

L'ESSENTIEL

CSE CENTRAL

10 et 11 décembre 2025

Lors du CSE Central de mercredi, notre **Directeur Général** est intervenu pour présenter l'avancement du projet SMILE 26. À cette occasion, les élus **CFDT** ont tenu à rappeler plusieurs points essentiels au regard des retours du terrain et des enjeux à venir :

- **La nécessité de prendre rapidement en compte les remontées des représentants du personnel**, afin d'effectuer sans délai les ajustements nécessaires et de ne pas laisser les collègues en difficulté.
- **Le fait que la richesse de nos accords collectifs ne vaut que si les conditions de travail suivent et permettent aux équipes d'en bénéficier réellement.**
- **L'écart grandissant entre les messages portés par le groupe et la réalité vécue sur le terrain**, écart qui fragilise la confiance.
- **L'attente légitime de reconnaissance lors des prochaines NAO**, même dans un contexte d'inflation faible.
- **L'importance de maintenir un dialogue constant sur l'impact de l'Intelligence Artificielle**, afin d'anticiper, d'évaluer et de prévenir ses conséquences sur l'emploi et les métiers.
- **Le rôle central du paritarisme**, qui doit rester la boussole guidant les orientations de notre groupe.

Enfin, Thomas Saunier nous a indiqué que les nouvelles orientations générales pour 2027-2030 seront présentées à la gouvernance politique en mars 2026, suivies par la définition d'un nouveau projet d'entreprise. Une présentation aux élus du CSE Centrale devrait suivre vers la rentrée scolaire 2026.

Nous vous invitons vivement à découvrir la déclaration partagée en instance : elle éclaire **ce qui se joue aujourd'hui et ce qui engagera le groupe pour les années à venir.**



[Site CFDT MH](#)

[Nous contacter](#)

[J'adhère](#)

[CFDT Cadres](#)

[Vos représentants
CFDT MH](#)

Déclaration CFDT sur la marche générale de notre groupe : Lettre à Thomas Saunier

Cher Thomas Saunier,

En cette fin d'année, permettez-nous une introduction inspirée de l'esprit des fêtes. Il ne s'agit pas d'adresser une liste de souhaits comme on le ferait au Père Noël, mais de formuler, avec un brin de malice et beaucoup de sincérité, les attentes que la **CFDT** porte pour **l'intérêt des salariés et pour l'avenir de notre groupe paritaire**.

Tout d'abord, nous pouvons en effet collectivement être fiers de disposer aujourd'hui du **meilleur contrat social parmi les GPS**. C'est, en quelque sorte, notre plus beau bien commun. Il est le fruit **des années de travail** quotidien menées par la direction, les équipes RH, et les organisations syndicales, et d'un dialogue social exigeant et constructif.

La **CFDT** y est profondément attachée car il **bénéficie directement à nos collègues** et constitue l'un des piliers de la solidité de notre modèle.

Préserver et renforcer cet équilibre exige de **rester attentifs aux signaux de fragilisation et d'agir sans délai** pour maintenir la confiance. La richesse des mesures déployées par le groupe est réelle, mais **encore faut-il qu'elles soient appliquées de manière lisible, cohérente et concertée**. Sans vigilance sur la mise en œuvre, les meilleures décisions risquent de perdre leur sens.

Notre première attente est donc claire : que la politique générale du groupe s'appuie pleinement sur le **rôle clé des représentants du personnel** et repose sur un **véritable dialogue continu**, attentif et **transparent**, capable d'entendre les alertes, d'y répondre et d'**ajuster la trajectoire** lorsque cela s'impose.

Concernant le climat social,

Nos remontées récentes révèlent un **écart croissant entre le message porté par le groupe et la réalité perçue par les collègues**.

Certains ne se retrouvent plus dans les **valeurs affichées**, notamment lorsque les consignes empêchent les managers d'appliquer les pratiques de bienveillance enseignées en formation. D'autres ressentent un manque de considération, particulièrement dans les **réorganisations** où ils se retrouvent affectés à de nouveaux métiers **sans prise en compte suffisante de leurs compétences**, ou encore lorsque des informations essentielles leur sont communiquées au dernier moment, par exemple pour le déménagement IDF.



Ce climat fragilise la confiance et brouille la cohérence du message collectif qui est porté.

Dans un contexte où la **santé mentale** occupe désormais une place centrale dans le débat national, ces signaux doivent être pris d'autant plus au sérieux.

Pour la **CFDT**, il est essentiel **que cet état d'esprit ne s'installe pas dans la durée**.

Vous pouvez compter sur la **CFDT** pour être à la fois **garde-fou et courroie de transmission**, au service d'un **dialogue constructif** et du respect de l'intérêt des collègues et des valeurs qui font la force de notre groupe.

Sur les perspectives économiques

Le groupe accélère son déploiement par de **nombreuses acquisitions et investissements**, ce qui témoigne de sa solidité et de sa capacité de croissance.

