

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

Publié le 21/07/2021

Episode n°1 : Recrutement et attractivité : comment séduire les futurs talents ?

En 2014, seulement 5%¹ des étudiants désiraient se tourner vers le secteur de l'assurance pour leur futur emploi. Ce chiffre soulève une problématique encore actuelle qui est *le manque d'attractivité de ce secteur envers les jeunes générations*. Dans ce contexte, comment les acteurs de l'assurance peuvent réussir *à séduire et recruter les profils qu'ils recherchent ?*

I. Un marché de l'emploi de l'assurance sous tension

Les acteurs de l'assurance expriment chaque année leurs besoins en recrutement, et *ne réussissent pourtant pas à y répondre, par manque de candidatures et d'embauches*. En effet, même si le nombre de personnes recrutées (16 236 en 2019) permet de combler les départs (16 036 en 2019)², cela ne satisfait pas les presque 20 000 offres d'emploi mises en ligne chaque année³. En plus de cette pénurie quantitative, s'ajoute une pénurie de compétences. Les mutations que connaît le secteur entraînent de *nouveaux enjeux, qui nécessitent de nouvelles compétences, que les entreprises peinent parfois à trouver parmi les candidats qui postulent*.

1. Des tensions liées au manque d'attractivité ...

Selon une enquête menée en 2019 auprès de 305 étudiants de classes préparatoires et de Grandes Écoles de management françaises, *42,6%⁴ des répondants déclaraient ne pas souhaiter travailler dans le secteur de l'assurance* à la fin de leurs études. Ce manque d'attractivité est en partie dû au fait que les jeunes générations *méconnaissent les métiers et opportunités de ce secteur*. Une des explications possibles est que l'assurance fait finalement peu souvent partie de leur quotidien, contrairement à la banque. De plus, pour ceux qui le connaissent davantage, l'image qu'ils se font du secteur est souvent poussiéreuse, voire même négative (« assureur voleur »).

2. ... ainsi qu'à la pénurie de compétences

Les métiers techniques d'actuariat, de souscription, de gestion de sinistres, de juridique assurance, propres au secteur de l'assurance, requièrent *des compétences qu'il est souvent difficile de trouver, du fait d'un nombre insuffisant d'étudiants qui se spécialisent dans ces filières*. De plus, avec l'émergence des nouvelles technologies dans les modèles d'assurance, les besoins augmentent également sur de nouveaux métiers nécessaires pour accompagner efficacement la digitalisation du secteur tels que datascientist, UX designer, data protection officer, etc.

¹ <https://www.emploi-pro.fr/edito/article/les-grands-defis-rh-des-assureurs-aea-5599>

² <http://www.metiers-assurance.org/donnees-sociales-et-formation-2/les-donnees-generales/>

³ <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fg=GC&le=0&ng=0&pp=2020&ss=1>

⁴ <https://2empower.com/insights/secteur-activite-attractif-etudiant-ecole-commerce-prepa/>

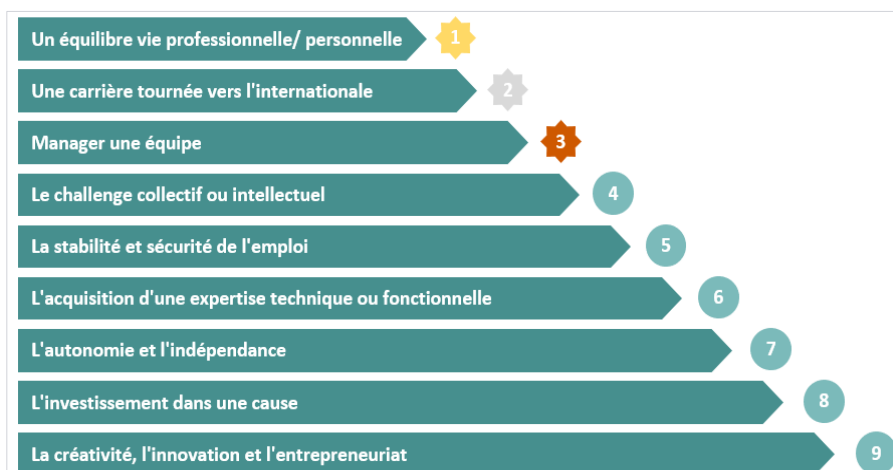
II. Face à ces problématiques, comment les acteurs de l'assurance peuvent se rendre plus attractifs auprès des jeunes générations ?

