



Étude & Documents

**Les managers de proximité
dans l'assurance**

*La Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*



Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :

- . les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,
- . les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,
- . les pratiques de gestion des ressources humaines.

Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.

Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs, la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

Manager (n. m.) : Chef, personne qui dirige une équipe, une entreprise...

En quelques années seulement, le terme "manager" s'est rapidement imposé dans le jargon professionnel. Deux facteurs semblent expliquer la propagation de cette appellation : l'internationalisation de l'activité assurancielles et l'industrialisation des entreprises du secteur.

Le concept qu'il recouvre, loin d'être nouveau, a déjà fait l'objet de nombreux travaux : Taylor, Fayol, Follet, Weber, Crozier, Mintzberg, Sainsaulieu... sont autant d'auteurs connus et reconnus qui ont étudié la transformation du travail dans le contexte d'industrialisation des univers de production. En revanche, peu de littérature existe en ce qui concerne le secteur tertiaire en général, et celui de l'assurance en particulier.

Si, à l'origine, manager désignait presque exclusivement un cadre supérieur, au sens d'un meneur d'hommes, la notion de management s'est ensuite étendue et précisée pour distinguer – au moins – trois grands types de fonctions dans l'entreprise : le management de l'activité (voire de l'organisation), le management de projet et, enfin, le management des hommes.

L'objet de cette étude n'est pas de couvrir l'ensemble de ces fonctions ; d'une part, parce que le rôle principal d'un observatoire des métiers n'est pas tant de parler du management que de ceux qui en ont la charge, et, d'autre part, parce que cette thématique d'importance demande à être davantage circonscrite. Aussi nous limiterons-nous à traiter des managers de proximité plutôt que de l'ensemble de la chaîne hiérarchique.

A toutes fins utiles, précisons également que cette logique correspond à une approche par la fonction ou le rôle et non à une approche statutaire. Il faut donc entendre par manager de proximité une personne – cadre ou non cadre – qui exerce un lien de subordination sur deux ou plus de deux salariés. C'est d'ailleurs la définition de cet indicateur dans l'enquête statistique annuelle que nous réalisons, donnant lieu à la publication des ROMA.

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le décrire, notamment dans les Baromètres prospectifs, l'assurance vit une révolution. Depuis une dizaine d'années, les entreprises ont entamé une mutation sans précédent. L'orientation client, c'est-à-dire le passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande, a eu pour conséquence directe d'entraîner des changements radicaux dans quasiment tous les domaines : en matière de systèmes d'information, d'organisations, de processus de gestion, de gammes de produits et services, de segmentation et d'approche client... mais aussi de gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de cette modernisation, le mal-être diffus dont témoignent les managers de proximité montre qu'il ne s'agit pas seulement d'une question de changement d'organisation ou de manière de faire, mais d'une remise en cause plus substantielle de leurs univers de travail et de ce qui fonde leur fonction. La rationalisation de la production et le développement des technologies de l'information conduisent également à une modification des repères historiques, des représentations, des valeurs sous-tendues. Ce qui se joue réellement relève alors d'un changement de culture au sein des collectifs de travail. Vus sous cet angle, les enjeux apparaissent alors plus nettement, surtout si l'on considère que les managers de proximité forment précisément la pierre angulaire de la modernisation en cours.

Telles sont les pistes que nous avons explorées dans cette étude pour tenter d'éclairer la réalité d'une fonction éminemment centrale pour les entreprises.

Sommaire

1 – Manager, une émanation de l'organisation	p. 3
1.1 – La source du métier...	p. 3
1.2 – La double légitimité de l'encadrant	p. 3
1.3 – Des organisations en reconstruction : 1ère phase	p. 4
1.4 – La révolution des services : 2ème phase	p. 5
2 – Les statistiques de la fonction d'encadrant	p. 7
2.1 – Portrait robot du manager dans l'assurance	p. 7
2.2 – Evolution quantitative des managers de 2002 à 2008	p. 7
2.3 – Pyramide des âges des managers	p. 8
2.4 – Taux de managers par famille de métiers	p. 9
2.5 – Répartition des managers par classe	p. 10
2.6 – Répartition des managers par niveau et domaine de diplôme	p. 10
2.7 – Focus sur les managers nouveaux entrants	p. 11
3 – De l'encadrant au manager	p. 14
3.1 – Les managers en première ligne	p. 14
3.2 – Les nouveaux rôles du manager	p. 17
3.3 – Une même fonction mais des profils distincts...	p. 20
4 – Quels enjeux pour demain ?	p. 23

