

La MAIF tente le pari du manager militant

OBJECTIF 2005 Comment s'adapter aux vues plus individualistes des jeunes recrutés, tout en conservant la culture spécifique de l'entreprise? Référence historique du mutualisme, la MAIF s'engage dans l'invention d'un nouveau modèle de management.

C'est avec l'objectif de « *rechercher plus d'efficacité opérationnelle tout en restant mutualiste* », que la MAIF s'est engagée dans un processus de longue haleine depuis 2002. Comme l'explique Didier Avril, responsable de la division management et conduite du changement au sein de la mutuelle: « *A la fin des années 90, nous avons constaté certaines tensions dans notre mode de management.* » Dont quatre principales. Tout d'abord, « *les jeunes recrutés ne comprenaient pas bien notre système de rémunération basé sur une culture égalitaire, qui favorise la promotion à l'ancienneté et conduit à rejeter l'individualisation des salaires. Ils voulaient être reconnus individuellement sur la base de leurs mérites* », poursuit-il. Deuxièmement, les jeunes s'étonnaient des formes collectives de management en vigueur à la MAIF. « *A la direction des sinistres, un salarié pouvait avoir deux ou trois responsables différents qui formaient un collectif de management. Ce n'était pas des plus efficaces* », reconnaît Jean-Pierre Bonnet, à la MAIF depuis plus de vingt ans et responsable d'un centre de gestion de 97 salariés, proche de Niort. Troisième élément, la prédominance de la culture technique. La MAIF a longtemps valorisé les compétences de technique assurantielle des responsables au détriment de leur capacité managériale. Pour Jean-Pierre Bonnet, il est clair que « *certaines dimensions du management, comme l'organisation et l'animation d'équipes, n'étaient pas assez prises en compte* ». Enfin, la recherche permanente du consensus. A force d'arrondir les angles, de chercher des solutions de compromis, « *nous n'étions peut-être pas assez réactifs aux évolutions du marché* », analyse Didier Avril.

Solidarité et respect de la personne

Fort de ces constats, la direction générale de la MAIF prend la décision, en 2002, de se

lancer dans une opération visant à renouveler les modes de management. Objectif: être plus attentif aux résultats économiques, clarifier les missions de chacun, améliorer l'organisation du travail, mais en s'appuyant sur les valeurs mutualistes de « *solidarité et de respect de la personne* », affichées dans toutes les campagnes de communication de l'entreprise. La division management et conduite du changement, créée pour l'occasion et qui regroupe aujourd'hui dix collaborateurs, est chargée d'animer ce projet. En 2002 et 2003, les 850 managers de l'entreprise, qui compte plus de 5 600 salariés, ont été impliqués dans ce processus en participant notamment à deux fois deux jours de formation. « *Parallèlement, des échanges d'expérience ont eu lieu entre les managers au niveau de chaque département* », précise Jean-Pierre Bonnet. Cent cinquante nouveaux managers ont ainsi été formés pendant plus de huit jours à ce que signifie « *manager dans un cadre mutualiste* ».

Après deux ans de travail, quels sont les premiers résultats? « *Les managers sont satisfaits. Les nouvelles procédures nous permettent d'être plus autonomes et plus responsables. Concrètement, nous allons développer le management par objectifs, aller vers une plus grande maîtrise des coûts et réaliser des gains de productivité* », se félicite le responsable du centre de gestion. Une évolution qui ne semble pas faire l'unanimité chez les salariés. « *Tout cela ne se fait pas sans susciter des craintes. Ces changements sont parfois vécus comme une pression supplémentaire ou comme une défiance*, admet Jean-Pierre Bonnet. *Lorsque j'ai présenté les changements à mon équipe en février dernier, certains ont vu la mise en place d'indicateurs de contrôle des objectifs comme étant en contradiction avec la confiance traditionnellement accordée aux équipes.* » Michèle Courtois, responsable de la section

syndicale CFDT, confirme cette impression: « *Des salariés se posent des questions car ils entendent un nouveau vocabulaire dont ils n'ont pas du tout l'habitude à la MAIF.* » Pour autant, le sentiment prédominant à la CFDT comme au comité d'entreprise est l'attentisme.

« Enron avait une charte éthique exemplaire »

Alors, la MAIF céderait-elle aux sirènes des méthodes de management en vigueur chez les assureurs privés concurrents? Pas du tout, répondent en chœur les managers interrogés. « *Le facteur humain reste très important*, précise Jean-Pierre Bonnet. *Ce qui nous conduit à ne pas avoir d'exigences qui ne pourraient pas être acceptées par le personnel, notamment pour la charge de travail.* » Et Didier Avril, responsable du processus, de renchéir: « *Enron avait une charte éthique exemplaire, citée dans tous les manuels de management. Le modèle libéral peut produire un discours humaniste mais, dans la réalité, le seul et unique objectif est l'efficacité économique, les personnes n'étant qu'un moyen. Nous ne nous reconnaissons pas dans ce modèle.* »

Peut-on dire alors que la MAIF est en train d'inventer un nouveau modèle de management? Didier Avril se défend d'appliquer un « *moule* » qui serait le pendant dans l'économie sociale des méthodes classiques de management. « *Nous n'avons pas de réponse standard à opposer au modèle standard. Nous ne sommes pas en train de construire un modèle qui serait valable pour toutes les entreprises de l'économie sociale. Simplement, nous ne pouvons pas rester imperméables aux phénomènes sociaux et nous devons retravailler le lien qui unit la personne à l'entreprise* », explique-t-il. Un défi qui, selon les objectifs fixés par la direction, doit être atteint pour 2005.

Pascal Canfin