

Restructurer sans licencier L'accord de mobilité ACCMOB chez Assurancia France

*Pierre GARAUDEL, Florent NOEL et Géraldine SCHMIDT
GREGOR – IAE de Paris*

Résumé

Le géant français de l'assurance, Assurancia France, s'est trouvé confronté, au tournant des années 2000, à une situation d'efficacité productive que sa direction a jugée insatisfaisante. Par ailleurs, animée par la volonté de se distinguer de sa concurrence par la qualité du service rendu au client, l'entreprise a fait le choix d'orienter sa main-d'œuvre vers les métiers commerciaux, laissant l'activité administrative propre au métier d'assureur à un système d'information de plus en plus moderne et performant. Pour mettre en pratique cette orientation stratégique, et après avoir rejeté l'éventualité de licenciements économiques collectifs, Assurancia s'est donné les moyens d'activer la mobilité professionnelle en interne.

L'important et ambitieux dispositif de mobilité mis en place a fait l'objet d'une négociation et d'un accord d'entreprise organisant les parcours professionnels : l'accord Cap Métier, qui énonce clairement le principe du volontariat dans la mise en place de la mobilité. L'effort d'accompagnement a été particulièrement bien organisé et mené de façon à n'exclure personne du dispositif. Au final, sur la période 2003-2005, le dispositif de mobilité mis en œuvre a concerné environ 3200 salariés et 30% des salariés d'Assurancia ont changé de poste avec une mobilité professionnelle lourde pour la moitié d'entre eux.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Restructurer sans licencier L'accord de mobilité ACCMOB chez Assurancia France

**Pierre Garaudel, Florent Noël et Géraldine Schmidt
GREGOR / IAE de Paris**

Le langage courant a fini par assimiler abusivement les notions de restructurations, de suppressions d'emplois, de licenciement et finalement, en France, de Plan de Sauvegarde des Emplois. Or, il est possible de licencier en dehors du cadre juridique du PSE, de supprimer des emplois sans licencier, et de restructurer sans supprimer d'emplois. Certes, l'attention médiatique se porte plus aisément sur les cas d'entreprises permettant la mise en avant de «victimes» identifiables. Par ailleurs, les mutations internalisées de l'emploi ne font l'objet ni d'un suivi particulier ni d'annonces spécifiques. Elles restent de ce fait largement invisibles de l'extérieur. Il est pourtant probable que l'essentiel des mutations de l'emploi se déroulent précisément en interne, dans la continuité des relations d'emplois préétablies.

Si les licenciements, et la confrontation d'individus avec le chômage et l'insécurité économique qu'ils induisent, apparaissent comme une forme particulièrement brusque de gestion de l'emploi, les mutations internalisées peuvent ne pas être particulièrement «douces» non plus. Les transformations des emplois peuvent être douloureuses, la mobilité interne peut être forcée plus qu'incitée, des perspectives de progression professionnelle peuvent s'évanouir, les conditions de travail se durcir... Au final, l'évitement du chômage peut conduire à une détérioration de la qualité des emplois.

Le géant français de l'assurance, ASSURANCIA France, s'est trouvé confronté, au tournant des années 2000, à une situation d'efficacité productive que sa direction a jugée insatisfaisante. Si les équilibres économiques fondamentaux de l'entreprise n'étaient clairement pas menacés, il est apparu néanmoins nécessaire d'améliorer les modes de fonctionnement interne afin de tirer les conséquences en termes d'organisation et de gestion des effectifs d'une longue période caractérisée par des opérations de croissance externe à répétition. Par ailleurs, animée par la volonté de se distinguer de sa concurrence par la qualité du service rendu au client, l'entreprise a fait le choix d'orienter sa main-d'œuvre vers les métiers commerciaux, laissant l'activité administrative propre au métier d'assureur à un système d'information de plus en plus moderne et performant.

D'autres entreprises auraient pu faire le choix d'activer le marché externe du travail en procédant à un plan de suppression d'emplois massif touchant les effectifs administratifs et fonctionnels concomitant à un plan de recrutement intense de jeunes diplômés rompus aux nouvelles technologies. D'autres encore auraient pu opter pour le même plan de recrutement,

laissant se «placardiser» les personnels supposés ne pas pouvoir s'adapter, au risque de supporter une faible productivité du travail en contrepartie d'un confort social. Assurancia a rejeté l'éventualité de licenciements économiques collectifs sans accepter celle de l'inefficacité productive en se donnant les moyens d'activer la mobilité professionnelle en interne. Ce faisant, Assurancia s'est voulue fidèle à sa double tradition de modernité économique et de progrès social défendue dès l'origine par ses fondateurs, et qui tranche dans l'univers immobile des compagnies d'assurances françaises. La démarche est donc caractéristique de l'esprit de responsabilité qui anime l'équipe de direction : responsabilité économique à l'égard des actionnaires d'une part, responsabilité de nature plus éthique d'autre part à l'égard des collaborateurs pour lesquels la restructuration s'est déroulée dans la continuité de la relation d'emploi.

Ainsi, l'anecdote souvent avancée pour résumer de façon lapidaire la mutation de l'emploi opérée est celle de la secrétaire de direction qui devient en quelques mois conseillère de clientèle dans un CPE, et qui vit cette mobilité de façon sereine. Parallèlement, aucun licenciement économique n'a été effectué et les recrutements ont été restreints à des profils techniques, ne pouvant être développés de l'intérieur. Enfin, en marge de ces péréquations internes, Assurancia a laissé les effectifs s'alléger en ne renouvelant pas la totalité des départs naturels ou volontaires.

Cette opération apparaît exemplaire à plus d'un titre. D'une part, elle a fait l'objet d'une négociation et d'un accord d'entreprise organisant les parcours professionnels : l'accord ACCMOB qui énonce clairement le principe du volontariat dans la mise en place de la mobilité. D'autre part, l'effort d'accompagnement a été particulièrement bien organisé et mené de façon à n'exclure personne du dispositif, malgré son ampleur : sur la période 2002-2005, environ 1500 emplois ont été supprimés sur le périmètre correspondant au personnel administratif dont l'effectif à fin 2005 s'établit à 12700 équivalents temps plein (tous contrats confondus)¹ ; sur la période 2003-2005, le dispositif de mobilité mis en œuvre a concerné environ 3200 collaborateurs, soit environ 30%, et environ 30% des collaborateurs d'Assurancia ont changé de poste avec une mobilité professionnelle lourde pour la moitié d'entre eux.

Exposée autour de cet accord, l'opération retrouverait la forme classique d'une restructuration ayant un début et une fin bien précise. Pourtant, l'ensemble de la démarche s'inscrit dans un ensemble plus vaste de changements locaux et parfois moins coordonnés. Comme le montre la chronologie des événements ci-dessous, les mouvements de main-d'œuvre ont débuté bien avant la signature de l'accord en question, et de nombreuses initiatives visant à développer la mobilité interne ont été développées en amont servant de base d'expérimentation à l'accord. La démarche de dimensionnement des ressources (Dimensiona) indispensable à l'orchestration des mouvements de main-d'œuvre et le dispositif d'accompagnement des mobilités individuelles (ACCMOB) viennent ainsi largement institutionnaliser des pratiques antérieures auxquelles il s'agissait de donner un cadre officiel et négocié, afin d'en garantir à la fois la rigueur et l'équité. De même, les outils d'analyse et d'accompagnement développés semblent amenés à avoir des prolongements au-delà de l'opération proprement dite, à supposer qu'elle soit isolable.

¹ A cet effectif administratif, il convient d'ajouter l'effectif commercial (environ 4200 équivalents temps plein, tous statuts confondus) non concernés par cette restructuration ni par les dispositifs de mobilité. L'effectif total d'Assurancia s'établit donc à environ 17000 ETP au 31 décembre 2005.

Ainsi, le slogan «bougez, vous êtes accompagné !», initialement lancé pour donner un sens positif à la restructuration est maintenant devenu un véritable projet d'entreprise fédérateur, et la direction considère parfois que la mobilité est désormais partie intégrante de la culture de l'entreprise. En outre, le savoir faire acquis en matière de gestion de la mobilité interne pourrait à l'avenir être mobilisé pour la gestion d'opérations plus contraintes.

La présentation de cette étude de cas visera dans un premier temps à faire ressortir les motivations de l'entreprise sous-jacentes à la restructuration dans son ensemble, mais également au choix de la mobilité interne. Il s'agira d'en faire ressortir le caractère émergent en insistant notamment sur les expériences antérieures à l'opération ACCMOB. Ensuite, le dispositif ACCMOB sera détaillé afin d'en comprendre le fonctionnement et de montrer comment des mouvements d'une telle ampleur peuvent être mis en œuvre sans heurt majeur. Enfin, l'expérience sera commentée en insistant sur ses prolongements possibles dans le cadre d'un mode «ordinaire» de gestion de l'emploi et des effectifs.

I. Le pari de la mobilité interne à grande échelle

Si le dispositif ACCMOB qui fait l'objet de cette étude de cas est avant tout, dans sa lettre, un dispositif visant à accompagner la mobilité interne des collaborateurs volontaires, il n'en répond pas moins à des exigences d'adaptation lourde des effectifs et des structures d'Assurancia. Il s'agit en cela clairement d'une restructuration. L'accord formalisé découle d'un ensemble de pratiques d'ajustement d'effectifs qui gagnait à être institutionnalisé.