Remerciements

Cette étude s'appuie sur la base de données sociodémographiques de l'Observatoire, emprunte également à différentes recherches académiques... mais a surtout été réalisée à partir des nombreux entretiens conduits dans les entreprises du secteur.

Aussi tenons-nous à remercier l'ensemble des personnes qui ont accepté de donner de leur temps, que nous savons précieux, pour nous accueillir et répondre aux multiples questions qui se posent sur la population des managers de proximité.

Cette étude tente de rendre compte le plus fidèlement possible de leurs ressentis, de leurs attentes et préoccupations, mais aussi de leurs visions sur l'évolution de cette fonction en pleine mutation.

1 – Manager, une émanation de l'organisation

1.1 – La source du métier...

Avant d'aborder les définitions évolutives du manager de proximité, en tant qu'encadrant, il semble utile de revenir brièvement sur l'organisation originelle des entreprises d'assurances. Dès lors qu'un principe de spécialisation guide la répartition de l'activité, la logique du métier apparaît naturellement. De fait, le manager est d'abord une émanation du métier qui, lui-même, trouve sa source dans la façon dont l'activité s'organise au sein de l'entreprise.

Mais encore faut-il s'entendre sur le terme métier. Car au-delà des définitions usuelles, trois dimensions peuvent caractériser ce qu'il recouvre.

Tout d'abord, le métier recense une somme de savoirs spécifiques détenus, c'est-à-dire les connaissances et techniques nécessaires à la réalisation d'un ensemble de tâches. Ces savoirs se subdivisent eux-mêmes entre des connaissances formalisées et des pratiques ou habitudes de travail, ces dernières résultant de la confrontation des savoirs théoriques à des situations empiriques. On peut ainsi considérer qu'un métier recouvre une capacité à agir, un ensemble défini de compétences professionnelles, au sens "d'avoir du métier" ou encore "d'être du métier".

Cette dernière expression conduit alors à considérer la deuxième dimension du métier : un moyen de reconnaissance. Le métier est aussi une manière de se définir. Au-delà de ses nom et prénom, se dire "indemnisateur IRD" ou "souscripteur de flottes automobiles", par exemple, c'est se reconnaître entre gens d'un même métier. C'est tout autant posséder les mêmes savoirs pratiques et opératoires que partager une même représentation des bonnes manières de faire. Il s'agit donc d'une véritable dynamique sociale sur laquelle se fixe une identité professionnelle. Par effet induit, c'est aussi le moyen de se démarquer des autres qui ne relèvent pas de la même communauté.

Pour autant, le métier ne correspond pas à une approche figée des savoirs qui le composent et le fixent. Ceux-ci sont en perpétuelle évolution, ne serait-ce que pour s'adapter aux mutations permanentes de l'environnement dans lequel le métier s'enserme. Le métier, ou plutôt les professionnels d'un même métier font constamment évoluer l'ensemble des règles, normes, procédures et représentations... qui permettent de "bien faire" son travail dans une logique continue. En cela, le métier est aussi un espace de régulation autonome qui traduit, en quelque sorte, les injonctions et prescriptions institutionnelles en pratiques opérationnelles. Chacun sait en effet qu'il existe toujours des écarts entre le travail prescrit et le travail réel...

Comme nous venons de le voir, la notion de métier recouvre autant un ensemble de connaissances spécifiques qu'une fonction sociale dans les univers de travail. Il intervient en outre dans la traduction et l'adaptation des logiques gestionnaires aux réalités du quotidien.

