

STRATÉGIE RH

Comment Axa motive ses collaborateurs

Récompense des méritants, politique de dialogue, évaluation, actionnariat salarial... visite guidée

NADIA DREF

À chaque entreprise sa manière de manager et de gérer ses ressources humaines. Nous nous proposons de vous faire découvrir chaque mois (deuxième lundi), une façon différente de procéder, car à chacun sa sauce singulière. Pour ce mois, notre choix s'est porté sur Axa Assurance Maroc. Il n'est pas du tout fortuit, vu la place de cette structure dans le paysage économique du pays et surtout sa politique ressources humaines particulière dans un monde très concurrentiel.

Alors qu'est-ce qui fait le succès de cette compagnie en la matière? Selon Malika Youssoufina, directeur des ressources humaines : «Chez nous, ce n'est pas le paradis, mais nous essayons de créer une entreprise où il faut bon vivre. Ceci dit, des avancées régulières sont notées et nous oeuvrons davantage pour offrir ce qu'il y a de meilleur à nos collaborateurs». Et d'ajouter : «Car plus on traite les gens avec intelligence, plus ils le sont».

En matière d'évaluation, les entretiens annuels s'évaluent sur la période début janvier/mi-février de chaque année. Une lettre d'objectifs (target letter) est diffusée à l'ensemble des divisions qui les déclinent par actions. Ce rendez-vous qui se déroule sur 2 à 3 heures, sert à faire le point sur les réalisations de l'année écoulée, les difficultés rencontrées éventuellement et les actions à entreprendre pour atteindre l'objectif fixé. «Attention, il faut déterminer des objectifs réalisables. A ce titre, chez Axa, nous nous contentons de cinq objectifs différents tous les ans», précise la DRH, qui gère un effectif de 500 personnes. Les besoins en formation, ne sont pas en reste. L'entretien annuel

est le meilleur moment pour les exprimer.

Mais, ce n'est pas tout. Un deuxième entretien est organisé à mi-parcours (juillet-août), pour faire une mise au point et effectuer les ajustements nécessaires, si jamais une donne change entre temps (produit arrêté ou une envolée de la Bourse ou le contraire, etc.). Tout ceci, permet au top management d'éviter d'avoir des surprises à la fin de l'année.

Cette évaluation, en plus des objectifs atteints, détermine les plus méritants qui auront droit à une augmentation de salaire ou à une promotion. Le taux d'augmentation moyen annuel se situe entre 5 à 6% de la masse salariale. Certes, certains auront droit à 0% d'augmentation s'ils n'ont pas bien travaillé et essayeront de se rattraper, mais d'autres, qui ont bien assuré, «de manière régulière», seront récompensés. «Bien sûr, une attention particulière est accordée à une population sensible : les profils pointus recherchés par le marché», nous confie la responsable. Et pour cause, dans cet environnement professionnel, la concurrence guette les bons profils et essaye de les attirer.

Autre avantage, une prime exceptionnelle, a été introduite depuis 2 ans après l'atteinte de bons résultats opérationnels. Sur ce plan, la particularité d'Axa Assurance Maroc réside dans le fait que c'est le même montant qui est attribué à tous les collaborateurs sans exception. Ainsi, tout le monde a eu droit à une récompense de 12.000 DH au terme de l'exercice 2006 et de 10.000 DH au terme de celui de 2005. Du coup, pouvoir toucher une prime plus généreuse, cela ne dépend que des efforts fournis par le person-

nel pour atteindre des résultats meilleurs. Notons également que cette mesure rejoint la quête de la compagnie à fédérer toutes ses ressources humaines pour offrir un service de qualité dans un marché en perpétuelle évolution.

Aussi, partant du fait que l'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise et leur implication réelle au quotidien permettent de faire progresser le chiffre d'affaires et la satisfaction du client, le groupe au niveau mondial a instauré l'actionnariat salarial (Programme Shareplan), ouvert à tous. La filiale marocaine a droit à un certain nombre d'actions dont quelques collaborateurs qui se sont présentés ont déjà bénéficié. Pour cette année, une décote de 14,25 % est offerte au personnel avec un effet de levier multiplié par 10. «Au début, les gens étaient réticents, mais ce n'est plus le cas. Tous ceux qui ont de l'argent de côté, sans exception, peuvent en bénéficier», nous éclaire Malika Youssoufina. Même ceux qui n'ont pas les moyens, peuvent en profiter car un prêt gratuit sur 12 mois est mis à leur disposition.

Motiver c'est bien, mais il faut donner aux salariés les outils nécessaires pour s'améliorer. Sur ce plan, la société ne lésine pas sur les moyens. Des formations sont programmées tout au long de l'année, à raison d'une formation par personne et par an. Il suffit juste que le besoin soit déterminé à l'issue de l'entretien annuel d'évaluation pour acquérir des compétences, améliorer les compétences pour mieux maîtriser son poste ou encore pour évoluer vers une autre fonction. Les managers font également l'objet d'actions ciblées pour mieux s'acquitter de leur



tâche : gestion de l'équipe, organisation du travail de leurs collaborateurs, animation de réunion, etc.

