

SAGA 2021 – Les enjeux et opportunités des métiers des Ressources Humaines dans le secteur de l'assurance

Publié le 08/09/2021

Episode n°3 : Conduite du changement : Comment susciter l'engagement des salariés dans un secteur en forte mutation ?

Les mutations que connaît notre société ont un impact direct sur les entreprises. En effet, l'essor des nouvelles technologies, l'automatisation des tâches, l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché, et les besoins croissants des consommateurs, demandent aux entreprises « traditionnelles » de redoubler d'effort afin de s'adapter à ces changements.

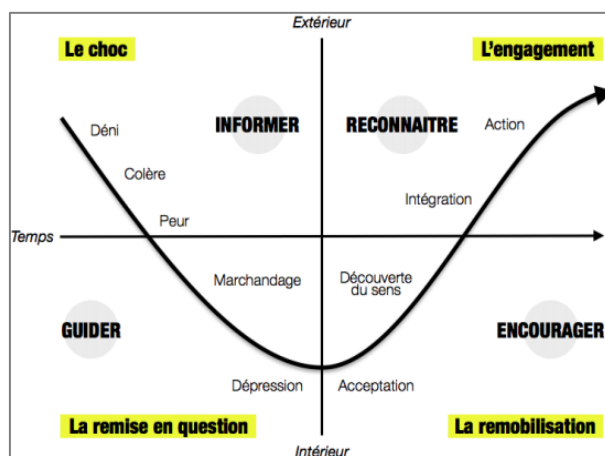
Cependant, le changement peut déstabiliser les collaborateurs, qui demeurent être les acteurs principaux et essentiels lors de projets de transformation. *Comment donc, en s'appuyant sur les actions et moyens des ressources humaines, conserver leur engagement lors de ces périodes ?*

- I. En quoi le changement peut constituer un risque de désengagement chez les collaborateurs ?

1. Revenons sur la notion de changement

L'annonce d'un changement est toujours suivie d'une réaction (implicite ou explicite).

La courbe de conduite du changement (graphique ci-contre¹), présente les différentes phases que traverse un collaborateur suite à l'annonce d'un changement. Si le collaborateur n'est pas suffisamment accompagné et que ses ressentis ne sont pas pris en compte, les sentiments négatifs empêcheront la mobilisation et l'engagement. *Le changement est aujourd'hui d'autant plus complexe car il est multifactoriel et transverse à l'entreprise* : il est à la fois interne et externe, et concerne toutes les parties prenantes, sous différents aspects. Il peut s'agir de projets de transformation concernant le modèle managérial, la relation avec les clients, la gouvernance, l'optimisation des processus et bien d'autres sujets.



2. Pourquoi le changement peut provoquer du désengagement ?

Les changements constituent un risque de démotivation pour les salariés, car ils peuvent craindre d'être isolés et de devenir uniquement spectateurs des projets. S'ils ne se sentent pas suffisamment concernés, ou que les projets ne leur sont pas expliqués, *ils ne comprendront pas les objectifs et les enjeux du changement et finiront par se désengager peu à peu du projet global d'entreprise.*

¹ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01711976/document>

Voici une liste non-exhaustive des principales raisons de résistance et de démotivation des collaborateurs lors d'un projet de transformation :

- Les injonctions contradictoires,
- La recherche de sens,
- La non-concertation des cibles du changement,
- Le manque d'écoute et de prise en compte des émotions,
- L'accompagnement insuffisant,
- Le manque de communication et transparence,
- L'incompréhension du projet,

Il est très important de ne pas négliger l'état d'esprit et les ressentis des collaborateurs, puisqu'ils peuvent s'avérer être de précieux alliés dans la mise en place de changements. Les ressources humaines ont alors un rôle essentiel à jouer pour conseiller et accompagner les directions métiers dans la mise en place des dispositifs d'accompagnement les plus adaptés, selon les contextes et les besoins.

II. Quels sont les facteurs clés de succès d'un projet en termes de conduite du changement ?

La mise en place de projets de changement est un processus qui se prépare et qui nécessite un accompagnement de la part des ressources humaines en termes de conduite du changement. Chez Synaxia Conseil, nous pensons qu'il est nécessaire d'agir selon les grandes phases temporelles d'un projet de transformation : *l'avant, le pendant et l'après, et d'adapter la conduite du changement selon ces phases*. Voici une liste de plusieurs leviers que les ressources humaines peuvent actionner ou aider à mettre en place, permettant de maximiser les chances de réussite de projets de transformation par la mobilisation des collaborateurs et l'engagement.