La nature de la restructuration

Le passage d'une croissance externe à une croissance organique

La fusion ASSURANCIA-ASSURANCOR marque la dernière grande étape à ce jour du long processus d'acquisition d'entreprises ayant conduit à faire du groupe Assurancia l'un des grands acteurs mondiaux de l'assurance. La réorientation stratégique initiée par le nouveau Président du groupe s'est traduite par l'arrêt du processus de croissance externe prévalant jusqu'alors, faisant place à une logique de croissance organique. La croissance de l'entreprise et l'amélioration des performances étaient dès lors amenées à reposer davantage sur une quête continue d'efficacité et de gains de productivité plutôt que sur une politique d'absorption : «les gens d'Assurancia devaient dorénavant rechercher la croissance de l'entreprise en eux-mêmes et non plus se la voir offrir sur un plateau par la direction [par le biais d'une politique de conquête agressive]».

Un contexte économique moins favorable pour les entreprises du secteur de l'assurance

Ce tournant stratégique a par ailleurs coïncidé avec une dégradation du contexte économique. Dans un contexte conjoncturel déjà altéré par l'éclatement de la «bulle Internet», les attentats du 11 septembre 2001 ont eu une incidence très négative sur la situation financière des entreprises du secteur de l'assurance. Certains ont pu évoquer une modification profonde des conditions de la concurrence. Tandis que jusqu'alors le rendement des primes placées en bourse permettait de générer «sans trop d'efforts» des résultats stables et substantiels, s'est opérée une prise de conscience que les «entreprises d'assurance étaient mortelles». Pour cette raison également, il allait maintenant «falloir se faire un peu mal», recentrer ses efforts sur l'efficacité interne de l'entreprise.

Le passage d'une organisation par réseaux de distribution à une organisation par réseaux de clientèle

Cet effort s'est concrétisé à la fin de l'année 2001 par l'annonce d'une réorganisation de la structure d'Assurancia France. Cette réorganisation s'inscrit dans le prolongement de la fusion ASSURANCIA-ASSURANCOR mais elle traduit également l'évolution des métiers du secteur de l'assurance. Dans ce secteur comme d'ailleurs dans celui de la banque, la relation client voit son rôle s'accroître continûment depuis vingt ans. La dimension «client» de l'activité s'est fortement accrue relativement à sa dimension administrative.

A titre d'exemple, il y a une dizaine d'années, un contrat d'assurance vie avait une durée de vie moyenne de 14 ans et le client entrait en interaction avec les équipes d'Assurancia 1,8 fois au cours de la vie de ce contrat, souvent pour signaler un changement d'adresse. A l'heure actuelle, la durée de vie est la même, mais les possibilités d'arbitrage financier offertes par des produits d'assurance vie plus complexes font que le client contacte Assurancia 1,6 fois par an pour aborder diverses problématiques. Par ailleurs, le traitement d'une demande qui demandait 4 à 5 semaines de délais est maintenant effectué dans la journée.

La gestion de la relation client tend à devenir une arme concurrentielle décisive et un facteur clé de succès pour les entreprises du secteur. Aussi peut-on comprendre l'ambition affichée par sa direction générale «de faire d'Assurancia France une entreprise commerciale». La structure de l'entreprise a été reconfigurée conformément à cette volonté de positionner Assurancia France comme une entreprise du secteur de la grande distribution de produits financiers. Assurancia France était préalablement organisé par réseaux de distribution (agents, courtiers, commerciaux). L'entreprise est maintenant organisée par réseaux de clientèles (ASSURANCIA particuliers/professionnels, ASSURANCIA entreprises) déclinés en grandes régions. A ces deux entités majeures ont été accolées trois entités fonctionnelles comptant chacun environ un millier de collaborateurs : ASSURANCIA France Services (informatique, organisation, accompagnement du changement), ASSURANCIA France Support (recouvrement, contentieux, logistique, administration du personnel...), ASSURANCIA France solutions et fonctions centrales (marketing, actuariat (conception de l'offre), finance, communication, politique RH)

Les quatre objectifs annoncés pour justifier le changement d'organisation témoignent également de la volonté sous-jacente de rapprochement avec les clients : (1) tourner résolument l'entreprise vers les clients ; (2) regrouper les compétences par marché et par métier afin d'améliorer son expertise ; (3) renforcer constamment la qualité du service fourni tant à l'égard des clients que des forces de vente ; et, enfin, (4) déléguer une partie des prises de décision au plus près du «terrain» pour faciliter le travail des forces de vente.

Le projet Dimensiona : une volonté de rationaliser l'utilisation des ressources de l'entreprise

La fusion ASSURANCIA-ASSURANCOR et la réorganisation d'ASSURANCIA France ont généré ou bien mis en évidence l'existence de sureffectifs et de sous-effectifs au sein des différentes unités. Schématiquement, des «doublons» sont apparus au niveau des services fonctionnels et les collaborateurs au contact de la clientèle se sont avérés trop peu nombreux ou insuffisamment polyvalents pour intervenir sur l'ensemble des offres d'Assurancia en matière de «protection financière».

La gestion des doublons consécutifs à la fusion a fait l'objet d'un traitement différencié pour les deux populations de l'entreprise : personnels administratif et personnel commerciaux. En ce qui concerne les seconds, l'organisation du travail étant essentiellement individuelle, il a été possible de traiter le problème de sureffectif de façon également

individuelle. La politique menée a alors consisté à profiter du turn-over traditionnellement élevé dans ce type de profession, quitte à le stimuler². L'effectif commercial est passé en moins de 10 ans d'environ 8000 à moins de 4000.

Concernant le personnel administratif, la complexité de l'organisation du travail a nécessité une réflexion autrement plus poussée. Le projet Dimensiona a été lancé en 2003 afin d'identifier et de quantifier les déséquilibres. Il s'agissait d'identifier de façon systématique les zones d'inadéquation entre ressources et besoins et d'établir des ratios de productivité (des «normes de dimensionnement») permettant d'objectiver les effectifs cible, sur la base de comparaisons entre entités similaires. La démarche s'est avérée longue et compliquée en raison des résistances émanant de managers parfois peu enclins à favoriser une démarche qui pouvait potentiellement se traduire par une diminution de la taille de leur équipe. Ces résistances ont néanmoins pu être surpassées, notamment en impliquant fortement les managers dans le processus de détermination des normes de dimensionnement (au sein des groupes de travail constitués à cette fin) et en s'appuyant sur une collaboration étroite et efficace entre les équipes «organisation» et les équipes «Ressources Humaines» mobilisées pour le projet. Au final, le projet Dimensiona a permis d'établir une cartographie générale des zones de sureffectifs et de sous-effectifs au sein d'Assurancia France : les « creux » et les « bosses » ont été objectivés.

Ce projet a en outre contribué à une meilleure connaissance des profils d'emplois (à cette occasion, 70 «filières métier» – entendues comme ensemble de compétences homogènes – ont été recensées).

Le projet Dimensiona se situe en amont du dispositif ACCMOB, puisqu'il a permis d'établir la base informationnelle indispensable à l'identification des flux de mobilité à mettre en œuvre. Mais on peut penser qu'il préfigure également ACCMOB, en cela qu'il a favorisé l'adhésion et l'implication future de certaines catégories acteurs qui ont joué un rôle central dans la mise en œuvre du dispositif. Il en est tout d'abord ainsi des responsables Ressources Humaines. En mettant les responsables Ressources humaines en situation de contribution opérationnelle, de «relais de la stratégie du groupe», l'implication de ces derniers dans le projet Dimensiona a en effet préparé le terrain à leur positionnement central au sein du dispositif ACCMOB. De même s'agissant des managers, en les sensibilisant aux enjeux stratégiques de la démarche et en les préparant à l'idée d'un nécessaire effort collectif des acteurs de l'entreprise, la participation active des responsables opérationnels au travail de détermination des normes de dimensionnement a sans doute favorisé leur collaboration future et contribué à réduire les résistances organisationnelles.

Il faut noter que les partenaires sociaux n'ont absolument pas été associés à la démarche Dimensiona. Ils n'ont en outre été informés que de façon imprécise de ses résultats. A fortiori, les cibles n'ont pas été discutées. La détermination de l'organisation cible reste donc du seul territoire réservé de la direction et du management. Ce qui conduira les élus du Comité d'entreprise à émettre un avis négatif sur la globalité de la réorganisation et de ses conséquences sur l'emploi, non-dites, mais pressenties comme négatives. La restructuration en elle-même est alors, pour les organisations syndicales, un phénomène qui avait été annoncé, mais qui émerge au fil de sa réalisation, leur donnant l'impression d'un «bricolage» dans la politique menée.

² Un mouvement a été constitué à la fin des années 1990 pour soutenir les commerciaux dans leurs démarches auprès des prud'hommes et pour dénoncer un supposé système de mise sous pression des commerciaux. Cette problématique, par ailleurs peu reprise par les interlocuteurs rencontrés, mériterait de plus amples investigations. Elle n'est pas abordée dans le cadre de la présente étude.