Chez Synaxia Conseil, nous avons identifié 5 leviers permettant de favoriser l'attractivité.

1. Comprendre ce que recherchent les talents de demain

Afin de répondre à la problématique du manque d'attractivité du secteur chez les jeunes diplômés, Synaxia Conseil s'est intéressé à ce que recherchent les talents de demain.

L'analyse menée par l'Assurance des Particuliers, nous a permis d'obtenir les **9 priorités de carrière pour les étudiants** (graphique ci-contre). Le critère du secteur d'activité n'apparaît pas dans ce classement. Le manque d'attractivité du secteur de l'assurance n'est donc pas une fatalité.



Par ailleurs, les entreprises assurantielles proposent aujourd'hui des carrières internationales, offrent généralement des programmes de développement des collaborateurs et des opportunités de mobilités internes, ainsi que de longues carrières. *C'est en faisant valoir ces arguments que les acteurs de l'assurance se rendront plus attrayants.*

2. Communiquer sur le rôle essentiel de l'assurance dans notre quotidien

Bien souvent, les Français *méconnaissent le rôle essentiel qu'ont les acteurs de l'assurance dans le bon fonctionnement de l'économie et le quotidien des ménages*. En effet, les assurances ont une grande influence sur la transformation de la société puisqu'elles sont à la fois motrices dans le financement de projets, suivent et répondent aux besoins des français et protègent les assurés et leur famille. Mettre en lumière le caractère essentiel de l'assurance permettrait de *valoriser son image, et d'augmenter l'attractivité du secteur*.

3. Adapter la communication et ses canaux aux habitudes des jeunes générations

L'attractivité d'une entreprise dépend en grande partie de sa stratégie de communication. *Quelle stratégie adopter pour atteindre les jeunes talents ?* Afin de répondre à cette question, il est indispensable de se pencher sur leurs habitudes digitales et sur les tendances sociétales afin d'adapter le message que l'on souhaite faire passer. En dynamisant les offres d'emploi, en ayant recours à des plateformes appréciées par les jeunes tel que Welcome to the Jungle, ou encore des sites destinés aux étudiants en recherche d'alternance ou d'orientation tel que jassuremonfutur.fr, les entreprises augmenteront leurs chances de les séduire.

4. Développer la visibilité dans les parcours de formations spécialistes et généralistes

La méconnaissance des métiers de l'assurance chez les jeunes étudiants est due en partie à une *sous-représentation de ce secteur dans les parcours de formations*. Ainsi, collaborer avec les écoles ou universités d'études supérieures, qu'elles soient spécialisées dans les parcours de l'assurance, ou généralistes permettrait aux acteurs de l'assurance *d'améliorer leur visibilité auprès des étudiants et d'attirer également des personnes qui ne sont pas issues du monde de l'assurance*. A travers les

partenariats, les forums emplois ou encore la présence d'intervenants dans les organismes de formations, les acteurs de l'assurance feront davantage connaître leur secteur, ce qui augmentera le nombre d'étudiants qui le considéreront lors de leur choix d'orientation.

5. Développer l'alternance

Une autre stratégie de recrutement pour laquelle peuvent opter les acteurs de l'assurance est l'alternance. *Ce processus est à la fois bénéfique pour les étudiants qui allient théorie et pratique, et les entreprises qui, aidées par l'Etat, peuvent former les étudiants à leurs métiers.* Ce mode de formation et de recrutement réellement avantageux, se développe de plus en plus dans le secteur, comme le montre les 3 821⁵ recrutements d'alternants en 2019, soit 23,8% des embauchés sur l'année. Le recours à l'alternance permet d'augmenter la visibilité et l'attractivité des entreprises, Théléma Assurances a même choisi cette option pour recruter ses agents généraux !

III. En parallèle, comment éviter de (trop) souffrir de la pénurie de compétences ?

Chez Synaxia Conseil, nous préconisons 4 solutions face à ce manque de compétences.