1.2 – La double légitimité de l'encadrant

Il va de soi que le métier, analysé en tant que fait social, s'organise lui-même selon une logique hiérarchique. Autant par tradition séculaire que par nécessité, on distingue au sein des corporations d'artisans l'apprenti du compagnon, tout comme le compagnon du maître. Cela signifie non seulement que chacun ne se situe pas au même degré de maîtrise de son "art", mais que les plus sachants remplissent un certain nombre de fonctions supplémentaires quant à l'intégration des nouveaux entrants (les "aspirants"), la co-construction des savoirs et leur transmission, les évolutions professionnelles, l'organisation du travail... et son jugement.

Les managers de proximité sont d'abord une émanation des métiers...

Là se situent l'origine et la légitimité de l'encadrant, réintroduites dans les univers industriels. L'une de ses premières fonctions est d'assumer l'interface entre la direction de l'entreprise et les équipes de production. Si, dans une certaine mesure, il intervient dans l'organisation et la répartition du travail, son rôle le place aussi dans le contrôle de la production et des moyens utilisés.

Manager : un arbitre technique devenu homme-orchestre

Nombre de managers ont en effet été nommés parce qu'ils étaient reconnus comme les plus "capables" dans leur métier. La maîtrise de la technique a été pendant longtemps le principal critère d'évolution professionnelle. On n'imaginait pas, tant du point de vue de l'entreprise que des collaborateurs eux-mêmes, qu'une personne puisse être nommée à la tête d'une entité quelconque sans être la plus compétente techniquement. Ainsi, le meilleur gestionnaire devenait le responsable du service de gestion et le meilleur vendeur responsable d'équipe. Et aujourd'hui encore, malgré les discours volontaristes, reconnaissons qu'il est difficile de ne pas tenir compte de cette représentation...

Dans ce schéma d'organisation et de promotion professionnelle, le manager figurait autant le gardien du temple qu'un futur possible pour le nouvel entrant. "Homme de l'art" devenu arbitre technique, sa légitimité et sa crédibilité tenait alors dans la superposition opérée entre la hiérarchie institutionnelle et celle du métier.

Le problème est qu'une fois devenu manager, il œuvre sur un autre terrain d'actions ; il ne lui est plus demandé de gérer les mêmes dossiers qu'auparavant ou de continuer à réaliser des ventes. D'autres tâches, nécessitant d'autres compétences, lui sont désormais demandées dans cette nouvelle fonction, elle-même en refondation sous la pression des transformations du secteur de l'assurance.

1.3 – Des organisations en reconstruction : 1ère phase

Comme nous avons eu l'occasion de le décrire dans nos travaux antérieurs (Cf. notamment *Quels métiers demain ?* et *L'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance* – juin 2006 et juin 2009), la modernisation des entreprises d'assurances a conduit à une refonte de son modèle organisationnel d'origine.

1990 ⇒ 2005 Une logique d'industrialisation

Sous la pression croissante de la concurrence et du fait de l'arrivée (opérationnelle) de nouvelles technologies de l'information et de la communication (les NTIC, devenues TIC aujourd'hui), les entreprises d'assurances ont tout d'abord remis à plat leur chaîne d'activités, de la conception de l'offre à la gestion des clients en passant par la distribution (sans oublier les fonctions supports). Dans cette logique visant à mieux connaître et satisfaire la clientèle, elles ont rénové intégralement leurs systèmes informatiques et repensé la circulation de l'information. Les systèmes d'information des assureurs sont en effet l'équivalent des machines et robots utilisés sur les chaînes de production du secteur secondaire. Ce que "produit", in fine, une entreprise d'assurances tient dans la gestion de la relation client. Les flux gérés sont immatériels par nature, d'où la nécessité d'améliorer la disponibilité et la fluidité de l'information.

Ainsi, la rationalisation de l'activité s'est traduite par une décomposition de l'ensemble des tâches entrant dans la fabrication du "produit d'assurance". Ce faisant, une forme de parcellisation du travail s'est créée entraînant dans un premier temps une spécialisation plus marquée des salariés. La gestion par les processus s'est érigée en objectif majeur de la réussite de cette transformation. Pour y parvenir, une standardisation globale a été effectuée (des produits, des outils de gestion, des organisations, des normes et des procédures... voire des salariés quant à leurs critères de recrutement) ainsi qu'une automatisation et/ou un transfert des actes simples de gestion vers le client.

