

Avis du CSE sur les orientations stratégiques

Les élus du CSE de l'UES AG2R sont consultés sur les orientations stratégiques de l'entreprise et les conséquences du déploiement de la stratégie de l'entreprise sur l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, aux contrats temporaires et aux stages.

Le plan « Esprit de conquête » se distingue des précédents par la volonté du groupe de dissocier un plan stratégique de 6 ans, « Esprit de conquête » et deux plans d'entreprises successifs sur 3 ans chacun.

Cette consultation a été séquencée en plusieurs étapes :

- *Dernier trimestre 2025, la présentation des grandes orientations du plan stratégique « Esprit de conquête », ainsi que des principaux objectifs économiques et financiers ;*
- *Depuis avril 2026, la présentation des orientations métiers, qualifiées de « feuilles de route » par la direction, et du Plan Moyen Terme en juillet 2026 ;*
- *À partir de la rentrée de septembre 2026, devrait démarrer une phase de présentation de la mise en œuvre opérationnelle des orientations métiers.*

En conséquence, les élus du CSE ont dû s'adapter au changement de calendrier et ont rendu un avis fin 2025 sur le plan d'entreprise, sans avoir de visibilité sur les feuilles de route métiers. Pourtant, ces éléments sont déterminants, notamment la distribution, la relation client et la performance des réseaux, l'omnicanalité, la transformation culturelle et managériale. Ce manque évident d'information et de transparence limite la capacité des élus du CSE à exercer pleinement leur rôle, notamment en matière d'analyse exhaustive des impacts sur l'organisation du travail, l'emploi, le développement des compétences et les conditions de travail. Nous notons également que les hypothèses ayant permis de construire la trajectoire économique du plan, ainsi que les leviers permettant l'inflexion des résultats à partir de 2027, les gains attendus des projets de transformation ainsi que leurs conséquences sur les métiers, les effectifs et l'organisation du travail restent flous et imprécises.

L'avis ci-dessous se base donc sur le rapport d'expertise de Secafi, sur les feuilles de route métier et sur le PMT, plan moyen terme, présenté en commission le 18 juin et en CSE le 2 juillet 2026.

Sommaire

1. Objectifs économiques et financiers 2026-2028 d'Esprit de conquête
2. Points structurants du plan

Stratégie de distribution et politique commerciale

Relation client et omnicanalité

Direction retraite complémentaire et action sociale

3. Plateformisation
4. Emploi, compétences et conditions de travail
 5. RSE, engagement, culture d'entreprise et modèle paritaire/mutualiste
 6. Conclusion

Objectifs économiques et financiers 2026-2028 d'Esprit de conquête

Les ambitions de la première période du plan stratégique ont été formalisées dans le Plan Moyen Terme 2026-2028.

Le Groupe prévoit une croissance moyenne du chiffre d'affaires de 3,8 % par an sur cette première période. Cette ambition apparaît mesurée à court terme, avant une accélération attendue sur la période 2028-2031, avec une croissance moyenne projetée de 4,7 % et un chiffre d'affaires cible de 16 Md€ à horizon 2031.

Par métier, la croissance attendue sur 2026-2028 apparaît relativement homogène entre la santé-prévoyance, l'épargne assurance vie et la retraite supplémentaire, sans modification majeure de l'équilibre actuel.

Par segment de marché, le Groupe prévoit une croissance moyenne de 4 % entre 2025 et 2028, avec plusieurs moteurs prioritaires :

- Les TNS et dirigeants, avec des ambitions fortes en épargne et retraite ;
- Les clientèles patrimoniales, en cohérence avec le potentiel de marché ;
- Les ETI, PME et TPE, avec une accélération attendue en fin de période.

À l'inverse, les objectifs de croissance apparaissent plus modérés sur les grands comptes et sur le marché de la santé individuelle.

En santé-prévoyance, le chiffre d'affaires devrait progresser d'environ 3,6 % par an jusqu'à fin 2028, principalement sous l'effet des indexations et de la hausse des assiettes de cotisations. Les élus relèvent toutefois que ces hypothèses reposent sur l'absence de nouveaux transferts significatifs de l'Assurance maladie, et sur la capacité à répercuter la dérive des dépenses de santé aux assurés. Or, des transferts ont entre-temps été annoncés par le gouvernement, remettant en cause certaines de ces hypothèses.

Dans le domaine de l'épargne retraite, la collecte nette devrait diminuer en 2026 et 2027, en raison des rachats en euros, avant un rebond attendu en 2028 grâce à une collecte plus importante en unités de compte, liée aux objectifs de conquête sur les segments TNS, dirigeants et patrimoniaux.