1. Améliorer le ciblage des profils recherchés

Il existe différentes stratégies de recrutement permettant d'atteindre le candidat idéal. Par exemple, s'appuyer sur une image attractive ou encore effectuer un ciblage efficace.

La filiale du Crédit Mutuel Arkéa, Suravenir, a opté pour une nouvelle technique de sourcing des profils, *se basant sur l'Intelligence Artificielle*. Il s'agit d'un outil qui s'apparente à un moteur de recherche, type Google. Pour l'utiliser, il suffit de taper dans une barre de recherche le nom d'un métier ou d'une compétence requise. *L'algorithme scanne ensuite toutes les données présentes sur le web, les sites d'emploi et réseaux sociaux pour proposer le candidat idéal.* Suravenir a réussi à embaucher depuis la mise en place de cet outil 11 actuaires en moins de 2 ans, contre 2 à 3 par an précédemment.

2. Développer la collaboration avec les écoles et cursus de formation

Afin de pallier le manque de compétences, *les acteurs de l'assurance peuvent également collaborer avec les cursus d'études supérieures*. Il existe peu de cursus généralistes qui proposent des spécialisations dans les métiers de l'Assurance. A travers leurs partenariats, les entreprises assurantielles aideraient les institutions de formations à la création des modules et pourraient intervenir lors des cours. Cela leur permettrait *de bénéficier de leur collaboration, d'identifier et embaucher des étudiants formés à leurs métiers*.

3. Proposer des Graduate Program

Le Graduate Program est un contrat, d'une durée de 2 à 5 ans, destiné aux jeunes diplômés, identifiés comme talents à haut potentiel. Il offre une *montée en compétences accélérée*, à travers des mobilités internes sur différents postes, tous les 1 an ½ - 2 ans, des propositions de mobilités internationales et des formations. Ce programme est très avantageux pour les jeunes cadres puisqu'il leur permet de continuer dans la lignée de leur apprentissage, et de pouvoir rapidement prétendre à des postes à hautes responsabilités grâce à sa renommée. Ce dispositif attractif pour les jeunes diplômés offre la possibilité pour les entreprises de recruter des collaborateurs talentueux qui pourront être formés pour acquérir les compétences essentielles à l'entreprise, manquantes à leur entrée.

⁵<http://www.metiers-assurance.org/donnees-sociales-et-formation-2/les-donnees-generales/>

4. Créer des écoles internes

Le 4^e et dernier levier, pour les structures plus importantes, est la création d'écoles internes. C'est le cas d'Allianz qui dispose d'un campus, où des formations sont dispensées pour les collaborateurs des réseaux commerciaux et des fonctions supports. Grâce à la loi sur l'avenir professionnel, qui libéralise l'apprentissage, les entreprises peuvent aujourd'hui ouvrir des campus permettant de délivrer des CAP, BTS, ou encore des licences professionnelles pour leurs collaborateurs qui souhaiteraient monter en compétences.

*En 2019, on comptait, 4 entreprises du secteur bancaire dans le top 5 des 25 entreprises les plus attractives en France*⁶. Ce secteur, qui était qualifié de peu dynamique il y a quelques années est parvenu à se rendre attractif en déployant certaines des actions que nous avons exposé dans cet article. Avec 6 900 alternants embauchés en 2019⁷, ce secteur est aujourd'hui considéré comme innovant par les jeunes talents et a su tirer profit de ses partenariats et de sa visibilité auprès des instituts de formation. Les acteurs de l'assurance, pourraient s'en inspirer afin d'atteindre leurs objectifs RH.

Le prochain épisode de notre saga de l'été consacrée aux défis des ressources humaines de l'assurance, traitera de la gestion des compétences. Une fois que les entreprises ont réussi à attirer les meilleurs profils, *comment parvenir à développer et capitaliser les compétences des collaborateurs ?*

Sources :

