

Étude de cas UVIT

Étude de cas : UVIT adopte la technologie collaborative pour tirer profit d'une récente fusion

Univé et VGZ-IZA-TRIAS sont des sociétés néerlandaises spécialisées dans le secteur de l'assurance. Univé est une compagnie multi-assurances ; les autres compagnies sont spécialisées dans l'assurance santé. Le 1^{er} janvier 2007, ces compagnies ont officiellement fusionné pour former une nouvelle compagnie baptisée *UVIT*. (Pour ne pas compliquer la lecture, nous utiliserons cette appellation sociale provisoire dans la présente étude de cas. Le nouveau nom de la société sera annoncé fin 2009.) Le cœur de métier de la compagnie est la fourniture d'une couverture santé à 4,3 millions d'assurés, soit un quart de la population néerlandaise. L'offre de produits d'assurance (hors assurance santé) couvre 800 000 assurés, ce qui fait d'UVIT l'une des plus grandes compagnies d'assurance des Pays-Bas.

À l'issue de la fusion, les compagnies concernées ont entamé un processus de centralisation dont l'objectif est de réduire le nombre d'agences de 17 à 5. L'une de ces cinq agences sera constituée par le nouveau siège social d'Arnhem dont l'ouverture est prévue en septembre 2009. Cette agence a été entièrement redessinée : les architectes ont conçu le siège social en limitant le nombre d'étages afin de permettre le décloisonnement des différentes activités.

La fusion permet d'appréhender de nouvelles opportunités

De l'avis de Jo Knippenberg, Responsable des technologies de l'information chez UVIT, cette fusion est l'occasion idéale de prendre le temps de la réflexion. C'est le moment d'étudier minutieusement les compagnies existantes et d'imaginer à quoi ressemblera la nouvelle compagnie à l'issue de la fusion. C'est une période propice à l'examen des détails qui permet d'analyser ce qui a été positif et négatif avant de tirer les enseignements qui s'imposent à l'heure du développement de la future compagnie. La fusion offre une « opportunité unique de créer un nouveau cadre. C'est le moment de réfléchir aux méthodes de travail, à la collaboration à l'intérieur comme à l'extérieur de la compagnie et aux technologies capables de faciliter ces différentes modalités. Comment combiner tous ces éléments afin d'améliorer le bien-être des clients, prospects et partenaires ? »

Des enjeux en termes de collaboration et d'image

Jo Knippenberg s'est trouvé confronté à deux difficultés dans sa pratique quotidienne pendant et après la fusion et la réorganisation qui s'est ensuivie. La première, qui s'est posée au cours même de la procédure de fusion, a concerné l'accompagnement de la communication, dans la mesure où, sans communication, il n'existe pas de

collaboration, et que, sans collaboration, on n'obtient guère d'unification au sein de l'entreprise. La deuxième question qui s'est posée à lui, et qui est étroitement liée à la première, a été de chercher à favoriser la mise en place d'une collaboration efficace entre les employés. Comment garantir un accès généralisé aux bonnes informations, sous une forme adaptée, au bon moment et au bon endroit ?

Bien évidemment, ces questions ne sont pas uniquement pertinentes pour les salariés, elles le sont tout autant pour les personnes extérieures à l'entreprise. Les nouvelles possibilités offertes vont en effet bien au-delà des schémas utilisés dans l'externalisation classique. De nouvelles formes de collaboration peuvent émerger du fait de l'utilisation des nouvelles technologies et des outils récemment apparus. Il se pourrait en effet que « le secteur le plus apte à collaborer avec son concurrent soit celui qui se trouve en position idéale pour déterminer son propre avenir ». Une autre difficulté qu'UVIT s'efforce de résoudre dans le contexte de la procédure de fusion est de répondre aux questions posées en termes d'image. En règle générale, une compagnie d'assurances n'est pas une entreprise jouissant d'une image « glamour », mais plutôt poussiéreuse et vieux jeu, ce qui pose un certain nombre de problèmes lors du recrutement des collaborateurs et des jeunes talents qui représentent pourtant l'avenir de l'entreprise. Comment créer un environnement et une ambiance de travail où les salariés se sentent à l'aise ?

La nouvelle entreprise

Le souci premier était bien sûr de relever les défis mentionnés ci-dessus. L'une des mesures prises à l'issue de la fusion a été de réduire le nombre d'agences : sur les dix-sept existantes, seules cinq ont été maintenues. Le nouveau siège social a été conçu pour coller parfaitement à la nouvelle philosophie. Signe des temps nouveaux, les salariés n'auront plus de bureau fixe, mais se verront remettre un ordinateur et un téléphone portables, l'idée étant de créer un environnement de travail plus ouvert et plus flexible offrant de nouvelles possibilités de travail et de collaboration.