Le choix de la mobilité interne

La restructuration consécutive aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise et à l'analyse Dimensiona conduisent à l'identification de sureffectifs et de sous-effectifs locaux. A ce stade, Assurancia reste confronté au choix de la méthode qui sera utilisée pour réaliser ces ajustements. C'est le choix de l'activation de la mobilité interne à grande échelle qui a été privilégié pour deux raisons : tout d'abord, la réflexion a rapidement exclu l'hypothèse d'un PS ; ensuite, plusieurs expériences antérieures avaient démontré qu'il était possible de «transformer les gens» et d'accompagner la mobilité, alors que la «culture de l'immobilisme» propre au monde de l'assurance, et largement importée par Assurancia au cours de son histoire d'absorption d'entreprises concurrentes, pouvait laisser craindre de trop lourdes résistances.

Le refus d'un PSE : un choix pragmatique

L'hypothèse d'un PSE semble avoir été abordée de façon pragmatique par le management d'Assurancia: faut-il recruter les personnes dont on a besoin ou bien «faire avec les gens qu'on a», c'est à dire faire venir des salariés d'autre part dans l'entreprise et les former (sachant que la moyenne d'âge est relativement élevée). C'est le choix du second terme de l'alternative qui s'est peu à peu imposé et qui a été généralisé avec l'accord ACCMOB. Compte tenu des zones de sureffectifs par ailleurs identifiées, la première option aurait impliqué – sauf à accepter une forte dégradation de la productivité – de procéder à des licenciements économiques, très probablement dans le cadre d'un PSE. Or, la Direction de l'entreprise était fortement réticente à cette idée. Plusieurs raisons entremêlées concourent à expliquer cette attitude :

- *Le coût d'un éventuel PSE* : Même si les coûts afférents à ACCMOB n'ont pas fait l'objet d'un véritable chiffrage – cela est vrai encore aujourd'hui –, les estimations faites *a priori* permettaient de penser que le recours à la mobilité interne constituait une option moins onéreuse que celle d'un PSE. Les dispositions de la convention collective nationale de l'assurance sont à ce titre hautement dissuasives.

- *Une situation économique saine* : Le coût en aurait probablement été d'autant plus élevé qu'Assurancia se situe sur l'ensemble de la période parmi les assureurs les plus profitables de France. La croissance de ses marchés, comme ses performances financières auraient rendu délicate sinon spécieuse l'identification d'un motif valable à la mise en œuvre de licenciements économiques collectifs.

- *La volonté de mettre fin au dispositif de départ en préretraite* : Parmi les éléments de coût intervenus dans la balance, il faut inclure la volonté manifestée par la Direction de mettre fin au dispositif de départ en préretraite. Ce dispositif, arrivé à échéance fin 2002, était jugé excessivement onéreux : il permettait à tout salarié âgé de 57 ans de quitter l'entreprise pour un coût provisionné à hauteur de 150 000 euros. Le choix a été fait d'arrêter d'un coup l'ensemble du dispositif, décision qui aurait probablement été très difficile de faire accepter en cas de PSE.

- *Le trop long délai de déclenchement et de mise en œuvre d'un PSE*, sachant que les besoins humains au sein des unités en phase de constitution ou de développement s'inscrivaient sur un horizon à plus court terme. En outre, les mouvements de main-d'œuvre encadrés par ACCMOB étaient déjà largement décidés, planifiés et initiés au moment de la signature de l'accord.

- *La volonté de ne pas affecter l'image de l'entreprise* : cette préoccupation d'image se conçoit d'autant plus à la lumière du projet «Gagner la préférence», qui est centré sur l'idée d'une amélioration des relations de l'entreprise avec chacun de ses quatre publics cibles que sont les salariés, les actionnaires, les clients et la société civile.

- *Le respect pour la «vielle garde»* : L'intégralité des acteurs rencontrés ont insisté sur l'attachement de l'entreprise à l'égard de son personnel. Le respect pour les gens qui ont naguère «fait» ASSURANCIA, apparaît comme une réalité que ne dément pas le discours social libéral affiché depuis plusieurs décennies par le fondateur d'Assurancia, Claude Bébéar. L'emploi à vie reste chez Assurancia à la fois une réalité de fait, et une politique délibérée.

- *Des partenaires sociaux vigilants* : Le refus de mettre en place un PSE s'inscrit dans le contexte de relation sociale spécifique qui est celui d'ASSURANCIA France. La réalité syndicale est unanimement décrite comme forte au sein de l'entreprise. Les organisations syndicales constituent une vraie force d'influence et éventuellement d'opposition (et à cet égard, l'héritage syndical de l'ASSURANCOR – avec une ligne d'action d'avantage ancrée dans l'idée d'un «syndicalisme de combat» – n'a pu que renforcer cet état de fait). Par ailleurs, s'est instaurée au fil du temps une «tradition de dialogue social», incitant les dirigeants à ne pas altérer le climat de confiance et de respect mutuel qui s'est développé entre les partenaires sociaux. Cette volonté affirmée «de ne pas rompre le dialogue» fait écho au fait que la mise en place d'un PSE est envisagée au sein de l'entreprise comme «contraire à la culture d'Assurancia».

Des expériences antérieures avaient levé le doute sur la capacité à «transformer les gens»

Par ailleurs, sans attendre que la question de la méthode «globale» soit tranchée, plusieurs expériences étaient menées en interne consistant à doter des unités issues du nouveau schéma d'organisation, d'une part en regroupant les «ressources» issues des services administratifs traditionnels et, d'autre part, en modifiant l'organisation du travail.

A cet égard, l'instauration des Centres de Prestation Enrichie (CPE) en 1999 apparaît comme un point charnière. En leur principe, les CPE résultent de la volonté précédemment évoquée de rapprocher l'entreprise de ses clients. Il s'agissait de mettre fin au mode de gestion antérieur où quatre catégories d'acteurs intervenaient isolément (les clients, les agents généraux, les centres de service et les centres d'expertise) et d'internaliser la gestion des sinistres jusqu'à présent effectuée par les agents généraux disséminés sur le territoire national. En «déparcellisant» la gestion des contrats, l'organisation en CPE améliore ainsi la qualité des services rendus aux clients puisqu'elle permet de réaliser un plus grand nombre d'opérations lors de chaque contact avec ces mêmes clients, et notamment de proposer à l'occasion d'un contact spécifique, une évolution des contrats ou la souscription de nouveaux services.

Il est rapidement apparu que les CPE ne pouvaient pas être constitués à partir des seuls salariés en charge de la gestion des sinistres. La constitution de ces CPE a dès lors nécessité de faire venir un grand nombre de personnes en provenance des autres entités «dé-staffées». A cette occasion, les principes du projet Dimensiona sont également posés, rendant nécessaire une plus grande rigueur dans l'identification mais également l'objectivation des sureffectifs afin qu'aucune entité du groupe ne se sente lésée.

Le cas des CPE illustre le fait que des flux de mobilité ont été organisés avant même la signature de l'accord ACCMOB. Il s'agit d'expériences localisées et répondant à des besoins circonstanciés. Elles ont néanmoins joué un rôle non négligeable dans le déclenchement de la dynamique qui conduira à ACCMOB en servant de modèle à ce que pourrait être le dispositif ACCMOB («On va faire comme pour les CPE»). Cet état de fait tient en partie à la réussite perçue des expériences menées. De nombreux managers avaient pu exprimer des doutes sur la possibilité de commencer une nouvelle activité avec un effectif majoritairement constitué de personnes ne possédant pas la qualification ou l'expérience requise. La pratique a toutefois contribué à dissiper le scepticisme et les inquiétudes initiales.

Par exemple, la capacité d'adaptation de certaines personnes dont l'ancien métier était *a priori* fort éloigné du nouveau a constitué pour beaucoup à la fois une surprise agréable et un élément de fierté professionnelle.

Un constat similaire peut être formulé s'agissant de la capacité d'adaptation des personnes aux nouvelles technologies. L'évolution des processus de travail s'est généralement accompagnée d'une forte élévation des compétences requises en termes de maîtrise de l'outil informatique (pour beaucoup de personnes, il a fallu passer d'un «travail sur papier» à un «travail sur écran»). Par ailleurs les métiers en contact avec la clientèle demandent une aisance relationnelle et une capacité d'abstraction et d'empathie que n'avaient pas forcément des collaborateurs ayant passé une importante part de leur carrière dans l'univers restreint et sécurisant d'un service administratif aux frontières bien délimités, constitué d'interlocuteurs peu nombreux et parfaitement connus.

Ici aussi, des doutes avaient été exprimés sur la possibilité de «transformer les gens dans leur ensemble», notamment au regard de la moyenne d'âge élevée des populations concernées. Les faits ont toutefois fait prendre conscience que «des personnes avec de l'ancienneté pouvaient également se mettre aux nouvelles technologies».