- <https://www.argusdelassurance.com/tech/comment-suravenir-recrute-grace-a-l-intelligence-artificielle.174894>
- <https://www.emploi-pro.fr/edito/article/les-grands-defis-rh-des-assureurs-aea-5599>
- <https://www.assurland.com/presse/revue-de-presse-assurance/l-image-des-assureurs-se-deteriore-aupres-des-francais.html>
- https://www.abcbourse.com/marches/metiers-de-l-assurance-un-secteur-qui-recrute-toujours_520261#:~:text=Quels%20besoins%20de%20recrutement%20dans,%27ailleurs%20un%20bac%20%2B5
- <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fg=GC&le=0&ng=0&pp=2020&ss=1>
- <https://2empower.com/insights/secteur-activite-attractif-etudiant-ecole-commerce-prepa/>
- <https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/agents-generaux/l-alternance-l-atout-reprise-pour-les-agents-generaux-d-assurance.172249>
- <https://www.capital.fr/votre-carriere/accor-orange-les-formations-maison-des-entreprises-ont-le-vent-en-poupe-1355100>
- <https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/agents-generaux/intermediaires-d-assurance-cherchent-collaborateurs-desesperement.162301>
- <http://www.metiers-assurance.org/donnees-sociales-et-formation-2/les-donnees-generales/>
- <https://www.allianz.fr/qui-est-allianz/nous-rejoindre/notre-culture/formation.html>
- <https://www.letudiant.fr/jobsstages/nos-conseils/graduate-programs-les-entreprises-a-la-recherche-de-leurs-hauts-potentiels-15658.html>
- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-25-entreprises-les-plus-attractives-de-france.html>
- http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Obs_chiffres_cles_FRANCE_2020.pdf?ixh=4466515016106901510
- <https://bourse.lefigaro.fr/fonds/un-nouveau-site-pour-informer-sur-les-metiers-de-l-assurance-20210217>
- L'Assurance des Particuliers, n° 173, décembre 2014
- Baromètre prospectif de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance, 2020 – 2025, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

⁶ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-25-entreprises-les-plus-attractives-de-france.html>

⁷ http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Obs_chiffres_cles_FRANCE_2020.pdf?ixh=4466515016106901510

Episode n°2 : Gestion des compétences : Comment développer et capitaliser les savoir-faire ?

L'accord entre la Fédération Française de l'Assurance et quatre organisations syndicales sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et sur la Formation Professionnelle, a été signé en novembre 2020, en réponse à la transformation des métiers et à *l'importance de la gestion des compétences au sein d'une entreprise*. Cependant, même si les entreprises de plus de 300 personnes ont l'obligation de mettre en place un accord GPEC, aucune obligation de résultat n'est associée et les effets réels des plans de gestion prévisionnelle sont difficilement mesurables.

De ce fait, comment finalement faire de la GPEC un véritable outil de gestion des compétences ? Et comment réussir à développer et capitaliser les compétences dans un secteur soumis à différents défis sociétaux et technologiques ?

IV. Comment développer les compétences des collaborateurs dans le contexte actuel ?

1. A quels défis, en termes de montée en compétences, doivent faire face les acteurs de l'assurance ?

Les mutations du secteur de l'Assurance

L'arrivée des nouvelles technologies impactent *les méthodes et processus des entreprises*, qui doivent aujourd'hui *adapter leur modèle et former leurs collaborateurs à ces changements*. Les attentes d'interactions digitalisées des clients, le poids grandissant des réseaux sociaux ou encore l'arrivée des assurtech impliquent des transformations internes, comme la digitalisation et l'automatisation des processus, la réorganisation des postes ou encore une nouvelle approche de la relation client. Ces changements nécessitent d'accompagner et former les collaborateurs, que ce soit sur les nouvelles fonctions attribuées, les nouvelles pratiques de travail, les nouveaux outils ou bien encore la posture client.

Des outils de formations qui ne répondent plus aux besoins et attentes des collaborateurs

Pour répondre à ces besoins grandissants d'accompagnement et de formation, les directions des ressources humaines doivent tenir compte et *intégrer les évolutions dans les modes d'apprentissage*.

Différentes études sur les méthodes et conditions d'apprentissage montrent les limites des outils et processus de développement et de capitalisation des compétences classiques. Les formations magistrales par un formateur et l'écoute passive des formés est un format qui ne permet pas l'acquisition durable de compétences.

