

## ***Au prisme de la conduite des changements, la transformation des métiers***

### **Pourquoi cette étude ?**

Un hiatus est à l'origine de cette étude. D'un côté, la révolution digitale promet une transformation radicale des organisations, des modes productifs et du contenu du travail. Elle nous rend incapable de dire "de quoi demain sera fait" et ne nous laisse d'autres certitudes que de devoir nous transformer continûment sans cible clairement définie. Savoir s'adapter à ce nouvel environnement devient pour les entreprises une compétence particulièrement critique. D'un autre côté pourtant, cette dynamique en cours est faiblement reconnue dans les nomenclatures professionnelles. Les référentiels conçus pour baliser l'activité récurrente et routinière peinent à saisir le travail de transformation que l'activité opère sur elle-même dans l'émergence de nouveaux agencements productifs. La nomenclature des métiers de l'assurance n'échappe pas à la règle qui voit sa structure et son contenu, quoique relativement récents (2012), déjà interpellés par l'accélération des changements en cours.

En son sens le plus courant, la conduite du changement est assimilée à une démarche processuelle et instrumentée : dans le cadre d'un projet identifié, pour un temps donné, des ressources et des expertises sont allouées jusqu'à ce que le changement visé soit opéré. Cette acception à l'ère de la transformation numérique est cependant bien trop restrictive. Pour de nombreux collaborateurs, la conduite de changements constitue d'abord une activité. Celle-ci se déploie dans l'ordinaire de leur travail, sans que la gestion d'un projet la rende nécessairement visible ou formalisée. Cette étude est une tentative de mieux saisir la part qu'occupe cette activité dans la transformation des métiers et particulièrement dans celle des trois groupes professionnels étudiés : l'organisation, les ressources humaines et la fonction management.

### **Quand le management du changement refaçonne les métiers**

Comme l'étude de ces trois groupes professionnels le suggère, la conduite du changement prend des formes qui ne permettent plus de la réduire à une démarche processuelle ou instrumentale, fût-elle agile. On ne peut pas la confondre non plus avec les interventions et expertises de spécialistes dédiés à ces sujets. A l'ère du digital, c'est en tant qu'*activité* singulière, distribuée dans le quotidien d'un très grand nombre de collaborateurs, que le management du changement diffuse dans l'entreprise et se laisse le mieux appréhender.

Cette activité n'a pas d'affectation déterminée dans les agendas ni de correspondances précises avec un ensemble de tâches bien définies. Elle pénètre pourtant le quotidien et transforme, de l'intérieur, le travail d'une grande diversité de métiers. Autour de ses enjeux, les organisateurs, les managers et les collaborateurs des ressources humaines doivent redéfinir leurs interventions et compétences jusqu'à leur identité. Ainsi, de l'intérieur, l'activité de management du changement refaçonne les métiers.

Autour de cette activité partagée émergent les traits d'une compétence commune, soit la capacité de ré-agencer des contenus et des liens hétérogènes dans un tout plus performant : clients, partenaires, valeurs, compétences, savoirs, outils, structures, modes de communications, animation, management, etc.

Cette compétence spécifique n'est pas particulièrement logée dans des savoirs fonctionnels ou procéduraux, par ailleurs de plus en plus banalisés. C'est plutôt une compétence sans fond bien assuré qui tire sur des capacités diverses. En effet, il s'agit autant d'écoute et de communication, d'observation fine et de décryptage, d'imagination et de créativité, que d'application et de rigueur logique. Un exercice

qui mobilise aussi courage et sens politique pour transgresser ce qui doit l'être, tout en acquittant auprès de l'institution son dû de conformité.

## Une transformation du rapport aux savoirs et à la compétence

Avec l'entrée dans cette nouvelle ère, plusieurs décennies de repères stables de la vie des organisations sont en passe d'être progressivement effacées. Les métiers étaient hier synonymes de temps long, de reproduction et de transmission. On les reconnaissait par *la mise en œuvre* de routines, mix de processus formalisés, de règles et bonnes pratiques longuement capitalisées qui formaient le métier. La détention de ces savoirs et compétences constituait une valeur sûre, le meilleur viatique dans la durée et refuge de son identité.

Avec la problématique centrale du management du changement, l'exercice des métiers de demain tend de plus en plus à se définir comme la capacité à reconcevoir, et donc potentiellement, à abandonner ce qu'on faisait par le passé. Dans les trois cas observés, les savoirs et techniques traditionnels demeurent un socle nécessaire mais sont relativisés. La préoccupation majeure de les conserver et de les transmettre laisse place aussi au défi de s'en détacher pour les renouveler. Pour que rien ne change dans le métier, il faut être ouvert à l'idée que tout pourrait changer dans le métier.

L'adaptation à cette nouvelle donne sera nécessairement difficile, parfois douloureuse. Il ne s'agit pas en effet de remplacer des savoirs, des outils ou des processus par la certitude d'autres savoirs, outils et processus. C'est désormais le rapport que le collaborateur entretient avec ses connaissances et ses compétences que les défis de la transformation viennent interpeller. Moins que le "stock" de ses ressources déjà constituées, c'est sa capacité à en faire le deuil et à continuellement les renouveler dans le flux ordinaire de l'activité qui doit être aussi valorisé et accompagné.

## Une posture pour affronter la complexité

Plusieurs décennies de rationalisation ont légué une pensée en silos dont le management du changement invite à se défaire. Un grand partage du complexe s'est institué en construisant ses catégories de représentations et d'actions autour d'une série d'oppositions : objectif / subjectif, organisation / humain, hard / soft, faits / opinions...

Cette approche de la complexité a subtilement nourri une spécialisation fonctionnelle, polarisant certains métiers (organisation...) du côté de "l'efficacité", et renvoyant d'autres (management, ressources humaines) à la prise en charge du "facteur humain". Plus profondément encore, cette vision duale s'est accompagnée aussi d'une hiérarchisation implicite des valeurs. Du côté du noble, ce qui se formalise et se décompte. Du côté de l'inévitable, avec lequel il faut bien composer, d'autres activités qui ne rentrent pas dans les gabarits du lisible et de la mesure.

C'est cette partition et cette classification que les pratiques émergentes des groupes professionnels étudiés viennent contester. Les managers de proximité le savent depuis longtemps déjà qui doivent, dans le "chaos" ordinaire de l'activité, intégrer toutes ces dimensions sans pouvoir véritablement les hiérarchiser. Les organisateurs vont dans ce sens quand ils placent les exigences "humaines" à côté des exigences techniques, dans un rapport qui n'est plus entièrement subordonné. Les ressources humaines également qui, confrontées aux mêmes défis, pourraient avoir à gérer le passage de la position de partenaire *du business* à celle d'acteurs *dans le business*.

Quelle que soit sa spécialisation fonctionnelle, les enjeux de la transformation imposent à chacun d'intégrer, à son niveau, une vision systémique du tout. En sur-simplifiant le réel, la rationalisation a pu conduire à un évitement de la complexité. L'engagement dans le management du changement signifierait-il une volonté nouvelle de l'affronter ?

→ Pour tous renseignements et informations complémentaires, prendre contact avec :

- Norbert Girard, Secrétaire Général - 01 53 21 51 23 – [girard@obs.gpsa.fr](mailto:girard@obs.gpsa.fr)
- ou Michel Paillet, Chargé de Mission - 01 53 21 51 25 – [michel.paillet@obs.gpsa.fr](mailto:michel.paillet@obs.gpsa.fr)

L'étude, publiée le 15/10/2015, est téléchargeable à partir du site : [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)