D'une façon générale, il est apparu qu'il était possible de s'appuyer sur certaines compétences clés (relatives, par exemple, à la façon de communiquer oralement avec les clients) qui pouvaient être possédés par des gens venant d'un métier apparemment très éloigné. Ainsi la réussite de ces premiers projets de reconversion a accrédité l'idée que le recours à la mobilité interne constituait une option réaliste et viable, que ce type de changement était possible. Cependant, il est également apparu que ce recours ne pouvait pas être généralisé à l'ensemble de l'entreprise sans un travail de formalisation des procédures et sans avoir préalablement élaboré une politique globale de pilotage et d'accompagnement de la mobilité. Ce qui n'était qu'un ensemble de petits projets isolés est dès lors devenu la politique générale d'Assurancia France.

A.I.T. : un laboratoire de l'accompagnement à la mobilité

Sans qu'un lien évident puisse être établi avec la logique de réorganisation, le début des années 2000 correspond également à la mise en place par Assurancia du dispositif «A.I.T.» dont la finalité est de servir de service d'intérim interne. A l'origine destiné à limiter les coûts liés à l'Intérim et à capitaliser des savoir-faire et êtres transversaux perdus dans le cas de l'utilisation d'intérimaires classiques, A.I.T. se dote des outils nécessaires à la fois à l'identification des compétences détenues par les salariés volontaires (bilans de compétences approfondis), mais également à la sécurisation des parcours professionnels internes (formation, tutorat, rattachement statutaire au service A.I.T., primes, déconnexion entre la classification statutaire des individus et la classification des fonctions...). A.I.T. devient rapidement un outil permettant à des salariés cherchant de nouvelles expériences professionnelles de découvrir les différents métiers de l'entreprise et se donne pour vocation de sédentariser ces «intérimaires internes» dans de nouvelles affectations au terme d'un parcours de formation et de découverte. Il s'agit dès lors d'une première expérimentation de la mobilité volontaire et accompagnée au sein d'Assurancia, contribuant à remettre en cause la fameuse culture de l'«immobilisme» : l'entreprise reconnaît officiellement que la mobilité n'est pas la manifestation d'une instabilité condamnable de la part des collaborateurs. Les équipes à l'origine de la conception des outils de A.I.T. seront amenées à travailler également sur la conception du dispositif d'accompagnement propre à ACCMOB.

II Le dispositif ACCMOB : mobilité volontaire, incitée et accompagnée

La signature de l'accord ACCMOB ne marque pas le point de départ de la mobilité au sein d'Assurancia France mais traduit plutôt une volonté d'«institutionnaliser» cette mobilité et de la positionner comme l'un des axes centraux de la politique d'entreprise. Même si l'ampleur des flux de mobilité s'est sensiblement accrue suite à la signature de l'accord, il s'agissait également d'organiser des flux de mobilité déjà existant en pratique et de les inscrire dans un cadre contractuel formalisé et négocié et donc sécurisé.

La démarche procède d'une préoccupation d'asseoir la mobilité sur une base contractuelle solide et de minimiser ainsi les risques juridiques. Elle témoigne sans doute également de la qualité du dialogue social précédemment soulignée. Si la force des syndicats est indéniable, cette force ne s'incarne pas systématiquement dans une posture d'opposition ou d'obstruction. De fait, considérés globalement, les syndicats se positionnent comme des partenaires «exigeants» mais ouverts au dialogue. L'accord «ACCMOB» illustre pleinement cette orientation. L'accord signé, en effet, est appréhendé par les acteurs impliqués comme le produit d'un compromis entre les partenaires sociaux : les flux de mobilité stimulés sont la contrepartie de l'engagement de la direction à ne procéder à aucun licenciement collectif.

L'Accord ACCMOB

Titre 1 : Portée de l'accord

- à court terme : prolongement de DIMENSIONA (besoins d'effectifs prioritaires ; allocation de moyens comparables et amélioration des processus et SI)
- à moyen terme : identifier les évolutions de métier nécessaires et les caractéristiques démographiques des effectifs ; traduire cette analyse en mobilité et recrutement

Titre 2 : Principes fondamentaux

adaptation au marché ; transparence ; volontariat ; accompagnement et suivi ; garanties contractuelles ; confidentialité ; implication des managers ; soutien GRH ; réversibilité ; implication du collaborateur

Titre 3 : ACCMOB 2003-05. Dispositifs et garanties

- Un processus adapté sur le plan collectifs : une organisation dédiée ; les moyens déployés (information, accueil, bilan et orientation professionnelle, formation et tutorat, suivi individuel d'intégration, et équilibre des démarches collectives et individuelles)
- Garanties individuelles des salariés : volontariat, confidentialité de la démarche personnelle, réversibilité, appui des managers (d'origine et d'accueil), cadre contractuel de la mobilité, tutorat et égalité de traitement

Titre 4 : Accompagnement matériel de la mobilité en cas de changement domicile/travail dans le cadre de ACCMOB

Frais et moyens de transports ; garde d'enfant(s) et/ou de personnes dépendantes ; temps de travail et aménagement ; frais de déménagement, d'installation, de location ou d'aide au logement

Titre 5 : Dispositions complémentaires à venir

Elargissement de Ressources +, accompagnement sur la VAE,...

Titre 6. Suivi de l'accord

Mise en place d'une commission nationale de suivi

Titre 7 : Dispositions générales

Effet ; durée, révision, dépôt

Les termes du compromis : accords écrits, accords tacites

La culture de l'efficacité est une réalité au sein du management d'Assurancia. Une véritable réflexion sur l'emploi, actuel et futur, est engagée et au-delà de la réflexion, l'action va bon train. Pourtant, la question des effectifs reste un tabou dans cette entreprise attachée à la sécurité de l'emploi et dont les collaborateurs ont vécu leur carrière dans un univers particulièrement protecteur. L'ajustement des effectifs est probablement connu de tous mais reste indicible. Le fait que les conclusions du projet Dimensiona soient restées inconnues des partenaires sociaux en témoigne. On pourrait penser que les partenaires sociaux ont été écarté de la réflexion sur l'organisation cible, mais on peine également à trouver des traces d'une volonté de leur part de s'en saisir. On retrouve donc le partage des rôles classique dans les restructurations «à la française» qui veut que la politique de l'emploi soit du domaine réservé de la direction, les partenaires sociaux se positionnant davantage sur un rapport de force portant sur les modalités de l'ajustement.

La mobilité en échange de la sécurité de l'emploi

De façon affichée, les partenaires sociaux ont pris acte de la volonté de l'entreprise de procéder à une réorganisation ayant des conséquences sur l'emploi. Ils l'ont alors désapprouvée. Par pragmatisme, et constatant que le mouvement avait déjà démarré (cf. supra), l'ambition s'est alors portée sur un encadrement plus rigoureux de la mobilité interne. De fait l'accord ACCMOB organise la mobilité interne, mais il fait référence à la réorganisation en cours en évoquant l'étude Dimensiona d'une part et en se voulant un accord sur la «gestion prévisionnelle de l'emploi vers les métiers d'avenir».

L'accord entre la direction et les organisations syndicales signataires porte donc bien sur le fait que la direction aura la liberté de procéder aux changements organisationnels qu'elle jugera nécessaire. En contrepartie, elle s'engage à ne pas procéder à des licenciements économiques, à ne pas fermer de sites de production (une petite quarantaine disséminés sur le territoire français). Les ajustements se feront donc uniquement par le biais de la mobilité interne. Pour cela, l'accord formel prévoit à la fois les moyens nécessaires au développement de la mobilité (orientation professionnelle, formation, tutorat, information,...) et garantit aux individus le principe du volontariat, la confidentialité, la réversibilité, un suivi équitable.

L'accord ACCMOB est ainsi porteur d'une ambiguïté sur sa nature. Une ambiguïté qui contribue par ailleurs à aiguiser le contraste des positions syndicales à l'égard de l'accord. Au total, quatre syndicats (CFDT, UDPA, CGC, CFTC) sur six l'ont signé, tandis que la CGT et FO s'y sont refusées même si aucune action d'envergure n'a été engagée par la suite.

La signature de l'accord a été grandement favorisée par la position dominante de la CFDT dans le paysage syndical d'Assurancia France («sans la CFDT, rien n'aurait pu se faire»). Principal syndicat de l'entreprise, la section est en effet en phase avec l'orientation réformiste de sa centrale de rattachement. Les responsables de la section sont enclins à la recherche d'accords négociés sur l'emploi, partant du principe que sans accord les ajustements nécessaires se feront quand même mais de façon détournée, sinueuse, et donc sans un véritable contrôle syndical permettant d'imposer des gardes fous. La CFDT peut ainsi se targuer d'avoir eu une réelle influence sur les conditions de mise en œuvre de la mobilité. Au cours des négociations, ils ont réussi à imposer le principe de volontariat. Ils semblent également avoir contribué à éviter que les CPE ne deviennent des call-centers entièrement taylorisés, synonymes de forte déqualification et pénibilité du travail (cf. infra ; on peut toutefois penser qu'il s'agit là d'un corrélat du principe de volontariat : comment faire venir les gens autrement ?). En outre, les pressions syndicales exercées sont pour une

large part à l'origine des dispositifs –élaborés après la signature de l'accord– de formation et de soutien individualisés à destination des collaborateurs les moins qualifiés (*cf. infra*).

