

# Comment La Mobilière ambitionne de réussir sa transformation numérique

**ASSURANCE.** Le groupe a entamé en 2015 un vaste chantier pour sa réorganisation. Il a prévu d'investir un demi-milliard pour sa métamorphose.

MATTEO IANNI

Les Rencontres Horizon offrent aux dirigeants romands une journée annuelle de partage et de rencontres privilégiées organisées par Crêt-Bérard. Les thématiques abordées se situent au carrefour entre l'être humain, les interactions en équipe, et la culture organisationnelle. Pour l'édition de cette année, l'accent a été mis sur la confiance en entreprise. Dans un environnement de travail en perpétuelle mutation, l'incertitude semble régner en maître, générant une tentation de contrôle pour maîtriser la performance. Nathalie Bourquenoud, directrice RH et membre du comité de direction de La Mobilière revient sur son expérience au sein de l'entreprise, et sur la transformation digitale qu'elle a imposé à la société en l'espace de cinq ans. Entretien.

**Vous êtes arrivée à La Mobilière en octobre 2014. Quel était votre état des lieux?**

En tant qu'entreprise, La Mobilière avait beaucoup de succès et était très stable, avec un net focus sur le monde de l'assurance. En ce



**NATHALIE BOURQUENOUD.** Directrice RH et membre du comité de direction de La Mobilière.

qui concerne les outils de travail, on était encore aux papiers, avec des formulaires à remplir pour le client. La philosophie de l'entreprise était clairement basée sur le monde ancien de l'assurance.

**Vous avez mentionné longuement le concept de travail en mouvement. Pouvez-vous l'expliquer?**

Depuis plusieurs années, les indices d'une vaste recomposition du travail n'ont cessé de se multiplier. Outre la révolution numérique dont nous commençons à peine à percevoir et à anticiper les effets multiples, il faut compter avec de nouvelles formes d'organisation des activités productives qui en appellent à toujours plus d'engagement, de responsa-

bilisation et de collaborations horizontales au travail. À l'image des transformations qui affectent les lieux comme les temps des pratiques professionnelles, ce sont les frontières mêmes du travail qui sont aujourd'hui en train de bouger. Loin d'être une fantaisie, le desksharing est une réalité qui se concrétise pour un nombre croissant d'entreprises.

**En plus de la réorganisation physique, vous avez également voulu changer la politique de l'entreprise, avec la fin des bonus pour les cadres supérieurs. Comment avez-vous gardé leur confiance?**

Sur les 1100 personnes qui travaillaient à la direction, qui étaient cadres, qui avaient un statut, qui avaient un bonus, nous avons changé la méthode de rémunération. S'ils n'ont plus touché de «bonus», ils ont désormais une participation dans le bénéfice de l'entreprise. Ce changement structurel n'a pas été simple et a demandé beaucoup de discussions. Je dois dire que les cadres ont eu confiance grâce au changement que j'ai pu faire avec le

nouvel emménagement physique de l'entreprise. Les changements sont plus vite acceptés lorsqu'on est séduit une première fois.

**Combien a coûté cette transformation digitale et philosophique?**

Très cher. La transformation digitale de l'entreprise consiste à investir dans de nouveaux systèmes informatiques et à moderniser les produits existants. En 2018, le Conseil d'administration a décidé d'investir plus d'un demi-milliard pour les quatre prochaines années.

**Avec tous les changements que vous avez apportés, quels sont les points qui restent à améliorer aujourd'hui?**

Il reste énormément à faire. Je suis d'avis que l'avenir sera le travail en réseau. L'entreprise en réseau est une évolution qui permet aux entreprises de s'adapter aux nouvelles exigences d'un environnement chaotique et incertain. Mais ce mode d'organisation ne peut se mettre en place que si l'entreprise accepte de redistribuer son pouvoir et de fonctionner dans la transparence. ■