À l'heure où s'ouvrent les **NAO**, et au regard des bons résultats récemment communiqués, nous attendons des **décisions de redistribution** à la hauteur : **justes, pérennes et cohérentes**, profitant réellement aux salariés, tout en sécurisant la stabilité et l'avenir de Malakoff Humanis.

Nous ne vous demandons pas une hotte sans fond... simplement un **partage équitable** et fidèle à nos valeurs.

Sur l'intelligence artificielle

Nous souhaitons attirer votre attention sur un **enjeu majeur** qui dépasse largement la seule dimension technologique : l'intelligence artificielle. L'IA va profondément transformer nos métiers, nos organisations et nos compétences. Mais dans un Groupe de Protection Sociale comme le nôtre, elle ne peut être introduite ni à marche forcée, ni sans garde-fous. Elle doit être **encadrée, anticipée, discutée et jamais subie**.

Et sur ce point, nous tenons à le souligner clairement : **Malakoff Humanis a été précurseur**. Le groupe a lancé très tôt des travaux d'analyse et d'impact, bien avant la plupart des acteurs du secteur. Il a su ouvrir le débat, partager ses réflexions, organiser des conférences et porter un discours lucide sur les opportunités mais aussi sur les risques de l'IA. MH a montré qu'il était possible d'innover sans renoncer à l'exigence de responsabilité.

C'est précisément **cette trajectoire qu'il faut désormais renforcer**. Car l'IA n'est pas seulement un outil : elle redessine des équilibres, transforme la nature des emplois et redéfinit les relations de travail. Elle exige une **évaluation rigoureuse** de ses effets sur l'emploi, sur la qualité de vie et les conditions de travail. Elle impose un **dialogue social exigeant, prospectif et permanent**.



Notre **responsabilité collective** (direction générale comme organisations syndicales) est d'accompagner ces mutations, d'investir davantage dans la formation, de garantir l'adaptation des métiers et de protéger durablement l'emploi. **L'humain doit rester le cap**, la boussole et la frontière à ne pas franchir.

Parce que dans un groupe de protection sociale, **l'innovation n'a de sens que si elle sert les personnes**, et non l'inverse.

Pour conclure,

nous tenons à rappeler que Malakoff Humanis n'est pas une entreprise comme les autres : c'est un groupe de protection sociale fondé sur des **valeurs paritaires** telles que définies dans l'**ANI** du 25/02/2025, lequel s'applique pleinement au groupe MH.

En effet, dans une période de banalisation assurantielle, de concentration du secteur avec les mutuelles, du développement des sociétés de groupe prudentielle mixtes au sein des GPS, et de diversification portée par le développement des activités d'épargne, il est important de réaffirmer les principes constitutifs du **modèle paritaire**, principes défendus par les partenaires sociaux et que les directeurs généraux des GPS ont la responsabilité de défendre.

Nous souhaitons réaffirmer que le pilotage politique des GPS est de la **responsabilité exclusive des partenaires sociaux** (organisations syndicales et patronales) lesquels appliquent les principes de non-lucrativité et de solidarité : c'est la garantie pour le groupe de se tourner vers des projets utiles socialement.

Les GPS sont définis comme des organismes à but non lucratif et à gestion paritaire, contrairement aux sociétés de capitaux où il n'y a pas d'actionnaires à rémunérer, et aux mutuelles en dehors du champ de la retraite complémentaire, et dans une moindre mesure de la prévoyance collective. C'est l'assurance que **la valeur créée est réinvestie dans la solidarité** (action sociale, prévention) **et le service aux entreprises et aux salariés**.

La boussole des GPS n'est pas la rentabilité ou la part de marché, mais la **qualité du service rendu** aux branches professionnelles et aux salariés tout au long de la vie. Cette valeur est gravée dans la nouvelle obligation de définir une "**Raison d'être**".

Rappelons que la **CFDT** porte l'ambition de faire évoluer les GPS vers le statut d'**entreprise à mission**.

La performance économique est placée au même niveau que l'exigence sociale et environnementale. Nos réserves doivent financer une économie vertueuse, fondée sur des investissements à impact.

L'ESSENTIEL



Pour 2026, notre souhait est simple :

Que Malakoff Humanis continue de se transformer, d'avancer et de protéger, **sans jamais dévier de son ADN paritaire.**

Que le **dialogue social** reste un moteur de **progrès**, que l'innovation soit mise au service de l'humain, et que chaque salarié puisse trouver **reconnaissance**, stabilité et perspectives d'évolution.

Avec une gouvernance politique et opérationnelle **attentive** et des représentants du personnel **engagés**, nous pouvons faire de 2026 une année de progrès partagé.

Voilà, cher Thomas Saunier.

Pas de traîneau ni de lutins dans cette lettre, juste une demande : poursuivre ensemble ce qui fait la force de notre groupe plus que jamais.

Les élus CFDT du CSE Central vous souhaitent de très belles fêtes de fin d'année !



[Site CFDT MH](#)

[Nous contacter](#)

[J'adhère](#)

[CFDT Cadres](#)

[Vos représentants CFDT MH](#)