Malgré cette influence positive sur les conditions de mise en œuvre de ACCMOB, la position de la CFDT n'en reste pas moins délicate à assumer. Comme pour tout accord de compromis fondé sur le principe d'un équilibre des contreparties, la signature de l'accord ACCMOB prête le flan au traditionnel soupçon de complaisance syndicale vis-à-vis de la Direction. Aussi peut-on comprendre la volonté de la section de ne pas afficher trop clairement dans l'accord les enjeux relatifs au contexte de restructuration. Cette réticence à expliciter les contreparties de la mobilité est d'ailleurs à l'origine de divergences de vue avec la Direction concernant la formulation des termes de l'accord (divergences qui expliquent en grande partie la suspension des négociations en juin 2003). De fait, la CGT et FO refusent de signer l'accord en arguant qu'il s'agit d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi déguisé, et que les instances représentatives du personnel ont été privées d'une information sur le thème plus vaste de l'emploi. Ils revendiquent un chiffrage précis du volume et de la répartition de l'emploi à l'échéance de l'accord. Cette prise de position leur permet de dénoncer une attitude trop complaisante de la CFDT. Il est pourtant probable qu'en présentant l'opération sous l'angle positif de la mobilité volontaire plutôt que sous celui plus contraignant d'un PSE, son succès en ait été grandement facilité.

Le chevauchement de logiques de mobilité différentes

Cette ambiguïté est accentuée par le chevauchement des logiques de mobilité rendues possibles non pas par l'accord ACCMOB lui-même, mais par les outils qu'il met en place. De la même façon que l'accord «ACCMOB» a conduit à intégrer dans le nouveau dispositif certaines pratiques antérieures de mobilité (en ce qui concerne la situation individuelle des personnes concernées), les outils développés ont permis d'étayer ultérieurement d'autres formes de mobilité organisée mais relevant d'une logique distincte et notamment moins volontaire.

Le projet «GEOGA», notamment, participe d'une démarche de redéploiement géographique des activités sur le territoire. La mobilité mise en œuvre correspond ainsi à des reconversions de site. Le regroupement des équipes opérationnelles n'autorise plus une dispersion sur le territoire de l'ensemble des métiers d'Assurancia. Mais si l'idée d'une mobilité professionnelle fait son chemin dans l'entreprise, la mobilité géographique reste encore impossible à développer. Le regroupement des activités sur les différents sites est donc envisagé non pas en déplaçant les personnes, mais en déplaçant les activités : les personnes restent sur le même lieu de travail mais l'ensemble ou une partie du collectif en place est amené à changer d'activité pour prendre en charge celles qui ne sont plus assumées par les autres implantations territoriales. L'idée est de sauver l'activité des sites voire de garantir le maintien d'une poly activité afin de garantir la possibilité d'évolutions professionnelles tout en restant dans le même bassin d'emploi. La mobilité générée dans le cadre du projet GEOGA est fondée sur un accord d'entreprise signé ultérieurement et de façon clairement séparé de celui portant sur «ACCMOB». Les mobilités propres à ACCMOB, fondées sur le volontariat, ne sont possibles que lorsque les «creux» et les «bosses» restent situés dans une zone géographique restreinte (autour de la Tour Assurancia). Lorsqu'un site doit changer d'activité ou sera fermé³, le principe du volontariat ne peut plus être respecté. La logique devient alors collective, mais les transitions professionnelles restent de même nature.

³ La question des fermetures de site commence à être posée, sous l'effet du regroupement des activités, d'une part, et de la diminution naturelle des effectifs liée aux départs en retraite sur certaines implantations provinciales, d'autre part.

C'est la raison pour laquelle les partenaires sociaux ont accepté que les outils d'adaptation professionnelle développés pour ACCMOB soient réutilisés dans le cadre du dispositif GEOGA. La proximité des deux démarches se repère également au fait que le projet GEOGA est généralement présenté comme une «déclinaison de ACCMOB», comme participant de la «mouvance ACCMOB». Il n'en reste pas moins que les deux types de mobilité générée sont de nature bien distincte.

Là encore, et bien que les adaptations de type GEOGA concernent l'activité et l'emploi des établissements, l'ensemble reste géré en dehors d'une procédure de grande ampleur. Il s'ensuit une multiplication de micro ajustements locaux (telle activité part, telle autre arrive, tel groupe de collaborateurs change de métier, tel autre prend en charge des activités nouvelles,...). Ces ajustements donnent lieu à une inflation des consultations en Comité d'établissement sans qu'il soit possible, pour les élus du personnel, ni de connaître, ni de comprendre, ni de commenter, la cohérence du schéma d'ensemble. Cet état de fait ne pose pour autant pas de problème à la majorité syndicale qui y voit là, de façon pragmatique, la possibilité de vivre des adaptations certes contraintes, mais néanmoins bien accompagnées, et probablement nécessaires au maintien de la performance de l'entreprise.

Le dispositif ACCMOB

Le dispositif ACCMOB est un outil destiné à développer la mobilité volontaire des collaborateurs d'Assurancia vers les «métiers d'avenir», c'est-à-dire en sous-effectif. Il s'agit d'un ensemble de dispositions qui correspondent à la mise en place d'un vaste marché interne sur lequel une «offre de travail» rencontre une «demande». Trois facettes peuvent être analysées séparément : la décision de bouger, l'accompagnement et le processus d'orientation, l'intégration dans les nouvelles équipes.

«Bougez, vous êtes accompagné», une communication fédératrice

ACCMOB est un ensemble de dispositifs techniques orchestrés par les équipes RH. Mais il s'agit également d'une vaste opération de communication interne dont l'objectif est de stimuler le volontariat. Si la démarche reste volontaire, force est de constater que de nombreuses pressions s'exercent sur les collaborateurs d'Assurancia. Dès le lancement du dispositif, un nombre important de collaborateurs, probablement parmi les plus dynamiques sautent sur l'occasion offerte de changer de métier. 1300 mobilités sont ainsi réalisées en 2003 alors que l'accord n'est signé qu'en octobre. Ceci permet de communiquer très tôt sur les expériences heureuses de mobilité auprès de l'ensemble du personnel. Le slogan «bougez, vous êtes accompagné» figure sur tous les murs de la tour Assurancia, sur des affiches montrant de «vrais» collaborateurs, qui ont trouvé une opportunité de carrière en demandant à bouger. Ce choix d'une communication reposant sur du «testimonial positif» montre à quel point les mobilités sont possibles.

En outre, un gros effort de communication est entrepris sur les «métiers d'avenir». De nombreuses conférences sont organisées afin de présenter les métiers et secteurs qui recrutent, et notamment les CPE. La perception initiale de ces métiers, assimilés à ceux des call-centers, aussi tayloriens que décriés, s'estompe peu à peu⁴. Le contact avec le client est mis en avant comme le gage de la polyvalence et d'un épanouissement personnel... ASSURANCIA Job, bourse interne de l'emploi, accessible sur intranet, est par ailleurs utilisé

⁴ Il n'est pas impossible que l'organisation du travail est été pensée de façon à rendre ces postes plus attrayants en évitant les excès des plateformes téléphoniques. En cela ASSURANCIA dispose des expériences effectuées sur les plateformes d'ASSURANCIA Assistance et de Direct Assurance. Néanmoins, les CSI ont été dimensionnés pour des besoins qui n'ont pas encore été atteints et l'on peut craindre une augmentation des cadences à mesure que la nouvelle organisation montera en régime.

pour présenter en toute transparence l'ensemble des postes disponibles ainsi que les profils recherchés.

Au fur et à mesure du déploiement du dispositif, tous les collaborateurs finissent par connaître un collègue qui a bougé, soit qu'on l'ait vu partir soit qu'on l'ait vu arriver. Force est de constater que les mobilités sont plutôt réussies, et plutôt bien vécues. Par capillarité, des vocations se déclarent. Ainsi l'effort de communication interne se trouve de façon propice relayé et renforcé par la réalité des expériences individuelles positives communément observables. Il s'agit donc d'un grand succès, fondé sur une réussite avérée et que l'on peut également mesurer, par delà la facilitation des flux de mobilité qui en découle, au fait que certains parlent désormais d'une «culture de la mobilité» qui se serait installée chez Assurancia. A cela s'ajoute un succès médiatique initialement non anticipée mais qui incite d'autant plus la Direction d'Assurancia à faire fructifier la réussite de ACCMOB dans le cadre de sa communication interne et externe. Conformément aux vœux formulés par les parties signataires à l'accord, ACCMOB semble avoir réussi à concilier les impératifs organisationnels de l'entreprise avec les aspirations au développement personnel des collaborateurs.

Parallèlement à cette communication interne intense, les managers sont invités à susciter les demandes d'adhésion. Les cibles d'effectif édictées par Dimensiona sont parfois mises au rang de leurs objectifs annuels et leur rémunération peut en dépendre. Ils peuvent s'appuyer sur les outils de la communication interne pour tenir à leurs subordonnés un discours de rigueur rappelant la dimension économique et organisationnelle de l'opération. Les gens sont responsabilisés quant à l'avenir de leur poste et comprennent qu'il est de leur intérêt de prendre l'initiative de la mobilité. Il semble que ce rôle ait été joué en toute intelligence par le management qui n'aurait pas cherché outre mesure à faire partir les collaborateurs les moins appréciés ni à freiner les projets des plus performants.