Le processus de modernisation engagé dans l'assurance correspond donc, dans cette phase initiale, à la transposition du modèle économique déployé dans le secteur secondaire.

Mais ces leviers – finalement assez classiques – de l'industrialisation trouvent leurs limites dans les spécificités qu'impose la finalité d'une prestation de service. Nous situant dans le secteur tertiaire, la performance de l'entreprise se construit très largement sur la manière dont est envisagé le "capital humain" qui la compose. Les compétences disponibles et leur allocation dans la chaîne d'activités, la motivation du personnel au regard d'un système de valeurs partagées avec l'entreprise... sont tout aussi déterminantes dans l'atteinte des objectifs stratégiques voulus. Pour ces raisons, nombre d'entreprises prennent progressivement conscience que la bonne gestion de la relation client, c'est-à-dire leur efficacité commerciale, repose sur d'autres paramètres, complémentaires à la seule rationalisation du travail.

Pour autant, le modèle de gestion propre à remporter ce défi économique et social n'existe pas, du moins dans un schéma global et abouti. L'empirisme guide la modernisation du secteur tertiaire. L'assurance cherche les voies de sa transformation par de multiples expérimentations, à l'instar de ce que fit le secteur secondaire par étapes successives. L'avenir se construit au quotidien, pas à pas...

1.4 – La révolution des services : 2ème phase

Quelle qu'elle soit, la technique ne peut plus demeurer la seule finalité du métier. Bien que toujours incontournable, elle ne fonde plus l'axe unique de jugement des "chefs d'œuvre" d'antan. Les compétences relationnelles et comportementales priment désormais. Et par cette recombinaison des contenus, ce sont les centres de gravité des métiers historiques qui se sont déplacés. Comme aux temps premiers, la technique revient au rang de moyen, presque de simple pré requis, pour atteindre la satisfaction et la fidélisation du client.

On assiste alors à une déconstruction/recomposition des métiers et filières de métiers. Certaines tâches ont disparu ou ont été automatisées, d'autres ont muté ou sont apparues... Conséquemment, des métiers ont été amputés de certains pans d'activités, d'autres se sont créés, souvent d'ailleurs à partir de bribes d'anciens métiers désormais agrégés. Evolution ou nouveaux métiers ? Quelle que soit la réponse, au final, c'est la cartographie même des univers de travail qui est revisitée.

Il va de soi que ce vaste mouvement ne peut manquer d'interpeller fortement les managers, qu'il s'agisse de leurs propres compétences ou de celles des équipes qu'ils encadrent. D'une part, en termes de contenu de poste, parce que les métiers se recomposent sur des bases différentes de celles qui avaient pu justifier leur nomination. Et, d'autre part, en termes de références culturelles, parce que les nouvelles communautés de métiers qui se créent s'inscrivent dans des logiques radicalement différentes de celles qui les avaient établis depuis des décennies (avec, notamment, des effets générationnels).

Même si, à ce jour, nous sommes encore en période de transition, tous les repères sont en train d'évoluer rapidement et en profondeur. Pour illustrer ce propos, relevons par exemple le fait que la gestion de la relation client se soit progressivement substituée à la traditionnelle dichotomie qui prévalait entre souscription et indemnisation, voire même entre assurances lard et Vie. Dans cette approche globalisante, qui fixe le client (et non plus le contrat) comme finalité de gestion, on perçoit bien les conséquences induites par l'optimisation des traitements de masse.

2005 ⇔ ?
Un modèle
économique
en réflexion...

Y compris lorsqu'il s'agit de traiter des cas complexes ou à enjeu commercial, l'entreprise s'inscrit dorénavant dans une approche décloisonnée. Le besoin d'une vision systémique fait tomber une majorité des clivages qui pouvaient exister. Les différentes divisions organisationnelles (directions, départements, services...) du système de production ne peuvent plus vivre en autarcie. L'autonomie des métiers n'existe plus au sens où on l'entendait il y a seulement quelques années. Où que l'on se positionne dans la chaîne d'activités, il y a un amont et un aval dont il faut tenir compte. Pour conduire à la performance, le rôle que chacun joue dans les nouvelles organisations n'a de sens que s'il est perçu et accepté conformément aux finalités poursuivies par l'entreprise.

