

Avis de Force Ouvrière sur les orientations stratégiques du Groupe

Avant de formuler un avis sur la stratégie du Groupe, Force Ouvrière souhaite dans un premier temps dresser un bilan synthétique par activité du plan triennal « NOUVELLE DONNE » qui s'achève cette année. Cette analyse permettra de mettre en perspective les avancées observées et les difficultés rencontrées.

Dans un second temps, nous présenterons notre vision pour le futur plan d'entreprise « ESPRIT DE CONQUETE » en apportant un avis argumenté concernant l'aspect économique et social sur les activités suivantes :

- Activité Santé Prévoyance
- Activité SI et Digital
- Activité Retraite complémentaire
- Activité Epargne retraite dans sa globalité
- Activité Politique d'engagement (RSE)

Le groupe AG2R La Mondiale affiche des ambitions financières particulièrement élevées à horizon 2031 avec un Chiffre d'affaires visé de 16 mds€ (hors DOMITYS et cotisations de la retraite complémentaire) et un résultat attendu entre 350 et 400 millions € soit plus du double d'aujourd'hui.

Parallèlement, le groupe anticipe une amélioration significative de son ratio de solvabilité, avec une projection à 190% contre 176% actuellement. Ces objectifs témoignent de la volonté d'AG2R La Mondiale de renforcer sa position sur le marché et d'assurer sa solidité financière à long terme.

Le redressement de DOMITYS a malheureusement vu l'annonce d'un PSE concernant 90 salariés. Force Ouvrière convient que c'est une mesure difficile. L'ambition d'atteindre un résultat financier à l'équilibre à l'issue du plan d'entreprise prévu sur 6 ans apparaît exigeante et soulève légitimement des interrogations quant à sa faisabilité.

Force Ouvrière alerte sur les dérives éventuelles d'un tel plan. Derrière ces objectifs chiffrés qui paraissent très ambitieux au regard du contexte social et économique actuel se profile le risque que cette course à la performance se fasse au détriment des salariés.

Pour Force Ouvrière, ces ambitions ne doivent en aucun cas avoir une incidence sur les conditions de travail par une intensification des charges ou de nouvelles organisations.

Activité Santé Prévoyance

Force Ouvrière reconnaît que l'enregistrement auprès de l'ORIAS des 2 GIE du groupe constitue un évènement majeur permettant de renforcer la conformité réglementaire et la sécurité dans la distribution de l'ensemble des produits.

Cependant, les objectifs annoncés par la direction ne sont pas atteints et semblent opaques à ce stade.

Les réorganisations ne donnent pas toutes les garanties pour assurer un modèle de distribution stabilisée et pleinement opérationnel pour faire face à une concurrence agressive sur l'ensemble des marchés en matière de santé et prévoyance individuelle et collective.

Force Ouvrière souligne un point négatif non négligeable celui de l'absence de la participation de VIASANTE à la création de la société de réassurance.

Force Ouvrière rappelle que la plateformisation et la distribution détiennent un destin commun pour les évolutions positives de notre portefeuille client. Cette réussite constitue un enjeu primordial pour l'avenir du groupe. Or, à ce jour les retards constatés notamment sur l'Originateur Santé Prévoyance (OSP) donnent des signaux préoccupant pour l'image de marque du groupe mais surtout sur le futur plan qui débutera début 2026.

Grâce à la résilience des salariés, le résultat d'AG2R Prévoyance a atteint ses objectifs en avance sur le plan de redressement imposé par la Direction. Force Ouvrière demande d'ailleurs de ne plus utiliser ce terme mais plutôt de parler de consolidation pour le futur plan d'entreprise.

Activité SI et Digital

La transformation du système d'information (SI) était un objectif majeur, entrepris de manière méthodique et soutenu par un investissement financier conséquent de 630 millions d'euros. Cette allocation budgétaire significative visait à réduire les écarts et à mettre en place un SI performant. Le déploiement des différentes composantes s'est effectué à un rythme soutenu, et fin 2025, l'ensemble des éléments du SI cible du groupe auraient dû être opérationnels.

Cependant, une analyse approfondie révèle un retard dans les travaux de réalisation du programme de plateformisation, constaté à fin septembre 2025. Ce retard, comparé au taux d'avancement cible, devrait entraîner un décalage de quelques mois dans l'achèvement du projet, en considérant un périmètre de projets équivalent. Bien que ce retard ne soit pas considéré comme critique, il nécessite une attention particulière.

Les avancées réalisées en matière de transformation digitale vont dans la bonne direction et témoigne d'une volonté de moderniser nos outils et processus. Toutefois, le groupe semble accuser encore un retard significatif par rapport à plusieurs de nos concurrents.

Force Ouvrière considère que, pour évaluer réellement la pertinence et l'efficacité des orientations prises, il est indispensable de disposer d'une vision détaillée. A ce titre, nous attendons la présentation des feuilles de route précises dans ce domaine notamment concernant l'impact sur les métiers et de la pesée des emplois.

