

*Conduite du
changement*
Mutuelle / Santé

Les rendez-vous DU MANAGEMENT

En pratique

Conduite du changement dans le cadre de l'homogénéisation du système d'information post-fusion

L'entreprise

Cette mutuelle d'assurance, qui résulte de la fusion récente de deux mutuelles de taille comparable sur la région Rhône-Alpes, regroupe près de 150 salariés, 2 sites (Lyon et Annecy) et 1 réseau de 12 agences locales.

Son activité s'exerce auprès de 1.200 entreprises adhérentes et 8.000 entreprises artisanales soit, au total, 175.000 bénéficiaires.

La problématique

Le projet consistait à mettre en œuvre un système d'information unique pour la mutuelle :

- système d'information spécifique, sur la base du système d'une des deux mutuelles fusionnées,
- périmètre recouvrant la majeure partie des activités de la mutuelle : adhésions, cotisations, prestations, base de données produits, commercial individuel, commercial collectif, statistiques et reporting,
- interface avec les systèmes de comptabilité / finance, de gestion des courriers et de gestion électronique des documents.

Le déploiement de ce nouveau système impactait la majorité des collaborateurs (120 personnes) qui devaient également passer au même moment d'Outlook à Lotus Notes.

Au-delà du changement d'outil et de l'évolution des méthodes de travail, il s'agissait d'un des premiers grands projets communs depuis la fusion. Sa réussite était essentielle et devait avoir valeur d'exemple et constituer une référence pour le futur.

Notre mission consistait donc à garantir l'appropriation des changements par les collaborateurs, mais également à apprendre aux deux entités à travailler ensemble.

La mission

Après une première phase de recueil des besoins et de construction du nouveau système d'information, notre intervention a consisté à accompagner l'équipe projet dans la réussite des actions de conduite du changement :

- constitution et animation d'un Groupe de Travail « Accompagnement du Changement » réunissant le directeur du projet et les principaux managers opérationnels des deux entités,
- calibrage du plan d'assistance au démarrage : cible, plan de sensibilisation et de communication, plan de formation, de support post-démarrage,
- constitution et animation (formations de formateurs, coaching par atelier de travail et points d'avancement hebdomadaires) d'une équipe d'experts « métier », réunissant des binômes (1 personne de chaque entité) par domaine,
- préparation et mise en œuvre des actions de sensibilisation (réunions d'information, e-carte postale hebdomadaire...),
- préparation (kits, supports, organisation logistique) et délivrance des modules de formation par les experts « métier »,
- préparation et mise en œuvre du processus de fonctionnement du nouveau système et des nouvelles méthodes de travail en régime de croisière : assistance de proximité, hot-line, réunions de progrès (identification et mise en œuvre des évolutions), formation des nouveaux arrivants, maintenance des modes d'emploi...

Les résultats

- Pas de perturbation pour le business : le démarrage a été réalisé en temps et en heure auprès de l'ensemble des collaborateurs impactés, ce qui a permis de lancer les appels de cotisation à temps sur le nouveau système.
- La collaboration entre les deux entités, perçue au départ comme une contrainte et une difficulté, a parfaitement fonctionné. Le travail en binôme a permis, lors de la préparation des formations, d'homogénéiser les règles de gestion et de calcul (l'outil était mis à jour en parallèle). Il a également initialisé une dynamique commune, non seulement entre les experts « métier » (qui ont appris à travailler ensemble), mais également entre les collaborateurs (qui se sont rencontrés lors des sessions de formation).
- Depuis, les experts « métier » jouent leur rôle d'assistance de proximité et organisent des réunions de progrès communes, avec les services, afin d'améliorer les processus et le système.
- Le Groupe de Travail « Accompagnement du Changement » a également permis au management d'identifier un certain nombre de projets à mener, notamment en ce qui concerne l'harmonisation des méthodes de vente.
- La réussite de ce projet a également fourni à la direction générale un argument de facilitation pour les prochaines acquisitions de la mutuelle.

Témoignage client

« La conduite du changement est un art difficile. S.C.A. Consult le rend simple et concret et nous en transmet les ficelles.

Ses consultants nous apportent compétence et savoir-faire, ainsi qu'une forte implication et une véritable intégration au sein de nos équipes. »

Christine Vallas
Directrice Informatique et Gestion