Quand bien même subsisteraient quelques écarts de définition, la qualité est un objectif poursuivi par tous. Mais dans cette quête, dans cette course à la compétitivité, force est d'admettre que de nombreuses similitudes s'observent d'une entreprise à l'autre. Les marchés visés, la segmentation de clientèle, les gammes de produits, les systèmes d'information, les organisations (plates-formes de front office et back office), les procédures de gestion, etc. sont objectivement très proches... sans parler des règles du droit commun (civil, social, fiscal, etc.) qui s'imposent à tous. Quelles que soient la pertinence et la performance de tout ce qui aura été déployé en amont, la satisfaction du client reposera toujours sur une relation personnelle, un ressenti des échanges conclus avec un gestionnaire "de base".

Car la principale difficulté à surmonter est de réussir à traiter dans le même temps et sur la même base d'outils, d'organisations, de salariés, de processus... la masse et le cas particulier, le standard et le personnalisé. Le tout, bien sûr, de manière rentable et sans perte de qualité.

Les managers de proximité forment la pierre angulaire des transformations en cours dans l'assurance

Posée sous cet angle, la problématique de modernisation des entreprises d'assurances repose dans une large mesure sur leur capacité à faire adhérer les salariés au modèle économique qu'elles sont en train de bâtir. Certaines entreprises œuvrent déjà en ce sens, conscientes de ces enjeux nouveaux, mais primordiaux, et de la relativité des leviers d'action dont elles disposent. Face aux risques de pertes de repères, de valeurs, de sens, d'identités professionnelles... elles choisissent d'expliquer et de faire partager leur stratégie. Ce besoin de transparence et de pédagogie les conduit ainsi à développer des politiques de gestion des ressources humaines axées sur une culture d'entreprise redessinée, que portent précisément les managers de proximité.



2 – Les statistiques de la fonction d'encadrant

Sur les 142 300 salariés présents au 31/12/2008 et travaillant au sein des entreprises adhérentes à la FFSA ou au GEMA, 20 800 personnes occupent une fonction d'encadrement de deux ou plus de deux collaborateurs, soit environ un manager pour 7 collaborateurs en moyenne (14,6%).

Précisons tout de suite que la principale limite de cette définition tient dans le fait que les statistiques disponibles ne permettent pas de distinguer les managers de proximité des managers de managers. Nous pouvons cependant poser l'hypothèse que la grande majorité des managers se situe en position de N+1, soit en encadrement direct d'une équipe, y compris lorsqu'ils relèvent d'une classification en 6 ou 7, voire en cadre de direction. En effet, nous savons que les postes exigeant un haut degré de qualification technique (en actuariat, contrôle de gestion, audit, analyse de risques, réassurance, prévention, etc.) sont la plupart du temps des cadres classés en 5, 6 ou 7. Dès lors, il est logique que leur manager fasse lui-même l'objet d'une classification supérieure...

Au final, les chiffres qui suivent décrivent avec précision la réalité statistique de cette fonction, indépendamment de l'appartenance ou non au statut de cadre des personnes qui l'exercent.

2.1 – Portrait robot du manager dans l'assurance

Comme on pouvait assez logiquement le pressentir, les managers forment une population légèrement plus âgée que la moyenne de branche. Notons aussi qu'elle est en majorité masculine.

Parmi les managers cadres, les femmes sont moins présentes : 35,7%, alors qu'elles représentent 44,4% du total des cadres. Cela signifie que les femmes cadres se situent davantage dans des fonctions d'expertise technique sans encadrement, que leurs homologues masculins.

Dans cette même approche, mais à l'inverse notons qu'un tiers seulement des cadres (32,9%) occupe une fonction d'encadrement.