2. Comment développer les compétences des collaborateurs tout en répondant à ces défis ?

Chez Synaxia Conseil, nous avons éprouvé dans le cadre de nos interventions de nouveaux dispositifs de montée en compétences qu'il est possible de mettre en place par les directions des ressources humaines :

Le mentoring

Le mentoring ou le parrainage est une méthode de formation qui permet de développer les compétences des collaborateurs, dans une démarche *d'accompagnement personnel*. Cette technique basée sur la confiance est idéale pour progresser dans un environnement qui ne cesse d'évoluer, et dans lequel le télétravail se développe et peut parfois limiter les interactions entre les personnes.

Les mises en situation

Nous retenons plus facilement les expériences que nous avons nous-même vécues. En proposant des mises en situation tels que les jeux de rôle ou les cas pratiques, les collaborateurs ont la possibilité d'appliquer directement la théorie apprise, de comprendre concrètement l'objectif de la formation et de mémoriser plus rapidement. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, un mode de formation similaire apparaît, la réalité virtuelle. Il s'agit *d'une technique d'immersion totale* qui confronte les collaborateurs à une situation qu'ils seront amenés à rencontrer. Grâce à ces types formations, les collaborateurs sortent du format classique en présentiel et *deviennent acteurs de leur formation*.

Le Mobile Learning

Cette formation s'effectue sur le téléphone portable et s'appuie sur le *Micro Learning*, autrement dit des courtes sessions durant 2 minutes en moyenne. L'apprenant se forme où il veut, quand il le veut et peut suivre la formation à son rythme. Ce mode de formation répond totalement aux nouveaux besoins liés à la digitalisation de la société et aux études réalisées sur la diminution du temps d'attention des personnes formées.

L'Adaptive Learning

Cette formation se base sur le Big Data. En récoltant des données sur les apprenants, *le parcours d'apprentissage s'adapte en termes de contenu et de rythme, aux besoins des personnes*, en fonction des éléments recueillis au fur et à mesure de la formation. Cette formation innovante diffère alors d'un apprenant à l'autre.

- V. Dans un contexte où les effectifs évoluent fortement, comment réussir à conserver les compétences ?

1. Comment expliquer la perte des compétences des acteurs de l'assurance ?

Problématique démographique : une pyramide des âges peu favorable

En 2017, près de 60% des effectifs du secteur de l'assurance avaient plus de 40 ans, et parmi eux *la moitié environ, avaient plus de 50 ans, contre 14,9% entre 15 et 29 ans*⁸. Les entreprises de ce secteur sont et seront encore davantage confrontées dans quelques années à la perte des savoirs et compétences de leurs collaborateurs, qui partent à la retraite.

⁸ Etude Xerfi, 2017

Problématiques internes à l'entreprise

Des facteurs externes, mais également des facteurs internes peuvent mettre à mal une gestion efficace des compétences :

- **Le haut taux de turnover**

En 2019, le secteur de l'assurance a enregistré *le plus haut taux de turnover depuis une dizaine d'années, à 10,9%*⁹. En effet, au cours de cette année les départs ont concerné 16 036 personnes pour 16 236 personnes embauchés¹⁰. Même si ce brassage de population permet de stabiliser les effectifs, *il ne favorise cependant pas la capitalisation des compétences.*

- **La gestion des départs trop souvent négligée**

Il est important d'organiser la passation et les derniers temps d'un collaborateur dans une entreprise. En effet, afin de favoriser un *environnement propice à la passation et à la transmission des savoir-faire*, il faut s'assurer que le « transmetteur » dispose des outils nécessaires et ait les compétences pédagogiques lui permettant d'effectuer une passation efficace. De plus, un salarié qui se sent valorisé lors de son départ sera davantage enclin à partager ses savoir-faire, *ce qui évitera la rétention d'informations.*

2. Quels sont les dispositifs à mettre en place pour maintenir les compétences des collaborateurs ?

La mobilité interne

La mobilité interne est un dispositif connu des entreprises, *qui permet de conserver les connaissances et les compétences de leurs collaborateurs*. En effet, la mobilité interne permet d'éviter le risque de lassitude des collaborateurs sur leur poste et de développer de nouvelles compétences dans un autre univers de l'entreprise. Ce dispositif limite l'envie de quitter l'entreprise pour voir de nouveaux horizons. La mobilité interne peut également permettre de combler les *effets significatifs du vieillissement de la pyramide des âges*. Generali, a par exemple proposé une Bourse Prévisionnelle de l'emploi (BPE) afin de préparer les mobilités fonctionnelles, et ce, sur la base du volontariat.