Et ce n'est pas tout. Pour mesurer le climat social, notamment l'engagement des collaborateurs à travers leur niveau de satisfaction, leur motivation et leur adhésion à la stratégie de l'entreprise, une enquête annuelle «Scope» est lancée chaque année. Celle de 2007, devra démarrer le 29

octobre et se poursuivra jusqu'au 21 novembre prochain. Le personnel volontaire aura le droit de s'exprimer sans aucune crainte dans des salles ouvertes durant cette période, chacun ayant droit à 1 heure 30 minutes. «Chaque collaborateur est conscient du fait que plus il s'exprime, plus il y a de chance pour qu'il y ait des changements. Et pour cause, une fois les résultats de l'enquête obtenus, des groupes de travail

sont mis en place pour apporter les solutions adéquates», affirme la DRH. «Chez Axa Assurance Maroc, nous respectons nos engagements. Pour gagner la confiance du personnel, nous avons dû licencier certains responsables qui avaient des pratiques qui n'étaient pas cohérentes et équitables, qu'il a fallu dénoncer», nous confie-t-elle. Un modèle à méditer. ■

TROIS QUESTIONS À MALIKA YOUSOUFININE

«Priorité à la communication interne»

LE MATIN : Comment dénicher les bons profils ?

MALIKA YOUSOUFININE : Nous recevons chaque jour une quarantaine de candidatures spontanées et nous publions souvent des annonces d'emploi pour dénicher de bons profils. Pour nous, le diplôme c'est une chose, mais les compétences, les valeurs et la capacité à s'investir sont plus déterminants. Il faut sentir chez le candidat la vraie envie de faire plus pour se fondre dans le monde.

Comment assurez-vous le transfert de l'expertise ?

Nous travaillons depuis 3 ans sur la notion de capitalisation avec une direction pilote. Mais, ce n'est pas facile, car souvent le niveau de formation des seniors est assez bas. Certes, ils ont beaucoup appris tout au long de l'exercice de leur activité, mais ils ont du mal à transmettre ce savoir-faire. Nous avons travaillé, avec eux, sur

la pédagogie pour leur permettre d'écrire un manuel transmissible à l'intérieur de chaque service. Nous leur accordons également des facilités pour consacrer une part de leur temps à former les jeunes. Nous devenons ainsi une société apprenante. Nous travaillons également sur l'instauration de la polyvalence à l'intérieur du service afin de développer les compétences et assurer un bon déroulement du travail (congé, maladie). Cela permet aux jeunes débutants d'affûter leurs armes.

Qu'en est-il de la communication interne ?

Les collaborateurs doivent être bien informés, car c'est notre principale source. Ainsi, un kit info est distribué toutes les six semaines aux managers pour le retransmettre à leurs collaborateurs. Par ailleurs, nous lancerons la semaine prochaine notre journal interne trimestriel



Malika Youssoufina, DRH AXA Assurances Maroc.

«NotrAxa», qui complètera les infos disponibles sur le réseau Intranet. Nous organisons également chaque année une réunion plénière qui rassemble les 500 collaborateurs d'Axa Assurance Maroc. Cette année, nous l'avons tenue à Marrakech et pour nous y rendre, tout le monde sans exception, a pris le même train, ce qui leur a permis de participer à des jeux liés au développement durable et à la stratégie de l'entreprise et à d'autres activités tout au long du voyage.

Promotion interne

Partant du fait que les postes de responsabilité à pourvoir sont rares, la promotion interne s'avère difficile, car il faut attendre des opportunités. Mais, si une occasion se présente, le mot d'ordre est le mérite. «Chez nous, ce n'est pas le diplôme ou l'expérience qui est déterminante, mais la performance du candidat et sa capacité d'amélioration des compétences». Pour ne pas pénaliser les plus méritants, la compagnie a instauré des

grades au sein d'une même fonction : il y a le niveau débutant, confirmé et maître. Du coup, la personne change de fonction sans changer de place et à chaque stade, elle a plus de responsabilités et des objectifs différents. Ceci dit, le temps du passage d'un palier à un autre diffère pour chaque personne et dépend de son implication, de ses ambitions et de sa capacité à assimiler. Cela permet de dénicher les plus méritants. Autre moyen de

valorisation, le travail en mode projet transversal, qui permet au collaborateur de s'exercer à gérer les équipes et à vivre en communauté. L'implication de tous les intervenants des différents services est importante pour l'aboutissement du projet. «Il faut développer cette notion, je suis responsable et je dois suivre le dossier jusqu'à la fin, car c'est le maillon faible qui fait la force de toute la chaîne», estime Malika Youssoufina.