Toutefois, l'évolution spécifique de la famille Commercial, qui compte de plus en plus de femmes, notamment dans des fonctions d'encadrement, devrait à terme compenser mécaniquement ce déséquilibre.

2.2 – Evolution quantitative des managers de 2002 à 2008

De 2002 à 2008, le nombre de managers est resté relativement stable : entre un peu moins de 21 000 et un peu plus de 22 000 – valeurs qu'il convient de rapporter aux effectifs totaux de la branche (de 136 900 à 142 300 salariés sur la même période). Au final, le taux d'encadrement ne varie que dans une fourchette de 1,5 point.



Près de 21 000
managers
dans l'assurance...

Le manager est :
un homme ⇒ à **62,7%**
(vs 41,1% dans la population totale)
âgé de ⇒ **45,4 ans**
(vs 41,7 ans)
d'une ancienneté de ⇒ **16,2 ans**
(vs 14,1 ans)
de statut cadre ⇒ à **89,9%**
(vs 40,9%)
avec un niveau ≥Bac+2 ⇒ **68,6%**
(vs 56,6%)

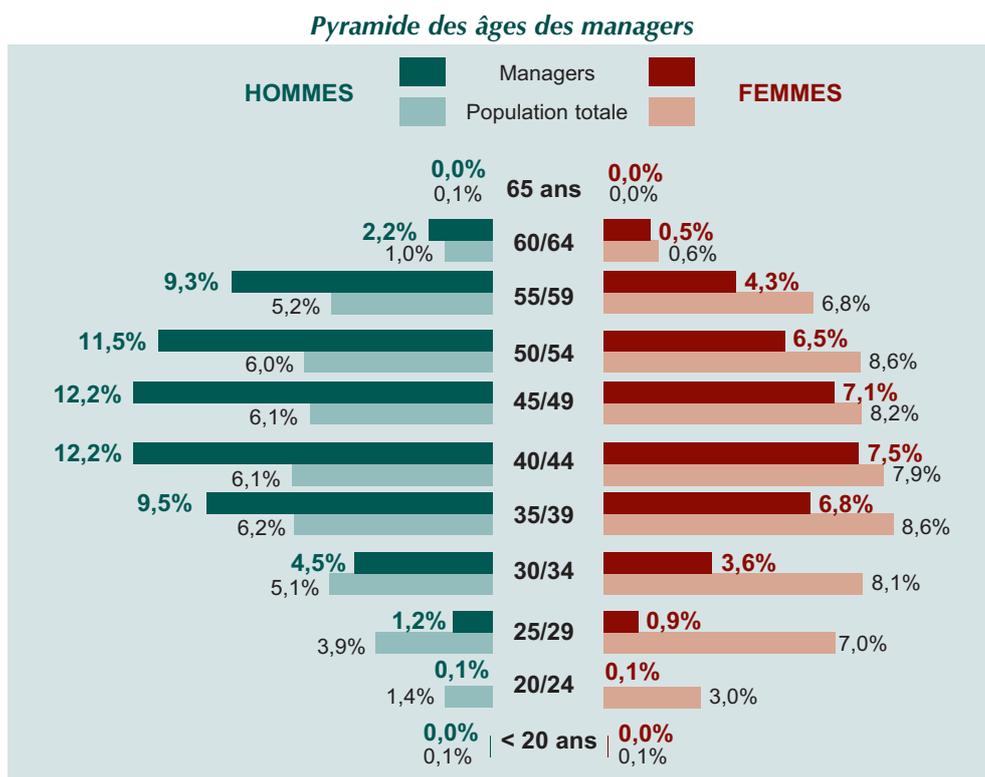
Nombre de managers	
2002	⇒ 22 124
2003	⇒ 22 009
2004	⇒ 21 679
2005	⇒ 21 831
2006	⇒ 22 938
2007	⇒ 21 349
2008	⇒ 20 795

A la lecture du graphe ci-dessus, deux points complémentaires s'avèrent intéressants à noter. Tout d'abord, cette population a connu en son sein une forte croissance des 55 ans et plus jusqu'en 2005 (un tiers de plus en trois ans), puis ce taux s'est stabilisé. Mais dans le même temps, on relève également que l'âge moyen des managers est demeuré très stable.