Le volontariat a donc été respecté dans son ensemble, bien qu'il soit parfois difficile de différencier ce qui tient de l'initiative individuelle pure, de l'incitation ou de la pression plus ou moins amicale. Au fur et à mesure que la mobilité est devenue volontaire dans l'entreprise, il est d'ailleurs possible que la nature des motivations au changement ait évolué. S'il est probable que les premiers départs ont concernés des collaborateurs en mal d'évolution professionnelle, les incitations se font peut être plus pressantes à mesure que les populations concernés sont moins dynamiques. L'utilisation des outils de ACCMOB dans le cadre des réorganisations touchant les sites est un signe de l'altération des préoccupations.

De même, il faut souligner la mise en place récente d'un programme dit d'invitation au changement, dont la vocation est d'aider les collaborateurs trop peu enclins au changement, à faire le deuil de l'organisation passée et à comprendre la nécessité de s'engager dans une démarche individuelle positive de changement. Si l'on peut craindre hâtivement la manipulation psychologique, cette démarche semble s'inscrire davantage dans une perspective visant à «faire grandir» les gens en les invitant à sortir d'une situation d'immobilisme supposé insatisfaisante. Du reste les retours des stagiaires sont semble-t-il très positifs et les organisations syndicales ne s'émeuvent pas de ces pratiques.

Un dispositif d'accompagnement performant et rassurant

Sans préjuger des motivations à l'entrée de ACCMOB, ce dernier se présente comme un parcours formalisé d'orientation puis d'accompagnement professionnel individualisé. Le rôle des équipes RH est fondamental dans ces dispositifs. Les GRH sont le garant du bon déroulement du processus, mais également de l'équité dans les procédures d'orientation et d'affectation.

Si les étapes du parcours sont les mêmes pour tous les collaborateurs, elles peuvent être plus ou moins longues et approfondies selon les besoins individuels des collaborateurs,

ce qui fait que certains estiment avoir bénéficié d'un accompagnement solide, long et très personnalisé quand d'autres soulignent le formalisme de la démarche. Quel que soit le ressenti, ce qui importe reste que les uns comme les autres débouchent sur des affectations satisfaisantes et vivent leur transition professionnelle de façon positive.

Le parcours démarre par une adhésion formalisée au dispositif par un entretien d'accueil qui vise à présenter la démarche et à initier une réflexion personnelle sur les motivations et le parcours professionnel passé et futur du collaborateur concerné. Il s'agit également de présenter les trajectoires types et les opportunités offertes dans le cadre de la réorganisation.

Cette première phase se termine par un entretien de débriefing qui est l'occasion de faire un «bilan personnalisé» de la carrière du collaborateur qui s'apparente à un bilan de compétences, sans pour autant que le mot soit écrit. Le collaborateur émet des vœux après discussion avec le Gestionnaire des Ressources Humaines (GRH) qui le suit et rédige son CV. Il peut alors entrer sur le marché du travail interne à Assurancia.

Le fonctionnement de ce marché est administré par des rencontres hebdomadaires entre GRH des unités de départs et GRH des unités qui potentiellement recrutent. Ces comités ont pour finalité d'apparier l'offre et la demande. Le comité des GRH est alors le garant du respect de l'équilibre entre les vœux du collaborateur qu'il représente, le respect des schémas d'organisation et des intérêts de l'unité d'accueil.

Ensuite, des propositions sont faites au collaborateur en mobilité qui rencontre les managers d'accueil, puis, si recrutement il y a, le GRH de l'équipe d'accueil qui devient alors le garant de la trajectoire professionnelle du collaborateur. Le profil exact du poste est discuté, le cadre contractuel est précisé, et surtout, les moyens nécessaires à la réussite de l'intégration sont élaborés. Le collaborateur signe sa lettre de mobilité qui sacralise son arrivée dans une nouvelle affectation.

A ce stade, un plan de formation individualisé est établi et le collaborateur se voit attribuer un tuteur qui sera le garant (bénévole) de son intégration dans son équipe d'accueil et de sa progression professionnelle. Il fait alors l'objet d'un suivi professionnel étroit avec des points réguliers formalisés au bout d'un mois, de trois mois puis de six mois.

Au bout de six mois, le collaborateur est confirmé (ou non) dans son nouveau poste. Il touche alors une gratification fixe (symbolique ?) de 150€. Il touche également une gratification spécifique selon l'ampleur du changement professionnel effectué (jusqu'à 750€ pour un collaborateur qui passe d'un métier support à un métier assurance). Cette gratification est doublée lorsque la mobilité intervient suite à une réorganisation, c'est-à-dire un projet qui est passé devant les instances sociales. Enfin une gratification supplémentaire est attribuée en fonction de l'évolution du temps de trajet et de l'évolution des conditions de travail.

Les garanties offertes

Le collaborateur en mobilité est donc particulièrement suivi. Au-delà de la qualité de l'accompagnement, il bénéficie de nombreuses garanties tout au long du processus.

Il reste tout à fait libre d'arrêter le processus quand il le souhaite. Cette clause de réversibilité peut être exercées jusqu'à 6 mois après la prise des nouvelles fonctions. Si elle est exercée, le collaborateur peut rejoindre son ancienne équipe, où plus probablement, reprendre le processus ACCMOB. Dans les faits, l'exercice de la clause de réversibilité est très rare (de l'ordre de 1 à 2% des cas), ce qui pourrait servir de mesure de la qualité des mesures d'accompagnement.

Le salarié garde le bénéfice de son niveau de classification antérieur dans l'hypothèse où le poste occupé correspondrait à une qualification inférieure. Il conserve ainsi ses avantages statutaires, sa rémunération fixe et variable. Cette situation est très fréquente dans le cas des collaborateurs appartenant à la première classe de cadre (classe 5) et qui arrivent vers des métiers de CPE plutôt cotés en classe 4.

Bien évidemment, en cas de déménagement, de modification des modalités de garde des enfants, ..., des mesures d'accompagnement sont prévues.

Les dispositifs de formation

La formation occupe une place centrale dans ce dispositif. Les besoins individuels en formation font l'objet d'une évaluation à la prise de poste. Dans les faits, quelques métiers de destination reçoivent une écrasante majorité des collaborateurs en mobilité. Il est donc possible de s'appuyer sur des parcours de formation type permettant de déboucher sur des fonctions types. Ces parcours de formations sont organisés en modules assez courts mais constituent en cumulé plusieurs semaines de formation. Il est possible de valider sur la base de l'expérience acquise antérieurement certains modules, mais d'autres devront être suivis.

A titre d'exemple, le référentiel formation d'un «conseiller en gestion vie relation client» comprend environ 7 semaines de formation cumulée, constituées de formations générales (les réseaux de distribution, la lutte anti-blanchiment, les bases de l'assurance, ...), de formation aux outils de gestion (maîtrise de l'environnement SIEBEL, entraînement au maniement de l'outil informatique, ...), de formations métier (production de contrats, gestion administrative et technique, règlements, ...) et éventuellement de formations bureautique, de formations à la communication écrite, orale, téléphoniques, ...

Ces formations se déroulent dans la phase de prise de poste. D'autres dispositifs sont prévus en amont de la mobilité. L'entreprise y est particulièrement attachée, même s'ils ne concernent finalement que peu de collaborateurs et s'ils sont encore dans leur phase de déploiement. Ces programmes sont importants parce qu'ils témoignent de l'attachement d'Assurancia à proposer la mobilité à l'ensemble de l'entreprise et non pas seulement aux plus «jeunes et dynamiques» pour lesquels il ne s'agit que d'une formalité.

D'une certaine manière le programme d'incitation au changement auquel il a été fait allusion précédemment participe de cette démarche. Il faut également aborder le programme d'aide à la mobilité. Il est proposé aux collaborateurs dont le niveau est (devenu) trop faible pour qu'une évolution soit envisageable. Il s'agit de stages collectifs, d'une durée de 10 semaines, encadrés par des formateurs psychologues extérieurs à Assurancia au cours desquels des individus en grande difficulté professionnelle et/ou personnelle travaillent à se connaître et à se reconstruire. Le travail porte en amont, sur des dimensions très intimes, sur la confiance en soi, le règlement des difficultés passées surmontées par des rituels de deuil... Puis, sur la réappropriation de techniques de base : écrit, oral, raisonnements mathématiques élémentaires. Enfin, les stagiaires construisent un projet professionnel aussi solide que possible. Au cours de ces stages des membres de la direction d'Assurancia sont impliqués et montrent l'attachement du plus haut niveau de l'entreprise à ces collaborateurs. Les observateurs signalent des transformations individuelles particulièrement saisissantes au cours de ces stages, des gens qui s'ouvrent à nouveau, qui osent...