1. Préparer en amont les collaborateurs à l'idée du changement et lui donner du sens

Afin de mobiliser les collaborateurs lors de la mise en place de changements, il est indispensable de donner du sens aux projets. Mais comment s'y prendre concrètement ?

Expliquer en quoi le changement répond aux besoins et à la stratégie de l'entreprise

Afin que les collaborateurs adhèrent au projet de transformation, il est primordial de leur expliquer *les objectifs du changement et en quoi il répond à la stratégie de l'entreprise*. A travers cette explication claire et transparente, ils comprendront leur rôle dans la stratégie globale, ce qui permettra de *donner du sens* aux projets, qui restent souvent perçus comme imposés. Aviva France a par exemple mis en place des sessions nommées « Esprit PME », afin d'expliquer les enjeux du secteur de l'assurance et le positionnement de l'entreprise vis-à-vis des projets de transformation.

Préparer le changement

Identifier les conséquences du changement sur les collaborateurs, les processus, les autres projets en cours, les clients, etc. avant de se lancer dans la réalisation des projets de transformation, est une étape nécessaire à leur réussite. Il est également indispensable de chercher à *simplifier au maximum les projets de transformation* afin de réduire les risques d'échec. Il est préférable de fixer *des objectifs atteignables*, sans être trop ambitieux, pour ne pas décourager les acteurs des projets. La simplification et la réussite de la transformation passent également par la juste répartition des projets au sein des équipes. Tenir compte de *leur capacité d'absorption* et veiller à ce qu'elles n'aient pas plusieurs projets à gérer en même temps, facilitera le pilotage du changement et surtout

l'appropriation et la mobilisation. La nature humaine est ainsi faite et ne peut faire face à de multiples changements en même temps et / ou perpétuellement.

2. Permettre aux collaborateurs de devenir des acteurs du changement

Dès lors que les collaborateurs se sont faits à l'idée du changement et qu'ils comprennent l'objectif et les enjeux de la transformation, il est indispensable de les accompagner. Pour cela, Synaxia Conseil préconise de mettre en œuvre les actions suivantes :

Communiquer de manière transparente sur le changement tout au long du projet

Afin que la communication soit efficace, et pour maximiser les chances que les projets de transformation soient acceptés, nous sommes convaincus que les entreprises doivent construire un *plan de communication* respectant les points suivants :

- Faire preuve de transparence lors de la communication du projet
- S'assurer que la communication sur le projet soit succincte et claire
- Mettre en avant l'utilité et la nécessité du changement
- Adapter la communication aux parties prenantes
- Favoriser un climat où les parties prenantes peuvent s'exprimer librement
- Mettre en place des canaux de communication efficaces
- Partager une vision du projet tournée vers l'avenir

La transparence est un élément clef, qui favorise la mobilisation des collaborateurs lors de projets de transformation. En effet, ils pourront cerner les enjeux du projet et se sentiront inclus dans la stratégie de l'entreprise. A l'inverse, un manque de communication et des non-dits peuvent se révéler destructeurs pour la relation de confiance et l'engagement des salariés.

Pendant la mise en place des projets, s'appuyer sur *un réseau d'ambassadeurs* afin de communiquer sur le changement est un également facteur clef de succès. En effet, les personnes sceptiques, voire résistantes changeront plus facilement de posture en échangeant avec leurs pairs.

Co-construire le changement

La co-construction du projet permet aux collaborateurs *d'être acteurs du changement et de se l'approprier, ce qui diminuera les risques d'opposition*. En les faisant participer à la réflexion et la mise en place du projet, ils auront alors une responsabilité dans sa réussite, ce qui renforcera leur motivation.

Permettre aux collaborateurs de se projeter

La formation peut, par exemple, être un moyen de projection. L'épisode n°2 de notre saga proposait des formats innovants de formations, qu'il peut être judicieux d'utiliser dans un contexte de changement. Grâce aux dispositifs de formation proposés par les ressources humaines, les collaborateurs pourront se préparer aux nouvelles pratiques, avec des mises en situation ou l'utilisation de la réalité virtuelle. Les ateliers de co-construction permettent également cela, puisqu'en travaillant sur les projets, ils devront nécessairement penser à l'après et aux objectifs à atteindre.