L'explication tient d'abord par le phénomène du papy boom, déjà décrit par ailleurs (Cf. notamment les ROMA publiés chaque année), mais aussi par le fait que l'accès aux postes d'encadrement s'opère sans doute à un âge plus jeune qu'auparavant. Cette politique vise ainsi à mieux équilibrer la pyramide des âges de cette population.

2.3 – Pyramide des âges des managers

Lorsqu'on analyse plus finement la répartition des managers par âge et selon leur genre, quelques différences apparaissent. Si le taux de managers de moins de 30 ans demeure largement en deçà de la moyenne de branche (2,2% contre 15,6%), l'âge moyen des hommes est supérieur à celui des femmes (46 ans contre 44,4 ans). Cela provient du fait que les hommes accèdent historiquement plus souvent aux fonctions d'encadrement.



Le nombre d'hommes parmi les encadrants est plus marqué dans certaines tranches d'âge. La part des femmes parmi les managers est quant à elle systématiquement inférieure à leur poids proportionnel dans la population totale. Quoi qu'il en soit, homme ou femme, c'est plutôt à partir de 35 ans que l'on accède à cette fonction. Toutefois, il semble que les hommes soient plus rapidement nommés que les femmes dans cette fonction, d'où leur surreprésentation globale.

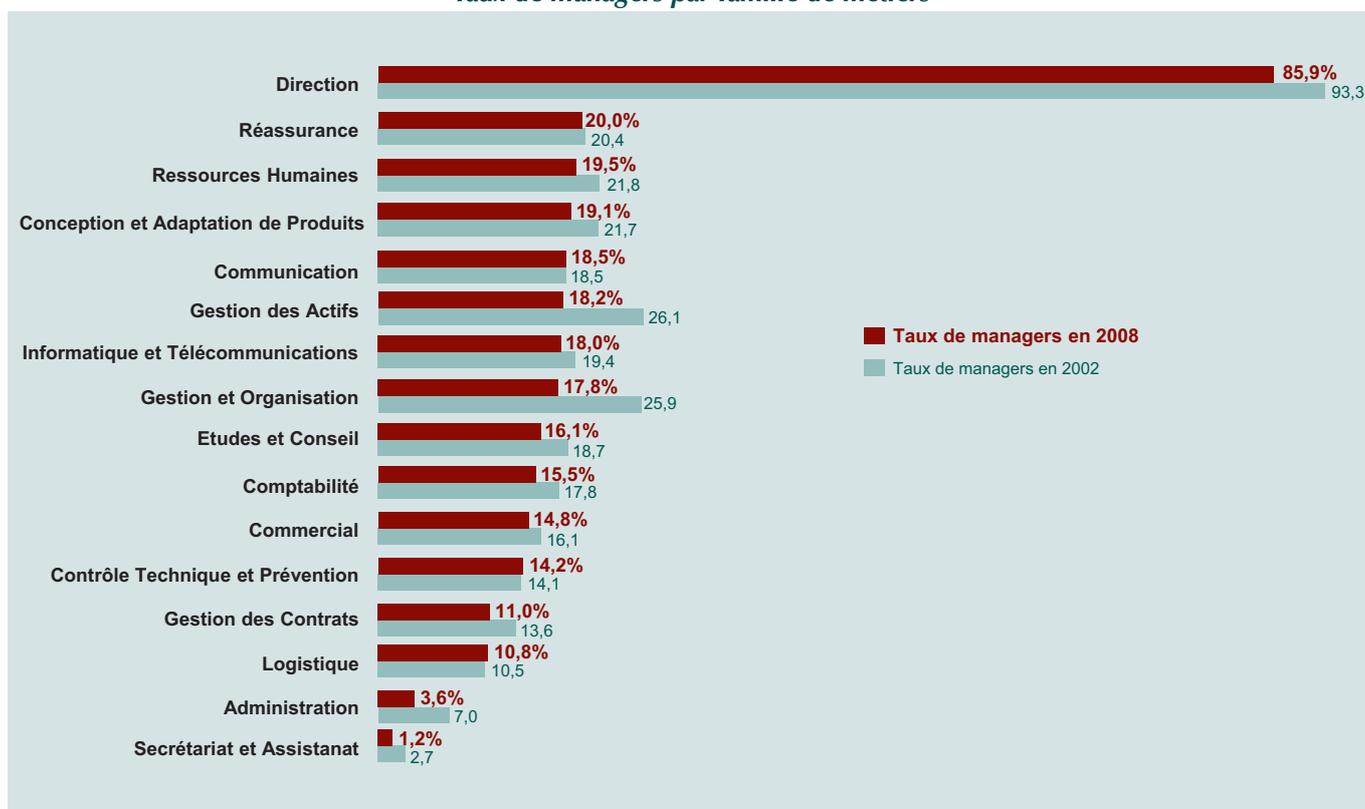
2.4 – Taux de managers par famille de métiers