La retraite progressive

La retraite progressive peut être mise en place lorsqu'un salarié, ayant au minimum 60 ans, souhaite continuer d'exercer son activité à temps partiel sur sa fin de carrière (40% à 80% du temps complet). *Ce dispositif est triplement intéressant*, puisqu'il permet (1) au futur retraité de partir sereinement à la retraite grâce à un départ souple, et de se sentir valorisé et reconnu par son entreprise pour l'ensemble de sa carrière, (2) au formé de monter en compétences sur son poste grâce à l'accompagnement de proximité d'une personne expérimentée et sachante, (3) à l'entreprise de conserver ces compétences, grâce à une passation effectuée dans de bonnes conditions.

Le « Vis ma vie »

Autrement dit, le fait d'observer et suivre un collègue dans son quotidien de travail. Cela permet de *partager les compétences et pratiques* des fonctions opérationnelles avec les fonctions supports, et inversement, et de favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

⁹ <https://www.newsassurancespro.com/emploi-dans-lassurance-le-turnover-au-plus-haut-en-2019/01691428346>

¹⁰ <http://www.metiers-assurance.org/donnees-sociales-et-formation-2/les-donnees-generales/>

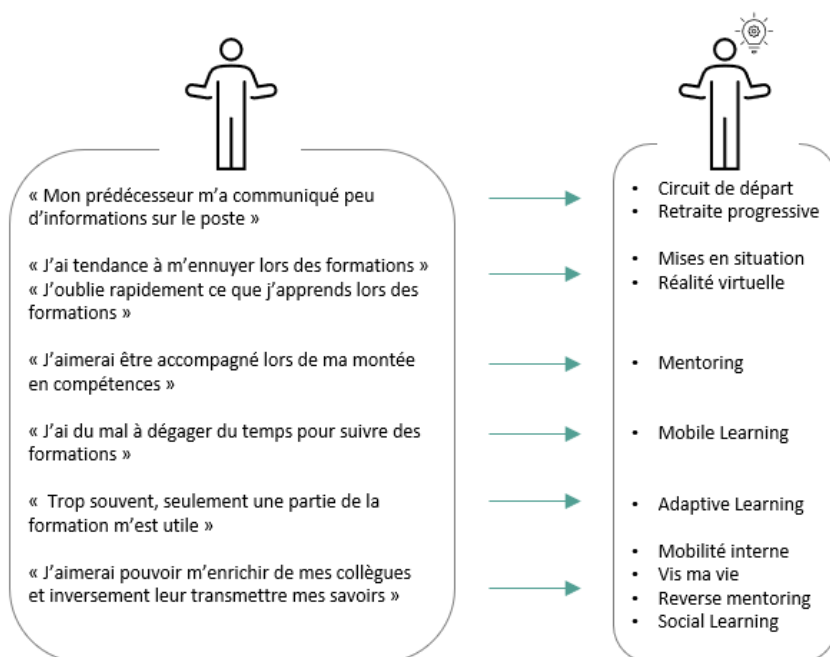
Le « Reverse mentoring »

Nous prendrons comme exemple, Axa, qui propose la *formation des « digital ignorants »*, (générations ayant en général plus de 40 ans), *par les « digital natives »* (jeunes générations), qui leurs transmettent leurs connaissances du Web.

Le Social Learning

D'autres entreprises ont opté pour une *démarche collaborative*. On citera l'exemple d'une banque italienne, dans laquelle les collaborateurs *partagent leurs bonnes pratiques en se filmant* et en postant leurs vidéos sur *un réseau social interne à l'entreprise*.

Mais concrètement, selon la situation, quelle solution dois-je mettre en place ?



A travers les programmes de développement et de transmission des compétences et connaissances se transmettent également l'histoire de l'entreprise et les valeurs partagées, ce qui permet d'alimenter et d'augmenter le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Ce sentiment se révèle très important lors de la mise en place de changements.