Les ambitions commerciales reposent ainsi sur plusieurs leviers : développement des synergies commerciales, multi-équipement, meilleure exploitation des portefeuilles, accélération de la distribution omnicanale, digitalisation des parcours clients et montée en puissance de certains partenariats.

En parallèle, le Groupe prévoit une progression limitée des frais, de l'ordre de +1,1 % en moyenne. Cette trajectoire s'appuie sur :

- Une baisse attendue des charges d'investissements projets ;
- Une hausse contenue des frais de fonctionnement ;
- Des économies sur certaines prestations externes et certains coûts immobiliers ;
- Des gains de productivité attendus de la plateformes, du digital et de l'IA.

Les élus considèrent que cette trajectoire de frais constitue un point de vigilance majeur. À ce stade, les gains de productivité attendus ne sont pas suffisamment détaillés, ni dans leur montant, ni dans leur calendrier, ni dans les conséquences sur l'emploi, les effectifs et les conditions de travail.

Le plan prévoit également une progression importante des résultats du Groupe, de l'ordre de 95 M€ sur 2025-2028, afin d'atteindre une cible de 400 M€ à horizon 2031.

Cette progression reposerait sur des effets fiscaux, sur une hausse des revenus financiers et, pour le périmètre La Mondiale, sur l'hypothèse optimiste d'un redressement de Domitys.

Enfin, le Groupe prévoit une amélioration du ratio de solvabilité, avec une cible de 194 % fin 2028, ainsi qu'une réduction de l'endettement de 434 M€, au travers du renouvellement partiel d'une dette arrivant à échéance en 2027.

Le PMT inclut les coûts liés au projet de passage en modèle interne (20 M€ sur 2026-2028 et 4 M€/an récurrents), mais ne présente pas les économies attendues car elles n'apparaîtraient qu'à partir de 2029.

Face à ces objectifs économiques et financiers, les élus du CSE estiment nécessaire de disposer d'une présentation plus détaillée des hypothèses, des risques, des scénarios alternatifs et des moyens réellement mobilisés.

Points structurants du plan

Les élus du CSE relève que le plan « Esprit de conquête » repose sur une transformation plus transversale que les plans précédents. La stratégie est désormais davantage structurée par segments de clientèle, ce qui suppose une coopération renforcée entre les métiers, les réseaux, les fonctions support, la relation client, le digital et les systèmes d'information. C'est une toute nouvelle façon de travailler qui nécessitera un accompagnement de proximité pour tous les salariés.

Cette évolution peut constituer une opportunité si elle permet de

- Mieux répondre aux besoins des clients et adhérents ;
- Renforcer la qualité de service ;
- Simplifier les parcours ;
- Mieux coordonner les réseaux et les canaux ;
- Renforcer le développement du Groupe dans le respect de ses valeurs paritaires et mutualistes.

Cependant, les élus considèrent que cette orientation comporte aussi des risques si les ambitions ne sont pas accompagnées de moyens suffisants :

- Risque de multiplication des priorités ;
- Risque de surcharge pour les équipes ;
- Risque d'injonctions contradictoires entre développement commercial, maîtrise des frais, qualité de service et transformation ;
- Risque de déstabilisation des métiers et des collectifs de travail ;
- Risque d'accélération de transformations sans visibilité suffisante sur leurs impacts sociaux.

Les élus soulignent également le caractère foisonnant des feuilles de route. Il est parfois difficile de distinguer ce qui relève de la continuité des actions déjà engagées et ce qui constitue une véritable nouveauté.

Une hiérarchisation plus claire des priorités et des moyens alloués est nécessaire. Les élus estiment que des feuilles de route plus claires, plus opérationnelles et assorties de suivis réguliers seraient nécessaires pour apprécier la mise en œuvre du plan.

Distribution et politique commerciale

La conquête commerciale est au cœur du plan. Les élus prennent acte de la volonté de mieux structurer les priorités par segments : PME/ETI, TNS et dirigeants, clientèles patrimoniales, grands comptes, courtage, santé individuelle, retraite et épargne.

Les élus constatent que la feuille de route Distribution n'a été présentée que sur des grands principes généraux sans déclinaison opérationnelle.

