



Gestion du changement : Préparer les prestataires d'assurance à mieux servir les ménages à faibles revenus

Briefing Note

Pour servir efficacement les consommateurs à faibles revenus et les segments de marché émergents, les prestataires d'assurance doivent apporter des changements importants à leur mode opératoire. Il peut s'agir de trouver des moyens économiques d'analyser les besoins d'un nouveau segment de marché, de toucher les clients par le biais de canaux de distribution différents, de réduire les charges afin de s'adapter à un niveau de marge plus faible sur les polices ou de développer des systèmes capables de prendre en charge de gros volumes de transactions. Il peut également s'avérer nécessaire pour les assureurs de modifier leur mode de recrutement, de formation, d'incitation et de fidélisation du personnel, la structuration de leur organisation, les technologies employées et les partenaires avec lesquels ils travaillent.

© ILO, Crozet

Pour un assureur, lancer un processus de changement de cette ampleur peut être décourageant, surtout au regard de la difficulté à rentabiliser la distribution d'assurance à ce segment de marché. Pour réussir, le processus de changement doit être géré avec soin et de façon systématique.

Cette Briefing Note présente un processus que les assureurs peuvent suivre pour initier et gérer les changements requis pour servir les ménages à faibles revenus. Ce processus en six étapes a été testé par six prestataires d'assurance ayant introduit des changements importants dans leur entreprise.

ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LA SITUATION FUTURE DÉSIRÉE

Définir clairement la situation visée avant de se lancer dans le projet de gestion du changement. Plus les objectifs finaux sont précis et détaillés (vision de la « situation future désirée »), plus les chances de les atteindre sont grandes. L'assureur doit bien comprendre la situation interne et externe existante, doit définir une vision et des jalons clairs et doit développer parmi les membres de la direction et du personnel une bonne connaissance du segment à faibles revenus. Dans tous les cas que nous avons étudiés, la situation visée a été définie par la direction générale et a été inscrite dans la stratégie organisationnelle plus large de l'entreprise.

ÉTAPE 2 : S'ASSURER DE L'ADHÉSION AU PROJET

Veiller à obtenir l'adhésion de la direction générale, du personnel et des partenaires afin qu'ils acceptent les changements et soient prêts à les mettre en œuvre et à en gérer les conséquences. Utiliser des éléments probants pour créer un sentiment d'urgence à l'égard des changements nécessaires. Le personnel doit être convaincu qu'il a un intérêt dans le processus de changement.

ÉTAPE 3 : ORGANISER LE CHANGEMENT

Les compagnies d'assurance sont de grandes institutions aux structures et aux processus multiples. Selon l'ampleur du changement proposé, la totalité ou une partie seulement de ces structures peut être impliquée. Dans tous les cas, cette démarche nécessite une approche planifiée de façon à ce que les objectifs opérationnels courants ne soient pas affectés et que la transformation s'opère sans heurts. Il est important pour commencer de créer une structure de gouvernance et de reporting, de créer des incitations et des mesures de responsabilisation à l'intention du personnel et enfin de supprimer les obstacles structurels au changement.

ÉTAPE 4 : METTRE EN ŒUVRE LES CHANGEMENTS

Quelles que soient la durée et la qualité de la préparation, le moment de vérité intervient lors de la mise en œuvre. S'ils sont bien mis en œuvre, c'est lors de cette étape que la vision, les objectifs stratégiques et le plan d'action deviennent tangibles. Au cours de la phase de mise en œuvre, les principales tâches consistent à se concentrer sur les priorités, à développer des outils pour aider le personnel à acquérir de nouvelles compétences et à mener à bien ses missions, et à mettre en place des systèmes qui répondent aux besoins des clients à faibles revenus. Lorsque la mise en œuvre s'avère lente, il est crucial de comprendre pourquoi : s'agit-il d'un manque de compétences, de ressources, de culture ou de confiance ? Enfin, il faut se rappeler qu'aucun changement n'est possible sans échec. Les risques d'échec doivent être analysés dès le début du projet et suivis tout au long de sa mise en œuvre. Les risques dont l'impact est le plus important et les risques fortement corrélés nécessitent une attention particulière. Cette analyse des risques peut être mise à jour tous les trimestres pour tenir compte des nouveaux développements.



ÉTAPE 5 : IDENTIFIER LES SUCCÈS ET COMMUNIQUER LARGEMENT

Les plans d'action s'échelonnant sur deux ou trois ans, il peut être difficile de gérer les attentes et d'identifier les succès intermédiaires. L'engagement du personnel, de la direction et des soutiens financiers dépend de résultats tangibles. Si les premières étapes du processus de changement ne sont pas couronnées de succès, le personnel opérationnel peut se décourager et l'engagement de la direction peut être perdu. C'est pourquoi un projet de gestion du changement doit être planifié de manière à ce que des gains rapides puissent être obtenus et démontrés en six à dix-huit mois. Par ailleurs, le processus de changement et ses succès doivent faire l'objet d'une communication large. C'est lorsque l'information est cantonnée à un petit groupe composé de l'équipe de projet et de la direction générale que le changement se heurte à la plus forte résistance.

ÉTAPE 6 : NORMALISER LES CHANGEMENTS

Avec tout nouveau processus ou changement, il existe un risque que la situation initiale ne se réinstalle. Par conséquent, les changements doivent être intégrés dans les processus et les structures de l'entreprise et ancrés dans sa culture. La culture elle-même ne changera que lorsque les actions changeront et que ces nouvelles actions donneront des résultats. Par conséquent, la culture est généralement l'une des dernières dimensions à changer. L'exercice de gestion du changement doit se concentrer sur la modification des comportements et la création de systèmes permettant à ces comportements de perdurer dans le temps, de sorte que la culture de fond finisse par changer. Soyez à l'affût des opportunités d'innovation inversée ; l'expérience de nos partenaires a montré que les changements apportés au segment des micro-clients ou des clients émergents pouvaient également se traduire par des améliorations dans les activités traditionnelles.

Pour servir efficacement le marché à faibles revenus, les assureurs doivent mettre en œuvre un processus de changement systématique. Les organisations doivent renforcer leur orientation clientèle, leur efficacité et leur capacité d'innovation. Pour cela, elles doivent approfondir leur connaissance des besoins des clients et mieux les servir, améliorer leurs opérations et les capacités de leur personnel, conclure de nouveaux partenariats, et améliorer leur gouvernance, leur structure organisationnelle et leur gestion des risques.

Le changement est possible. Un effort systématique correctement planifié et mis en œuvre peut être efficace. Cependant, le changement ne prend jamais fin. Toute vision future doit être régulièrement réexaminée au regard de l'évolution du contexte dans lequel opère l'organisation.



Le programme Finance solidaire de l'OIT collabore avec le secteur financier pour lui permettre de contribuer à l'agenda de l'OIT en faveur du travail décent. Dans ce contexte, nous nous engageons avec des banques, des institutions de microfinance, des coopératives de crédit, des assureurs, des investisseurs et d'autres acteurs pour tester de nouvelles produits, approches et processus financiers. Le Programme Impact Insurance contribue au programme Finance solidaire en collaborant avec le secteur de l'assurance, les gouvernements et les partenaires pour concrétiser le potentiel de l'assurance en terme de développement économique et social.