C'est justement le thème que nous aborderons dans notre dernier épisode, qui traite de l'engagement des collaborateurs lors de projets de transformation.

Sources :

- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/decouvrez-le-top-7-des-methodes-de-formation-innovantes.html>
- <https://www.rejoindre-plus-que-pro.fr/le-monde-de-lassurance-en-mutation/>
- <https://www.emploi-pro.fr/edito/article/les-grands-defis-rh-des-assureurs-aea-5599>
- <https://www.newsassurancespro.com/emploi-dans-lassurance-le-turnover-au-plus-haut-en-2019/01691428346>
- <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-offboarding-ou-comment-gerer-efficacement-le-depart-d-un-collaborateur>
- <https://www.parlonsrh.com/innovation-formation-vous-allez-adorer-apprendre/>
- <https://www.frenchweb.fr/covid-19-des-grandes-ecoles-tentent-le-campus-virtuel/405616>
- <https://5aconseil.com/5-bonnes-raisons-de-transmettre-votre-savoir-faire-a-vos-collegues/>
- <https://www.ffa-assurance.fr/actualites/signature-un-accord-de-branche-sur-la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des>
- <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>
- L'Emploi et les RH dans le secteur de l'assurance, Décembre 2019, Xerfi

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.

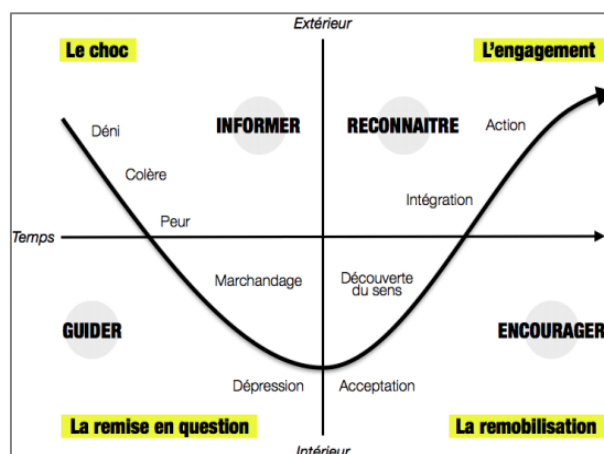
Cependant, le changement peut déstabiliser les collaborateurs, qui demeurent être les acteurs principaux et essentiels lors de projets de transformation. *Comment donc, en s'appuyant sur les actions et moyens des ressources humaines, conserver leur engagement lors de ces périodes ?*

VI. 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-contre¹¹), 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*. 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,

¹¹ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01711976/document>

- 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.

VII. 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,

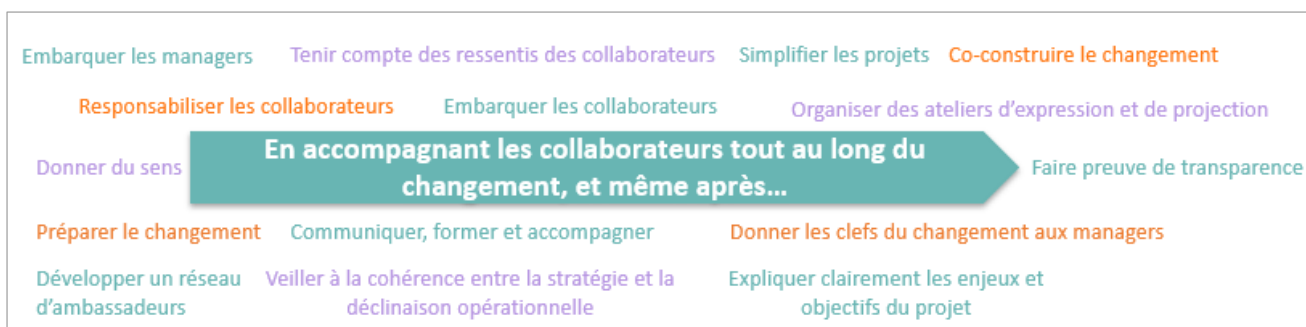
comme par exemple lors de la crise sanitaire du Covid-19, les collaborateurs pouvaient avoir tendance à se repositionner sur leurs acquis et leurs anciennes habitudes afin de retrouver une zone de confort.

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