Les élus demandent donc une présentation complète de la politique commerciale et de distribution cible, incluant :

- Les priorités par segment et par métier ;
- Les objectifs par canal et par territoire ;
- Le rôle respectif des réseaux internes, de la VAD, des CRC, du courtage, des partenariats et des plateformes digitales ;
- Les moyens humains et matériels ;
- Les impacts sur les métiers, les objectifs, les implantations et l'organisation du travail.

Sur les PME, ETI et TPE, le plan vise à développer les synergies commerciales, à accroître le multi-équipement et à accélérer la distribution omnicanale. Les précédentes expériences du déploiement de l'omnicanalité s'étant soldées par un échec, les élus sont dubitatifs quant à l'efficacité du concept.

Les élus demandent que soient précisés :

- Les objectifs par segment et par territoire ;
- Les moyens commerciaux réellement disponibles ;
- Les outils mis à disposition, produits et services ;
- Les impacts sur les portefeuilles, les objectifs et la charge de travail ;
- Les modalités de coopération entre les différents réseaux et les éventuels impacts sur les objectifs commerciaux.

Sur les TNS, dirigeants et clientèles patrimoniales, le plan prévoit une montée en puissance de l'épargne, de la retraite, de la prévoyance et de nouvelles offres. Il vise également à élargir la distribution à travers les CGP, Family offices, plateformes digitales et nouveaux partenariats.

Les élus ne contestent pas l'intérêt de mieux répondre à ces marchés à potentiel. Ils attirent néanmoins l'attention sur plusieurs conditions de réussite qui doivent être réunies

- Une clarification du rôle des réseaux internes ;
- Une coordination réelle entre les directions métiers et la distribution ;
- Une prévention des risques de mise en concurrence entre canaux internes et partenaires externes ;
- Une visibilité sur les conséquences de ces partenariats pour les réseaux internes et les compétences.

Les élus portent une vigilance particulière sur le MDP. La focalisation croissante sur la santé individuelle, notamment senior, est déjà une réalité. L'alimentation en prospects par le digital et la vente à distance peut renforcer l'hypothèse d'une transformation profonde du réseau, voire de nouvelles fermetures d'agences d'ici 2028.

Les élus réaffirment leur opposition à toute restructuration du réseau qui ne ferait pas l'objet d'une information-consultation complète, documentée et anticipée du CSE, incluant les impacts sur l'emploi, les métiers, les agences, la relation client et le maillage territorial.

Les élus demandent davantage de précisions concernant le maillage territorial :

- Les conséquences sur les métiers et les effectifs ;
- La place de la relation humaine dans les parcours clients.

Sur les grands comptes et le courtage, les élus notent l'intention de poursuivre et de renforcer la stratégie de courtage, ainsi que de développer une force de vente et de suivi directe sur la cible des grands comptes.

Les élus demandent que soient précisés l'articulation entre cette approche directe et le rôle des courtiers.

Relation client et omnicanalité

Les feuilles de route Santé/Prévoyance, Épargne/Retraite, Distribution et Relation Client apparaissent très imbriquées. **Les élus ne disposent pas à ce stade de garanties suffisantes sur la coordination entre les différentes directions concernées et sur l'accompagnement prévu pour que cette nouvelle transversalité dans l'organisation du travail puisse exister.**

Les élus demandent que soient mieux distingués :

- Les offres packagées par segment ;
- Les effets sur les parcours clients ;
- Les services associés par typologie de clientèle ;
- Les modalités de coopération entre les différents canaux de distribution ;
- Les impacts sur les outils et les processus ;
- Une clarification des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs de la relation client.

Même si l'omnicanalité devrait améliorer la fluidité des échanges entre les clients et les différentes activités du groupe, il ne faudrait pas qu'elle devienne source de complexité tant que les outils ne sont pas communs et stabilisés. Entre temps, avec des responsabilités mal définies, les salariés doivent compenser les insuffisances des systèmes.

Les élus demandent donc que la stratégie omnicanale soit accompagnée :

- D'outils adaptés, évolutifs et opérationnels ;
- De processus simplifiés et fonctionnels ;
- D'un suivi des irritants remontés par les salariés ;
- Des conséquences éventuelles sur le maillage territorial à moyen terme.

Retraite complémentaire et Action sociale

La feuille de route poursuit les objectifs habituels de la retraite complémentaire : améliorer les parcours clients, moderniser les outils, renforcer l'efficacité interne et développer l'impact sociétal.

Deux réflexions majeures apparaissent : la priorité aux carrières complexes et aux publics fragiles, et le renforcement de l'accompagnement des entreprises, avec des services innovants pour se différencier des URSSAF.