Activité retraite complémentaire

En matière de retraite complémentaire, l'enjeu pour les années à venir est de maintenir un niveau de qualité de service élevé fondé sur un savoir-faire solide et reconnu des salariés. Cette exigence doit permettre au groupe de rester parmi les GPS les plus fiables et de faire face à d'éventuelles évolutions réglementaires (exemple : transfert du recouvrement). La qualité de service constitue en effet un levier essentiel pour garantir la confiance des assurés mais également ouvrir sur d'autres perspectives commerciales.

Le groupe poursuit sa trajectoire financière positive et pourra continuer à investir dans les compétences internes et dans la modernisation de ces outils afin d'offrir un service toujours plus crédible et performant.

Force Ouvrière réaffirme l'importance d'une politique d'anticipation active en matière d'emploi. Nous demandons de devancer les recrutements qui pourrait être nécessaires pour faire face à toute éventualité, notamment dans le cas où la réforme des retraites serait suspendue. Une telle anticipation permettrait de sécuriser les équipes de la surcharge de travail et d'assurer la continuité du service rendu aux assurés.

Activité Epargne retraite dans sa globalité

Le marché de l'épargne bénéficie aujourd'hui d'un contexte particulièrement favorable avec près de 25 milliards d'euros de collecte enregistrée pour l'ensemble des acteurs de l'assurance-vie.

Toutefois, pour Force Ouvrière, les décisions réglementaires et fiscales qui encadrent l'épargne demeure une véritable épée de Damoclès pour cette activité en raison de la volatilité et de l'impact potentiel sur l'attractivité des produits.

Dans ce contexte, le développement de nouveaux partenariats apparaît comme une stratégie pertinente pour diversifier les offres, renforcer ce canal de distribution et consolider la dynamique commerciale.

Pour Force Ouvrière, l'un des enjeux majeurs réside dans la capacité à rajeunir la clientèle sur ce marché et cela passera non seulement par davantage d'innovation notamment en matière de digitalisation et de parcours client et de produits flexibles mais également avec une politique tarifaire et financière des plus compétitives, capable de répondre aux attentes d'une génération exigeante mobile et sensible à la transparence.

Activité Politique d'engagement (RSE)

La RSE est devenue un sujet incontournable pour les entreprises, influençant leur performance, leur réputation et leur pérennité. Cet avis a pour objectif de fournir une analyse équilibrée des opportunités et des défis liés à l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise.

Un engagement RSE crédible peut renforcer la confiance des parties prenantes, ce qui se traduit par une meilleure perception de l'entreprise et de ses produits/services.

De plus, les futurs salariés recherchent des entreprises qui partagent leurs valeurs et qui s'engagent en faveur du développement durable. Une politique RSE attractive pourrait donc faciliter le recrutement et fidéliser les salariés.

La mise en place d'une démarche RSE peut nécessiter des investissements initiaux importants, notamment en termes de formation.

Il peut être difficile de mesurer et de quantifier les bénéfices de la RSE, ce qui rend délicat le suivi des progrès et la justification des investissements.

Il est souhaitable de définir une vision claire du RSE, d'avoir des objectifs mesurables, en impliquant les salariés, en adoptant une approche pédagogique et en communiquant de manière transparente.

De plus il est essentiel de mettre en place des indicateurs RSE et de suivre les progrès réalisés, afin d'évaluer l'efficacité et d'apporter les ajustements nécessaires par la suite.

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise représente une opportunité de créer de la valeur à long terme, en améliorant la performance économique, en renforçant notre réputation et en contribuant au développement durable.

Conclusion

Dans un contexte où coexistent plusieurs cultures d'entreprise, il devient essentiel de définir une culture commune forte afin de pouvoir nous démarquer d'une concurrence de plus en plus pressante.

Force Ouvrière regrette que la construction du futur plan d'entreprise ait été élaborée avec un comité restreint alors même que la direction demande aux salariés de se montrer force de proposition et d'avoir un esprit « d'entrepreneur ».

Pour Force Ouvrière, il est compliqué de se positionner sans les orientations stratégiques clairement partagées. Il est également difficile de formuler un avis pertinent sur la stratégie en l'absence de documents primordiaux (feuilles de route).

La complémentarité de nos métiers et la qualité de notre savoir-faire sont des atouts pour relever tous les défis. La réussite de ce plan passera par l'anticipation de la transformation sur les métiers mais également par l'adhésion de l'ensemble des salariés.

Une vision commune est donc plus que souhaitée tant sur le plan de la distribution que sur le plan de la gestion.

Force Ouvrière réaffirme son engagement envers la réussite du groupe, mais souligne que cet objectif ne pourra être atteint que si tous les salariés sont reconnus comme des acteurs essentiels et récompensés à leur juste valeur.