Ces dispositifs particuliers ne sont pas prévus dans l'accord signé par les partenaires sociaux mais ont été lancés lorsque la mobilité est devenue un phénomène de masse dans l'entreprise, et qu'il est apparu nécessaire de proposer cette occasion de «grandir» à tous, sans préjudice d'âge notamment. Plus prosaïquement, et sans porter atteinte à la dimension humaniste sous-jacente, Assurancia fait le constat que ces personnes n'ont pas de place, en l'état, dans l'entreprise reconfigurée, autour des nouvelles technologies notamment. Si l'hypothèse est faite qu'on ne les licenciera pas, il faut alors tenter de les remettre sur les rails

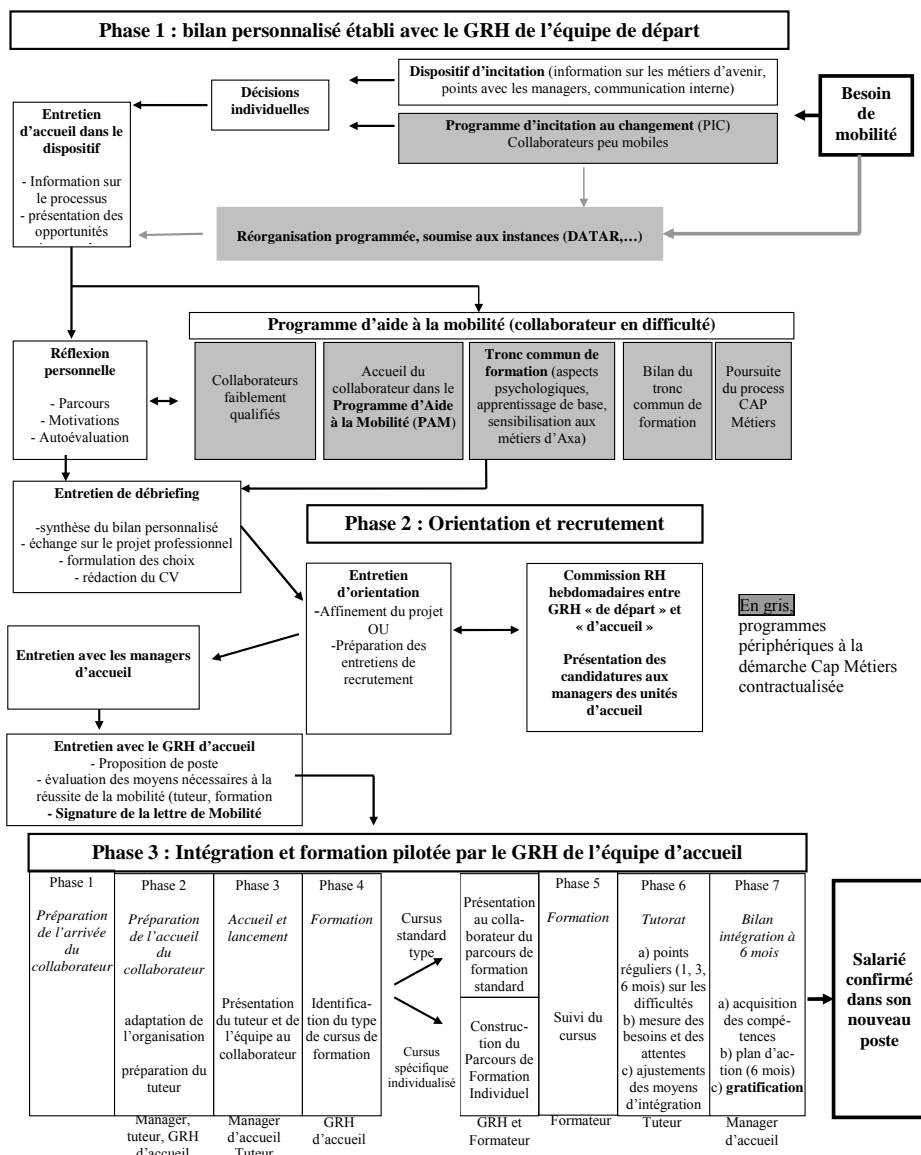
du travail efficace. Par ailleurs, le management reconnaît sa responsabilité dans l'évolution des ces individus et le défaut d'encadrement dont ils ont pâti au cours de carrières atypiques et déqualifiantes⁵.

Contre toute attente, le budget consacré à la formation par Assurancia a diminué entre 2002 et 2004 passant de 5% à 3,75% de la masse salariale. Cette diminution est expliquée par la direction par une rationalisation de l'effort de formation consécutive au rapprochement des unités composant Assurancia France (fusion des quatre anciennes sociétés en une seule) et la suppression des programmes inutiles à l'efficacité de l'entreprise. Par ailleurs, il convient de souligner que cet effort de formation fait l'objet d'une « convention de formation et d'adaptation » passée avec le Fonds National pour l'Emploi (organisme étatique) qui prend et charge 50% des dépenses de formation lorsqu'il s'agit d'adapter des salariés à l'évolution de leur emploi (et ainsi de prévenir leur éventuel licenciement).

La figure 2 reprend le dispositif d'accompagnement et de formation proposé dans le cadre de ACCMOB.

⁵ Un cas évoqué est celui du pompier recruté pour assurer la sécurité de la Tour ASSURANCIA, qui s'est trouvé affecté au courrier lorsque la sécurité a été externalisée.

Figure 2 : le dispositif ACCMOB (incluant les programmes non prévus dans l'accord, mais relevant de la « mouvance ACCMOB »)



Le rôle prépondérant des managers de proximité

Si cette opération a pu être menée à bien, c'est probablement parce que les managers de proximité se sont engagés dans la démarche de façon considérable. La tâche consistant à accueillir des personnels non formés et souvent âgés s'avère sur la durée épuisante.

A cet égard, un problème de reconnaissance finit par se poser également pour les tuteurs qui acceptent d'encadrer les nouvelles recrues sans autres formes de rétribution que symbolique alors que cela peut leur prendre parfois un tiers de leur temps.

Au-delà des préoccupations humaines qui peuvent les animer initialement et qui les animent d'autant plus que «voir les gens progresser» est une satisfaction suffisante si l'on en croit les discours entendus parfois, les managers de proximité sont contraints de jouer le jeu de l'intégration. Ils ont tout d'abord des objectifs de croissance à respecter et se sont vu refuser la possibilité de recruter en externe. Par ailleurs, une règle connue de tous veut que lorsqu'un manager a un poste à pourvoir, les équipes RH lui proposent trois candidats. S'il refuse les trois, le poste est fermé. Enfin, si un collaborateur en mobilité fait jouer sa clause de réversibilité, le poste est également perdu.

Du côté des équipes «de départ», la problématique managériale est également éprouvante. Il faut savoir susciter l'envie de bouger sans exclure, savoir garder les collaborateurs dont on a besoin sans entraver leur désir de mobilité. De plus, dans la perspective d'une «culture de la mobilité» qui s'installerait, il faut être en mesure d'assurer le maintien de l'employabilité interne des collaborateurs, ce qui amène à s'interroger sur des formes d'organisation apprenante...

On le voit, leurs missions évoluent lourdement, passant d'une légitimité assise sur l'expertise technique à une légitimité fondée sur l'animation d'équipe et la capacité à assurer le développement personnel des collaborateurs. Cette évolution est caractérisée notamment par l'utilisation croissante de l'enquête de climat social «Scope» dont les résultats sont de plus en plus désagrégés au niveau des services et qui servent de mesure à la qualité de la gestion humaine des équipes. Consciente de ces défis, la direction a mis en place un «cursus managérial» que tous les managers de proximité devront avoir suivi d'ici peu, destiné à les sensibiliser à ces questions de management.

Conclusion : conditions de réussite et de transférabilité du dispositif, limites et perspectives

En guise de conclusion, il s'agit de s'interroger à la fois sur les facteurs qui peuvent expliquer le succès du dispositif de mobilité mis en place par Assurancia, mais aussi sur ses limites, avérées ou potentielles : cette politique de mobilité interne peut-elle finalement se pérenniser pour devenir un mode de gestion de l'emploi «ordinaire»? Et dans quelle mesure l'expérience assez exemplaire d'Assurancia serait-elle transférable à d'autres contextes ?

Une mise en place pas à pas, dont les effets dépassent finalement les espérances, en l'absence toutefois de système de suivi

La plupart de nos interlocuteurs ont exprimé avoir été surpris par le succès du dispositif ACCMOB, par les capacités de changement de métiers chez les salariés, par l'ampleur de la mobilité finalement activée (un salarié sur trois en 3 ans) et par le très faible taux d'échec des mobilités (clauses de retour utilisées dans moins de 2% des cas). Le dispositif s'est mis en place de manière très progressive, par une sorte de jeu d'essais/erreurs et de généralisation d'expérimentations locales réussies. Plusieurs des responsables interrogés admettent volontiers «ne pas savoir où ils allaient au départ», avoir «avancé à petits pas», sans avoir une idée précise de l'ampleur que le phénomène allait prendre. Les représentants syndicaux ont à chaque étape contribué, par la négociation, à enrichir les dispositifs d'accompagnement.

