagnements spécifiques aux Directeurs ont été faits via 2 webinaires.

Un questionnaire ICAP, est en cours, celui-ci interroge les utilisateurs sur leur satisfaction sur la communication déployée, le niveau de prise en main de l'outil, l'utilité et l'utilisation de celui-ci. Le questionnaire sera clôturé le 22 décembre 2023.

Des évolutions ont déjà été réalisées sur l'outil suite aux retours des relais et des utilisateurs. Un second questionnaire ICAP est prévu en mars.

DROC

L'organisation n'étant pas encore déployée, aucun retour particulier n'a encore été réceptionné, néanmoins, le suivi des recommandations de l'expert est enclenché ; une première réunion de travail aura lieu début janvier avec les membres de la CSSCT-C sur ce point.

GROUPE DE TRAVAIL JO 2024

Un groupe de travail est constitué avec tous les membres de la CSSCT-C, une réunion de travail entre membres est également prévue en janvier pour réfléchir aux préconisations de la commission sur ce sujet.

II. Point sur les données statistiques concernant l'absentéisme au 30 septembre 2023 (document publié sur la BDESE)

Point reporté.

III. Résolution sur le suivi par la CSSCT du dossier DROC (avis rendu le 22 novembre 2023)

Soumise au vote, la résolution sur le suivi du dossier DROC par la CSSCTC est approuvée à l'unanimité.

QUESTIONS DES ELUS

I. Point d'étape sur la nouvelle offre Conseil Retraite

La Direction rappelle que le réseau-conseil retraite et le modèle front/back constitue une transformation du modèle initiée par la Fédération Agirc-Arrco.

L'objectif était d'accroître la visibilité du réseau et de placer l'accueil client au cœur des missions assumées par le réseau : il s'agissait ainsi de faire de l'accueil client l'activité principale. Le réseau d'Agences Conseil Retraite s'est vu rénover et le parcours client apparaît plus homogène, quand le service a été réaffirmé autour de l'accompagnement et du conseil délivrés aux clients.

Le développement de l'offre conseil retraite, qui consiste à orienter totalement les agences vers l'accompagnement client le plus en amont possible, constitue la principale nouveauté induite par la transformation. L'offre EIR a été étendue, de même que les entretiens physiques et téléphoniques.

Les activités sont planifiées par vacation, sous le pilotage de chaque manager d'agence, en lien avec les conseillers ; la planification, opérée dans l'outil fédéral Agendize, intervient huit semaines en amont, un ajustement pouvant être effectué en fonction des contraintes métiers et clients. La planification est basée sur des unités d'œuvre, chaque typologie d'entretien étant calibrée, en lien avec la Fédération.

Les dispositions de l'accord temps de travail sont prises en compte et une alternance est établie entre les plages de rendez-vous, les temps de préparation et de post-rendez-vous et les activités froides ; des plages sans rendez-vous peuvent également être déployées, selon la capacité des agences et les besoins des régions. De même, les entretiens en présentiel alternent avec les rendez-vous téléphoniques.

Il est à noter que l'ensemble des conseillers est pleinement polyvalent, permettant la prise en charge de tout type de client et de demande.

II. Point sur le modèle de présentation du compte de résultat client

Point reporté.