Parallèlement à ce « big bang », d'autres modifications ont également été apportées. Ces changements seront dans un premier temps mis en œuvre auprès d'un petit groupe de salariés avant de concerner l'ensemble des ressources humaines. Il convient en effet de voir si l'expérience est concluante avant de la généraliser.

À titre d'exemple, les employés utilisent actuellement un produit Microsoft Live Office Communications Server. Ce produit peut indiquer le statut des différents collaborateurs (libre/occupé), ce qui engendre parfois quelque résistance, car certains salariés estiment qu'il s'agit d'un espionnage de type « Big Brother ». L'utilisation de cette fonction s'effectue sur la base du volontariat et n'est pas obligatoire dans l'entreprise. L'expérience montre que les groupes se mettent à l'utiliser lorsqu'ils y sont prêts, par effet d'entraînement. Cela étant, l'adoption généralisée de cette fonction

suscite immédiatement de nouvelles questions. Pourquoi utiliserions-nous Live Messenger uniquement à l'intérieur de l'entreprise et non directement avec nos clients et nos fournisseurs ?

Alors que l'adoption de Communication Server avait été lente et progressive, Microsoft Office SharePoint Server a été immédiatement et plus largement adopté. L'une des conséquences les plus intéressantes tient au fait que, lors des réunions régulières, les participants n'utilisent plus de papier. Notes et procès-verbaux sont directement enregistrés dans SharePoint. Tous les collaborateurs, y compris ceux qui n'ont pas assisté à la réunion, peuvent ainsi relire les notes immédiatement après. Là encore, le processus d'adoption est progressif et doit s'intégrer dans le cadre normal du travail. « Il faut certes quelques séances de formation mais, par ailleurs, c'est une boîte à outils dans laquelle chaque collaborateur peut choisir ceux qui lui conviennent. »

Les réseaux sociaux renforcent l'entreprise

Les commerciaux d'UVIT ont exprimé une demande croissante en faveur des applications de type Facebook. À ce stade, UVIT conservait un environnement strictement contrôlé dans lequel il n'était pas possible d'utiliser tous les types d'applications disponibles sur le Web. Pour répondre aux demandes, il fallait un nouvel état d'esprit au sein de l'entreprise. Ces changements radicaux en matière de politique sont plus ou moins prescrits par le monde extérieur. UVIT veut découvrir un moyen d'accueillir ces types d'options, mais cela reste *terra incognita* pour la compagnie. Contrôle ou liberté : quelle est la bonne piste à suivre ? Dans ce domaine, UVIT est actuellement en phase d'exploration.

Entre-temps est né un réseau social propre à UVIT, utilisé régulièrement par un petit groupe au sein de la direction informatique de la compagnie. Chaque employé est chargé de la mise à jour de son profil à l'aide d'informations pertinentes, d'où un ajout de valeur pour l'entreprise. À partir d'un profil donné, il est ainsi possible d'étudier les rapports qu'entretiennent différents collègues. Qui est proche de qui ? Qui est son responsable ? Qui est le supérieur hiérarchique de ce responsable ?

Avant, nous avions besoin de nombreux organigrammes ; ils ne sont plus de mise aujourd'hui car la hiérarchie s'auto-organise. Une nouvelle recrue rejoint la compagnie par l'intermédiaire de son profil et peut se mettre immédiatement à collaborer. Les nouveaux venus font ainsi immédiatement partie intégrante de l'entreprise. Une entreprise se doit d'être extrêmement dynamique. Les mouvements des collaborateurs en son sein constituent en eux-mêmes une dynamique et cet outil de réseau social est un excellent moyen d'en prendre connaissance.

« Les nouvelles technologies et les opportunités ne demandent qu'à entrer dans nos vies. Il en va de même pour une entreprise. Il y a deux solutions : soit on résiste, soit on adopte. Chez UVIT, de toute évidence, c'est le second choix qui s'est imposé. »

Tout est affaire de confiance

UVIT sait pertinemment que le simple apport de matériel et de logiciels ne donnera pas naissance à une nouvelle compagnie. Pour cela, il faut que le concept dans son ensemble fasse partie de l'ADN des employés. C'est affaire de culture, non de contrainte de la part de la direction. Cette démarche doit être acceptée pleinement par l'ensemble des salariés.

« La confiance est l'essence même de ce processus de transformation. Sans elle, rien de ce que nous avons envisagé ne pourra se produire. Nous devons gagner la confiance de nos employés. Les salariés et la direction doivent se faire confiance pour qu'une nouvelle entreprise puisse se construire de manière concertée. La confiance est l'un des facteurs essentiels de notre nouvelle culture d'entreprise. »