Si le projet Dimensiona, en amont de ACCMOB, a permis d'identifier précisément des zones de sureffectifs et des zones de sous-effectifs, et de définir des objectifs cibles en termes d'emploi, aucun outil de suivi consolidé n'a en revanche été conçu, au-delà du *reporting* des flux de mobilité. Les dirigeants se déclarent dans l'incapacité de chiffrer le coût total de ACCMOB. De même, le SIRH est qualifié «d'obsolète», de «bricolage», ne permettant pas de suivre précisément les gens dans leur parcours. Le décalage est grand entre, d'un côté, l'ampleur des actions entreprises, la force et la cohérence des discours et de la communication qui les entourent et, d'un autre côté, la défaillance d'un système d'évaluation des résultats et des coûts.

« ACCMOB 2 » et « Horizon Futur » : les défis à relever en termes de gestion de l'emploi et des compétences

Le dispositif ACCMOB atteint la fin de sa première phase en 2006. Les expressions telles que «on arrive à l'os», «les cas difficiles vont finir par sortir», ou encore «on tombe sur le fond de la cuve» illustrent les difficultés pressenties à poursuivre, en l'adaptant à de nouvelles contraintes et à de nouveaux objectifs, la dynamique entreprise depuis quelques années chez Assurancia France. Plusieurs difficultés sont soulignées : les zones de sureffectif deviennent de plus en plus difficiles à identifier ; les cadres ont globalement peu bougé au travers de ACCMOB 1 ; l'effectif total diminue peu, mais des départs massifs à la retraite se profilent à horizon 2009 ; les tuteurs sont plus difficiles à renouveler et à motiver, en l'absence de toute incitation financière notamment ; les tâches à faible valeur ajoutée risquent d'être délocalisées ; des fermetures de sites sont envisagées ; [...]

Il s'agit alors, selon les dirigeants d'Assurancia, de «passer d'une stratégie de mouvement à une stratégie de développement», d'inscrire la phase 2 de ACCMOB dans une logique de développement durable, et de «gagner la préférence» des quatre parties prenantes principales de l'entreprise (les collaborateurs, les clients, les actionnaires et la société civile). ACCMOB 2, en cours de négociation finale à l'heure où ce cas est rédigé, prévoit ainsi plusieurs volets majeurs, dont :

- a. la mise en œuvre d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec notamment la construction de nouveaux référentiels (les référentiels existants sont jugés soit trop macro- soit trop micro-) et une vision plus prospective du volume et de la nature des emplois, tenant compte des nouveaux types d'organisation, de l'évolution vers une activité de relation clients, etc. En outre, une sensibilisation aux démarches de Knowledge Management doit permettre d'anticiper la perte de savoirs(-faire) à l'occasion des départs massifs à la retraite prévus à partir de 2009 ;
- b. le développement du management de proximité, dont la qualité est particulièrement déterminante dans la réussite du processus ;
- c. une réflexion sur les politiques de sites à horizon Futur, avec la question du rééquilibrage des activités entre Paris et la province, celle de la pérennité de certains sites, de l'optimisation de certaines activités, de la délocalisation, etc... qui remet quelque peu en cause le principe du volontariat dans la mobilité puisqu'elle s'adresse là à un collectif de travail et non à des individus ;
- d. une réflexion sur l'organisation du travail dans le cadre des CPE : un projet de labellisation fait partie des objectifs de la direction des ressources humaines.

Ce dernier point fait partie des inquiétudes majeures des partenaires syndicaux, et la direction apparaît sensible à ses enjeux. Le travail en CPE souffre d'une image médiocre, correspondant à une organisation taylorisée, des systèmes de contrôle de la performance individuelle et collective contraignants, et peu de perspectives d'évolution professionnelle pour les salariés. Si chacun reconnaît que l'organisation et le contenu du travail actuel dans les CPE sont sensiblement éloignés — en termes de charge de travail, d'étroitesse du contrôle, de rythme d'appels téléphonique — de ceux qui prévalent dans de nombreux centres d'appel, une crainte demeure sur leur évolution à moyen et long terme. Notamment, le risque de déprofessionnalisation des individus est souligné.

Un « modèle » de gestion de l'emploi innovant et transférable ? Facteurs de succès... et de contingence du dispositif

Il n'est sans doute pas inutile de souligner ici le caractère emblématique du cas Assurancia, dans sa dimension socialement innovante (ou responsable... ?). Cette entreprise a voulu (et a su) mener une restructuration sur le long terme, plus permanente que brutale, et adopter un mode de pilotage de la restructuration qui évite la crise inévitablement associée au PSE, et les effets d'accordéon tout aussi inévitablement associés à une gestion de l'emploi peu anticipée. En cela, les dispositifs mis en œuvre par Assurancia se distinguent bien du modèle traditionnel français de gestion de l'emploi et des sureffectifs, en introduisant au cœur des pratiques des principes de flexibilité, de mobilité interne et de gestion des transitions professionnelles.

Au-delà du succès global du processus, mais aussi de ses risques et limites latents, que peut-on finalement faire ressortir du cas Assurancia en termes de transférabilité ? L'un des dirigeants rencontrés nous a spontanément fait part de son étonnement de ne pas être plus copié sur ce dispositif ACCMOB. Pourtant, même si le profil démographique d'Assurancia peut en effet se retrouver dans d'autres entreprises, la co-existence et la combinaison d'un ensemble de facteurs qui ont largement contribué à faire le succès de ACCMOB 1 le rendent sans doute plus difficilement transposable.

Parmi ces facteurs, on peut citer : un contexte culturel interne qui favorise l'action, la performance, la motricité ; un discours simple et des messages forts portés par la direction et relayés par une communication interne intense, largement fondée sur des témoignages de succès ; une étroite collaboration entre les responsables « RH » et les responsables « Organisation » ; une forte implication des GRH et des managers ; le soutien et l'apport constructif du partenaire syndical principal, ... Par ailleurs, on peut penser que le contexte économique et la situation financière de l'entreprise, certes moins favorables depuis le début des années 2000, ont tout de même permis à Assurancia de supporter les coûts de sa politique de gestion de l'emploi à moyen terme. La taille de l'entreprise assure également une fluidité et une dynamique du marché interne propices à une telle politique de mobilité intensive. Enfin, le secteur de l'assurance, et la nature des métiers qu'il abrite, se prête probablement mieux à des changements professionnels que d'autres secteurs aux métiers plus hétérogènes.

Sommaire

I.	Le pari de la mobilité interne à grande échelle	3
	La nature de la restructuration.....	3
	Le passage d'une croissance externe à une croissance organique.....	3
	Un contexte économique moins favorable pour les entreprises du secteur de l'assurance	3
	Le passage d'une organisation par réseaux de distribution à une organisation par réseaux de clientèle	4
	Le projet Dimensiona : une volonté de rationaliser l'utilisation des ressources de l'entreprise.....	4
	Le choix de la mobilité interne.....	6
	Le refus d'un PSE : un choix pragmatique.....	6
	Des expériences antérieures avaient levé le doute sur la capacité à «transformer les gens»	7
	A.I.T. : un laboratoire de l'accompagnement à la mobilité.....	8
II	Le dispositif ACCMOB : mobilité volontaire, incitée et accompagnée	9
	Les termes du compromis : accords écrits, accords tacites	10
	La mobilité en échange de la sécurité de l'emploi	10
	Le chevauchement de logiques de mobilité différentes	11
	Le dispositif ACCMOB.....	12
	«Bougez, vous êtes accompagné», une communication fédératrice	12
	Un dispositif d'accompagnement performant et rassurant.....	13
	Les garanties offertes.....	14
	Les dispositifs de formation	15
	Le rôle prépondérant des managers de proximité	17
	Conclusion : conditions de réussite et de transférabilité du dispositif, limites et perspectives.....	18
	Une mise en place pas à pas, dont les effets dépassent finalement les espérances, en l'absence toutefois de système de suivi	18
	« ACCMOB 2 » et « Horizon Futur » : les défis à relever en termes de gestion de l'emploi et des compétences	19
	Un « modèle » de gestion de l'emploi innovant et transférable ? Facteurs de succès... et de contingence du dispositif.....	20
	Sommaire.....	21
	Annexe : Liste des interlocuteurs (15 personnes)	22

Annexe : Liste des interlocuteurs (16 personnes)

- Le Directeur des Ressources Humaines
- Le Directeur du service «Emploi et développement des ressources humaines» (Direction des Ressources Humaines)
- Le Directeur du service «Emploi et développement des compétences» (Direction des Ressources Humaines)
- Le Directeur de la Formation
- Le Directeur en charge du dimensionnement des équipes (Organisation du travail)
- Le Directeur du service client Vie Individuelle
- Un cadre dirigeant en charge d'une équipe de gestionnaire
- Un Gestionnaire des Ressources Humaines
- Deux collaborateurs passés par le processus ACCMOB
- Un représentant d'un syndicat signataire de l'accord ACCMOB
- Un représentant d'un syndicat non signataire
- Un consultant externe ayant contribué à l'élaboration des dispositifs d'accompagnement de la mobilité
- Un manager d'équipe CPE
- Un tuteur en charge de l'accueil de personnes en mobilité
- Un responsable de pôle CPE