Les élus constatent que cette feuille de route est ambitieuse, dense et qu'elle repose largement sur la digitalisation, le déploiement de l'IA, et des gains de productivité importants.

Or, les effectifs sont annoncés en baisse ce qui signifie que les objectifs seront atteints sans renfort humain, mais par une intensification des transformations et une pression accrue sur les équipes.

Les élus demandent :

- Un point de réflexion sur le fait que la trajectoire et les ambitions de la RC dans « esprit de conquête » soient en adéquation avec les futures COM de l'AA ;

- Des garanties fortes sur la charge de travail, d'un accompagnement réel des salariés dans les évolutions métiers et d'une vigilance sur les impacts de l'IA et des nouveaux outils sur les conditions de travail.
- Une reconnaissance à hauteur des efforts demandés devra accompagner ces changements.

Plateformisation

La plateformisation est présentée comme un levier central du plan d'entreprise. Elle aurait dû permettre des gains de productivité, des automatisations de gestion et une amélioration de la qualité de service.

Dans les faits, les élus déplorent, qu'à ce jour, aucun de ces objectifs n'ait été atteint.

Le déploiement de l'OSP a été vécu très difficilement par les équipes concernées. Les dysfonctionnements, retards, irritants opérationnels et tensions avec les clients ont généré une pression importante sur les salariés de la DSID, de la gestion et de la relation client, avec des risques psychosociaux significatifs.

Les élus refusent que cette situation se reproduise avec le déploiement des autres originateurs.

La situation est tellement catastrophique que la direction générale a diligencé récemment un audit externe : les élus demandent à avoir une présentation et les conclusions de cet audit le plus rapidement possible.

Les coûts de la plateformisation sur la période 2023-2028 ont été réévalués à 669 M€, contre 629 M€ précédemment, soit un écart d'environ 40 M€, principalement attribué à l'inflation. Une partie résiduelle des coûts se prolongerait au-delà de 2028, pour un coût total estimé à 695 M€. Les élus CSE demandent que ces éléments soient mis en regard des bénéfices réellement obtenus, des retards constatés, des ajustements nécessaires et des impacts sur les métiers. Les élus CSE considèrent nécessaire une révision des ambitions en fonction des nouvelles priorités déterminées ou à venir de la plateformisation :

Le PMT intègre une hypothèse générale de gains de productivité générés par la plateformisation et l'IA, avec des effets possibles sur les effectifs et la transformation des métiers. À ce stade, cette hypothèse n'est pas suffisamment détaillée.

C'est pourquoi les élus demandent en CSE une présentation des conclusions et conséquences de l'audit portant sur :

- Les constats détaillés de l'audit et les écarts par rapport aux objectifs initiaux et les actions correctives afin de ne pas réitérer les mêmes erreurs ; l'Etat d'avancement réel du programme et les indicateurs de suivi : livrables, incidents majeurs, dette technique, décommissionnements, gains effectivement constatés.
- Les causes des retards et ajustements et ; les impacts sur les métiers, la charge de travail et les compétences ;
- Les conséquences sur les calendriers, budgets, risques opérationnels et activités de RUN ;
- Les arbitrages retenus et le plan d'action ;

Emploi, compétences et conditions de travail

La GAPEC est présentée comme un dispositif qui soi-disant devait permettre aux salariés d'être acteurs de leur employabilité. Toutefois, les élus constatent que cette ambition est fragilisée par l'absence de trajectoire claire, partagée et chiffrée des emplois et des compétences au-delà de 2026.

Les élus constatent une nouvelle difficulté majeure du groupe à projeter les effectifs et les compétences au-delà du seul plan de recrutement annuel. Cette incapacité à fournir une trajectoire claire d'évolution des emplois est problématique, d'autant que le plan stratégique prévoit des transformations profondes.

Face à cette absence de trajectoires chiffrées, les élus estiment qu'il est indispensable que le groupe partage des scénarios d'évolution des emplois, même hypothétiques, afin de permettre une analyse sérieuse des conséquences du plan.

Les élus du CSE alertent sur plusieurs points :

- L'absence de trajectoires d'emploi empêche d'évaluer les impacts réels du plan sur les effectifs, toutes Directions confondues.
- Les transformations annoncées (IA, digitalisation, plateformisation...) risquent d'avoir des impacts sur les effectifs et la charge de travail sans que les salariés disposent de garanties suffisantes ;
- Les réseaux commerciaux devront atteindre des objectifs ambitieux clairement définis, ce qui fait peser un risque sur les conditions de travail et la qualité de service.

