

[CONDUITE DU CHANGEMENT]

Face à la caméra

■ La Maif a, dans une démarche de conduite du changement particulièrement originale (et participative !), donné la possibilité à ses salariés et militants de s'exprimer devant des caméras.

Un vieux préjugé managérial, mais qui a encore la dent dure, voudrait que les « sachants » ne se trouvent qu'en haut de la pyramide... C'est aussi pour contrer cette croyance que la Maif a récemment emmené son corps social dans l'expérience d'une démarche participative particulièrement originale. Objectif ? Associer l'ensemble de ses collaborateurs à sa stratégie et notamment à son plan stratégique. Et pour y parvenir, elle a fait appel à une agence un peu particulière, tant par ses méthodes que par ses origines, l'agence Campana Eleb Sablic, qui accompagne les dirigeants dans la conduite de projets et le pilotage du changement.

Créée par d'anciens journalistes de l'audiovisuel, l'agence met en place des démarches de projets partagés et des opérations participatives

dans les entreprises privées, publiques et les collectivités locales. Avec une particularité : elle met en scène les points de vue des cadres, salariés, usagers, consommateurs, habitants, électeurs... via des caméras. Concrètement, elle filme des témoignages.

L'audiovisuel est un bon révélateur d'opinion

« Nous avons toujours utilisé l'audiovisuel car nous avons senti, dès les années 80, que l'outil permettait de restituer totalement la parole des gens. C'est un outil partageable et, surtout, révélateur du véritable état de l'opinion », explique Laurent Sablic, directeur associé. En assurance, l'agence a notamment accompagné Generali et AGF (à l'occasion du rachat par Allianz). Une enquête audiovisuelle a ainsi été réalisée auprès

des salariés et militants de la mutuelle. 145 personnes ont été interviewées sur différents sites de la Maif (délégations départementales, centres de gestion, centres d'appels, service des affaires graves, etc.). Très attaché à la représentativité de l'échantillon, Campana Eleb Sablic a en effet des critères géographiques très précis afin de permettre à l'ensemble du corps social de s'exprimer. Les questions, toujours sous forme ouverte, portaient sur leur perception de la Maif, son avenir et ses priorités.

« La Maif, qu'est-ce que ça évoque pour vous ? », « Comment la voyez-vous dans cinq ans, dix ans ? » Des dizaines d'heures d'interviews filmées ont ainsi été réalisées.

« C'est un processus de mise en mouvement du corps social le plus large possible, poursuit-il. En règle générale, toutes les sociétés découvrent que leurs collaborateurs ont beaucoup à dire et qu'ils s'expriment quand on leur en offre la possibilité ! Mieux encore : ils se posent souvent les bonnes questions. » Et, précision nécessaire : « Les films ne sont pas contrôlés par la direction générale et les collaborateurs se sont vraiment prêtés au jeu. C'est une façon d'impliquer de manière active les salariés dans la stratégie de l'entreprise », renchérit Pascal Demurger, directeur exécutif de la Maif. Seconde étape, des rencontres ont été organisées entre la direction générale et les salariés. « Nous



ALEXANDRE GRANDO/MAIF

145 salariés et militants de la Maif ont répondu à l'enquête filmée menée sur plusieurs sites au sujet de leur perception de la mutuelle.

« LES COLLABORATEURS SE SONT PRÊTÉS AU JEU. C'EST UNE FAÇON D'IMPLIQUER LES SALARIÉS DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE. »

Pascal Demurger, directeur exécutif de la Maif



ALEXANDRE GRANDO/MAIF



Après la réalisation de dizaines d'heures d'interviews audiovisuelles, des rencontres ont été organisées entre la direction générale et les salariés au cours desquelles le film a été diffusé, point de départ d'échanges sur l'avenir de la Maif. Des ateliers ont ensuite permis d'approfondir les thèmes abordés.



générale. « La majorité des propositions correspondaient à des objectifs du plan stratégique », convient Pascal Demurger.

La direction s'engage

Certaines ont été retenues, d'autres écartées mais au final une trentaine d'engagements ont été pris par la direction. Un comité de suivi permettra au printemps 2010 de faire un bilan.

« Une des grandes satisfactions, c'est que le corps social n'est pas frileux. Il souhaite majoritairement le changement et il y a un attachement très fort à l'identité et aux valeurs de la Maif », conclut Pascal Demurger.

■ FLORIANE BOZZO

avons organisé 8 réunions régionales de 250 à 300 personnes, au cours desquelles le film était diffusé. Nous intervenons avec Jean Belot et Dominique Thiry pour répondre aux questions de la salle. Les salariés parlaient très librement. J'ai beaucoup apprécié la

liberté de ton et le fait que les personnes interviennent sans crainte. Par ailleurs, les interventions n'étaient pas du tout axées sur leur quotidien et leurs contraintes, mais sur l'avenir de la Maif ». Trois autres réunions rassemblant chacune 2 000 salariés ont eu lieu,

avant de laisser la place à des ateliers de suivi réunissant une vingtaine de personnes (1 400 au total). Ces derniers ont permis d'approfondir les thèmes abordés et ont donné lieu à 1 500 propositions (offres, organisation, modèle social etc.) transmises à la direction