3. Poursuivre l'accompagnement après la mise en place des projets

Faire perdurer le changement

L'importance des phases post mise en œuvre du changement est parfois minimisée. Au-delà de la mise en œuvre du projet, le *suivi de son évolution dans le temps* est essentiel, afin de s'assurer que le

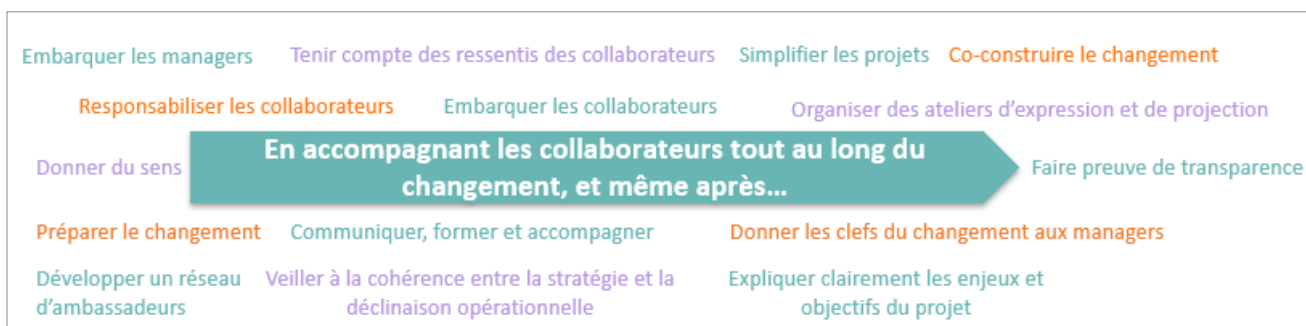
changement soit pérenne. L'accompagnement des collaborateurs dans ce nouvel environnement et le suivi des nouveaux processus est primordial pour conserver leur engagement après la transformation. En effet, nous avons pu constater que lors de situations plus difficiles ou stressantes, comme par exemple lors de la crise sanitaire du Covid-19, les collaborateurs pouvaient avoir tendance à se repositionner sur leurs acquis et leurs anciennes habitudes afin de retrouver une zone de confort.

Les managers ont, dans ce contexte, un rôle essentiel à jouer, car ils peuvent *identifier* les risques de remises en question des nouvelles pratiques et de retours aux anciennes, *comprendre* la raison de ces comportements et *aider* à corriger ces tendances. Les ressources humaines doivent également accompagner les managers en leur *donnant les clefs* leur permettant de remplir ce rôle.

Communiquer sur les résultats du changement

Que la transformation soit réussie ou mitigée, la communication sur les résultats est essentielle car elle permettra aux collaborateurs de mesurer l'impact de leur travail, la distance parcourue et favorisera la mise en place des projets futurs. Sans cette transparence et cette communication, les collaborateurs pourraient penser à tort, dans le cadre de projets futurs, que les transformations n'ont pas d'utilité. La communication post-changement est également un moyen de remercier les collaborateurs pour leur contribution et partager avec eux les fruits de leurs efforts.

En résumé, comment maintenir la motivation des collaborateurs lors de projets de transformation ?



La réussite des projets de transformation dépend de la motivation et de l'engagement des collaborateurs. Pour Synaxia Conseil, il est bien sûr indispensable de les accompagner, mais il est parfois nécessaire de trouver un équilibre. Un accompagnement « aux petits oignons » n'est pas systématiquement efficace et sous-entend un investissement fort en temps, en énergie et financier. La multiplicité des situations et des profils peut entraîner de la résistance lors de projets, malgré les efforts d'accompagnement. Dans ce contexte, nous pensons que le plus important et pertinent pour les ressources humaines est d'identifier et de s'appuyer sur les forces de l'entreprise et les personnes motrices qui auront envie de la faire changer et de la transformer, au service de la satisfaction des clients et du bien-être de la majorité des collaborateurs.

Sources :

- <https://www.emploi-pro.fr/edito/article/les-grands-defis-rh-des-assureurs-aea-5599>
- <https://www.argusdelassurance.com/green-assurance/rse-responsabilite-societale-des-entreprises/entreprises-donner-du-sens-a-la-transformation-tribune.177209>
- <https://www.argusdelassurance.com/tech/digitalisation-de-l-assurance-2021-une-annee-charniere-pour-le-secteur-tribune.177094>
- <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1423378-la-transformation-de-l-entreprise-ne-se-decrete-pas/>
- Piloter le changement, T. Bontems et M-L. Fourcade, 2012