Les élus demandent donc :

- Une analyse d'impact de la plateformisation et de l'IA sur l'emploi, par métier et par direction ;
- Une réelle négociation sur la pesée des emplois : ceci relève désormais d'une nécessité urgente.
- Des garanties sur les moyens humains alloués aux réseaux commerciaux ;
- Un suivi régulier en CSE des impacts emploi/compétences, avec des données consolidées ;
- Présentation de scénarios d'évolution des effectifs à horizon 2028 :
 - par bassin d'emploi ; par métier et par direction ; en distinguant créations, transformations, décroissances, mobilités, externalisations et recrutements ; en identifiant les effets liés à la plateformisation, à l'IA, à l'omnicanalité, aux gains de productivité et aux volumes d'activité ; En distinguant les gains attendus des projets de transformation (plateformisation, digitalisation, CRM, automatisation) et leur calendrier de réalisation, les principaux bénéfices étant désormais annoncés à horizon 2027/2028.

L'absence de chiffres stabilisés ne peut justifier une absence de communication.

Les élus demandent un plan développement des compétences détaillé, incluant :

- Les compétences à développer : digital, data, IA, omnicanal, conformité, cyber, relation client, conseil, management transversal ;
- La présentation d'une cartographie des métiers les plus impactés par l'IA, les automatisations et les évolutions technologiques,
- Un calendrier précis des actions de formation, de reconversion et d'accompagnement envisagées.

La garantie d'employabilité affichée par la direction doit être traduite par des engagements concrets, mesurables et suivi dans le temps. Les enjeux emploi/compétences ne sont pas suffisamment articulés au plan stratégique, nous laissant penser que les effectifs seront la variable d'ajustement.

RSE, engagement, culture d'entreprise

La RSE, longtemps reléguée au second plan et traitée de manière dispersée (actions isolées, peu de moyens), devient désormais une ambition affichée du groupe, présentée comme un levier business.

Le groupe reconnaît cependant son retard important en matière de RSE et affiche une ambition forte

Cependant la réussite dépendra de la transversalité réelle entre métiers, de la coopération entre directions et surtout des moyens qui seront réellement consacrés à la RSE.

Les élus demandent que la RSE ne soit pas un simple outil de communication ou un levier business déconnecté des réalités sociales internes et de nos obligations déontologiques.

Les élus rappellent que la réussite du plan stratégique reposera également sur le niveau d'engagement des salariés, or les échanges en consultation ont mis en évidence des inquiétudes exprimées sur la capacité à mettre en œuvre le plan, ainsi qu'un risque de démobilitation dans un contexte marqué par l'échec des NAO.

Les élus estiment que la mobilisation des équipes nécessite des signaux forts en matière de reconnaissance, d'accompagnement et de dialogue social.

Concernant la culture d'entreprise, les élus considèrent que l'évolution souhaitée du modèle opérationnel doit être accompagnée d'une pédagogie renforcée. Les managers et les équipes doivent comprendre le sens des transformations, disposer de marges de manœuvre et bénéficier d'un accompagnement adapté.

Les élus soulignent également que la transformation culturelle ne pourra être évaluée qu'au travers d'indicateurs objectifs permettant de mesurer l'évolution de l'engagement, de la coopération entre directions, de la transversalité et de l'appropriation des nouveaux modes de travail.

La culture d'entreprise ne peut être décrétée. Elle dépendra de la cohérence entre les ambitions affichées, les moyens réellement donnés aux équipes, la qualité du dialogue social et la reconnaissance du travail réellement effectué. Les élus souhaitent également s'assurer que les moyens alloués à la RSE sont suffisants pour atteindre les objectifs ambitieux affichés et que cette intégration ne reste pas qu'un discours.

Conclusion

La stratégie "Esprit de Conquête" présente des ambitions de croissance et de redressement financier fortes. Elle marque une volonté d'accélérer la transformation numérique, d'intégrer l'IA et de renforcer la RSE.

Cependant, de nombreuses zones d'ombre subsistent concernant les impacts sur l'emploi, les gains de productivité concrets de la plateforme et de l'IA, et les moyens réels alloués pour atteindre ces objectifs.

Afin de garantir une mise en œuvre juste et efficace pour les salariés, une plus grande transparence est nécessaire dans les ambitions affichées et les moyens alloués.

Les élus ne contestent pas l'intérêt de moderniser les systèmes d'information, de développer la digitalisation et l'IA. Ils considèrent cependant que ces éléments doivent être encadrés à l'usage.

