



“ESPRIT DE CONQUÊTE”

Beaucoup de conquête, peu de preuves (et toujours pas de bilan)

Lors du CSE du 18 mars, la Direction est venue présenter son plan d'entreprise 2026–2028, joliment baptisé “Esprit de Conquête”. Sur le papier, on part à l'aventure. Dans les documents, c'est surtout... une *belle histoire*, mais **on cherche encore des éléments chiffrés, les données documentées, le mode d'emploi**.

Plusieurs organisations syndicales ont pointé un problème simple : **avec ce qui est transmis, il est impossible de faire un examen sérieux du sujet**. Et pour cause : **pas de documents de bilan du plan précédent “Nouvelle Donne” et pas de données consolidées** permettant de comprendre les choix et les actions du nouveau plan.

La **CFDT** le rappelle calmement (mais fermement) : **quand un plan va impacter le quotidien, l'organisation et les conditions de travail, il faut autre chose que des intentions, il faut du concret**.

Document de consultation : la version “teaser”

Dès l'ouverture, les élus du CSE (tous ensemble) ont dénoncé **l'absence d'un bilan structuré et écrit de “Nouvelle Donne”**. Pourtant, la direction s'était engagée lors d'un précédent CSE à le diffuser : c'était annoncé.

La Direction a bien évoqué oralement quelques “succès” et quelques “points d'amélioration”. Très bien. Mais **un bilan oral, ce n'est pas un bilan**.

Pour être utile, un bilan doit contenir :

- ✓ des **données consolidées**,
- ✓ des **indicateurs comparables**,
- ✓ des **enseignements opérationnels**,
- ✓ et ce qui a marché... comme ce qui a raté.

Sur la méthode, la Direction reconnaît aussi un retard dans l'envoi des documents, et des documents incomplets. Résultat : **un dialogue social sous format “débrouillez-vous avec ça”**. La **CFDT** demande que les règles soient respectées. Parce qu'à force d'accélérer le rythme des réunions et de freiner sur les infos, ce sont toujours les mêmes qui paient : **les élus pour travailler, et les salariés derrière**.

“Esprit de Conquête” : ambitions chiffrées, mais mode d'emploi introuvable

Le plan affiche des objectifs. Il parle croissance, transformation, efficience, omnicanal.

Mais quand on demande *comment*, on obtient seulement des formulations très générales.

Les feuilles de route ne précisent pas suffisamment :

- ✓ **les actions concrètes**,
- ✓ **qui fait quoi** (métiers, directions, sites),
- ✓ **les moyens mobilisés** (effectifs, budget, IT, formation),
- ✓ **un calendrier lisible** (jalons, pilotes, généralisation, go/no-go),
- ✓ **les impacts sociaux** (emplois, compétences, charge, organisation).



On retrouve des objectifs du type “multi-équiper”, “renforcer les ventes croisées”, “revoir les modèles de leads”, “systématiser le suivi client” : on prend acte.

Mais **avec quelles actions, quels outils, quels effectifs, quelle formation, et sur quel temps ?**

À ce stade, on a surtout le *titre du film*... sans le scénario.

L'IA partout, tout de suite... et (toujours) sans estimation d'impact emploi



L'Intelligence Artificielle est présentée comme la solution quasi universelle, avec des déploiements annoncés dès juin 2026.

Problème : sur le terrain, **son usage reste anecdotique dans beaucoup de métiers**. Alors oui, l'IA peut aider. Mais il ne suffit pas de le décréter.

La Direction explique que l'IA permettra une montée en compétence vers des rôles d'experts : Très bien.

Pour autant, cela pose des questions très concrètes :

- ✓ quel **accompagnement** réel ?
- ✓ quel **parcours** de formation ?
- ✓ quelles **garanties** pour celles et ceux qui n'atteindraient pas le niveau attendu ?
- ✓ et surtout : **quel impact sur les emplois** ?

Réponse de la Direction, en version large : “comme d'habitude, on ne laissera personne au bord du chemin”.
La phrase est émouvante mais elle n'est ni un plan, ni chiffrée.

“Efficience opérationnelle” : quand les mots peuvent cacher des réorganisations

Une partie importante des débats a tourné autour de “l'efficience opérationnelle” et des transformations transverses.

Dans la vraie vie, ces mots peuvent aussi vouloir dire : plateformes, mutualisation, externalisation, partenariats, réorganisations...

La **CFDT** le dit clairement : **si ces options sont sur la table, il faut une transparence totale sur le sujet.**

Car “efficience”, sans détails, c'est souvent “faire plus avec moins”... et demander aux équipes de compenser.

Relation client / CRC : digitalisation + contraintes = risque de surcharge

Sur les marchés, notamment celui de la santé individuelle, il a été question d'attrition, de renouvellement d'offre, de digitalisation accélérée, de vente à distance, tout en maintenant un maillage territorial.

La question est simple : **qui portera la charge** (agences, CRC, back office, IT) ?

Avec quels outils ? Quelle formation ? Quels garde-fous contre l'intensification ?

La Direction parle de NPS, de self-care, de résolution au premier contact.



Mais **on ne pilote pas la relation client à coup de slogans.**
il faut des moyens réels !

Conclusion : on ne signe pas un chèque en blanc

Ce CSE a mis en évidence un point : la Direction cherche l'adhésion à un cap, mais **sans éclairer suffisamment le “comment”**.

Un plan présenté comme “stratégique” et “engageant”, **sans bilan écrit du précédent**, avec des feuilles de route trop générales, ce n'est pas un détail technique. C'est un choix : **piloter par le récit, puis demander aux salariés d'en porter l'exécution.**

La **CFDT** assume donc une ligne claire : **sans bilan, sans moyens opérationnels, sans visibilité sur les impacts, pas d'avis éclairé.**

La Direction veut partir en “conquête”. La **CFDT** veut d'abord des garanties : que cette conquête ne se fasse pas sur le dos des équipes, ni au prix d'une dégradation durable des conditions de travail.