Ces leviers sont également indispensables pour faire face à la concurrence et aux attentes croissantes des clients et adhérents. Toutefois, les élus rappellent que ces transformations ont des conséquences directes sur l'emploi, sur l'évolution des métiers et des compétences. L'effet induit une intensification de la charge de travail, de la transformation des collectifs et qui risquent une perte de repères. Il faut donc être vigilant sur les impacts de leur déploiement.

Aucune vision chiffrée sur l'évolution des emplois et sur les prévisions d'effectifs par métier et par direction n'ayant été présentée, nous craignons que l'impact de l'IA arrive comme une vague de fond qui impacterait les métiers et l'emploi sans que l'on ait le temps nécessaire pour s'adapter.

Les élus demandent :

- Des objectifs chiffrés et un suivi régulier des gains de productivité liés à la plateforme et l'IA, ainsi que l'impact précis sur les effectifs. La présentation des conclusions de l'audit externe est un impératif ;
- Des précisions sur les enveloppes budgétaires dédiées aux nouveaux projets et à la transformation, au-delà du "coût constant".
- Des trajectoires fixes autant que possible et chiffrées des emplois par métier et direction, intégrant l'impact de l'IA et de la plateforme, et les plans d'accompagnement associés (formation, mobilité) ;

- Les indicateurs identifiés et suivi du déploiement du plan global
- Une présentation détaillée de la feuille de route Distribution et relation client, notamment au vu de l'arrivée de la nouvelle directrice.
- Les élus du CSE partagent évidemment l'objectif de pérennité du Groupe, de consolidation de sa solidité économique, d'amélioration de la qualité de service et de développement auprès des adhérents, assurés, Entreprises et partenaires. Bien que nous notions des points positifs dans la stratégie exposée, et une volonté d'avancer sur des sujets et des façons de travailler plus transverses, nous considérons toutefois que plusieurs dimensions essentielles ne sont pas suffisamment documentées à ce stade pour apprécier pleinement la soutenabilité du plan et ses conséquences sociales.

Nos réserves portent principalement sur :

- La cohérence entre des objectifs de croissance, de rentabilité et de transformation importants, et une trajectoire de frais trop contrainte ;
- Le manque de détail sur les gains de productivité attendus, notamment ceux liés à la plateformesation, au digital et à l'IA ;
- Le caractère encore très prévisionnel de ces gains, alors que plusieurs projets structurants sont encore en cours de déploiement, que certains ont déjà connu des retards et que les principaux effets sont annoncés à partir de 2027 ;
- L'absence de présentation complète et structurée de la politique commerciale, en particulier sur les impacts pour les réseaux, les métiers, les agences et les canaux de distribution ;
- Le manque de visibilité sur les conséquences de la stratégie de partenariats (FINTECK, CGP, réseaux bancaires, grands comptes ...) pour les réseaux internes et les métiers et les compétences ;
- L'absence de partage des conclusions de l'audit externe sur la plateformesation, alors que ce programme est présenté comme un levier central de réussite du plan ;
- L'insuffisance des projections d'emploi et de compétences au-delà de 2026 ;
- Le manque de visibilité sur les moyens humains, financiers, organisationnels et managériaux nécessaires à la mise en œuvre des feuilles de route.
- L'absence d'indicateurs permettant d'évaluer les effets de la transformation culturelle, de l'omnicanalité et de l'IA sur les conditions de travail, les modes de management et l'évolution des métiers ;

Les élus relèvent en outre que plusieurs objectifs économiques reposent sur des hypothèses qui n'ont pas été suffisamment explicités. Ils s'interrogent notamment sur les leviers devant permettre la progression des résultats à partir de 2028, sur la part respective des affaires nouvelles et des revalorisations tarifaires dans la croissance attendue, ainsi que sur les conséquences des écarts de rentabilité entre les différents métiers du groupe, certains étant présentés comme structurellement déficitaires.

Les élus rappellent que la recherche d'efficience ne doit pas se traduire par une intensification non maîtrisée du travail, une dégradation de la qualité de service ou une baisse des moyens humains.

Les élus alertent sur la contradiction possible entre, d'une part, une stratégie de digitalisation et de recherche de productivité, et d'autre part, l'ambition RSE et les valeurs mutualistes de rester au contact des personnes les plus fragiles.

Nous rappelons que les salariés ne doivent pas être la variable d'ajustement des frais, et qu'ils attendent une juste reconnaissance et valorisation des efforts fournis.