La comparaison des familles de métiers, selon leur taux respectif d'encadrement, apporte une vision complémentaire à l'analyse. Les métiers qui requièrent une expertise spécifique ressortent assez naturellement dans le classement : Réassurance, Ressources humaines, Conception et adaptation de produits (actuariat et marketing), Communication... A l'opposé, les familles en voie de disparition sont celles où le taux de managers est le plus faible. Il s'agit principalement des familles Administration et Logistique.

Cependant deux exceptions doivent être considérées à part, du fait de leurs spécificités respectives. Tout d'abord la famille Direction (85,9%) qui, par définition, regroupe la majorité des cadres de direction... Et la famille Secrétariat et assistantat ensuite (1,2%), qui ne s'organise plus dans une logique de binôme et de moins en moins dans une logique de service commun regroupé (les anciens "pools de dactylos").

La famille Gestion de contrats doit quant à elle faire l'objet d'un regard différencié. Cette famille est en effet celle qui est la plus marquée par l'industrialisation de l'assurance. Nous situant principalement sur de la gestion de masse, son taux d'encadrement a été revu à la baisse, corrélativement à la forte automatisation de ses process (11% en 2008 contre 13,6% en 2002).

Taux de managers par famille de métiers

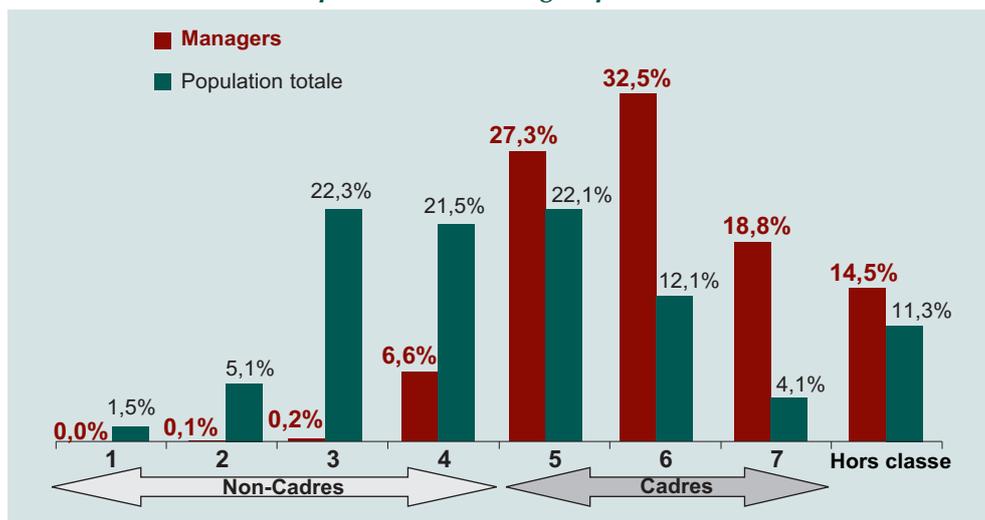


Au-delà de ce descriptif statique, la comparaison 2002/2008 montre une tendance générale à la baisse du taux d'encadrement quelle que soit la famille de métiers et indépendamment de la croissance du taux de cadres.

2.5 – Répartition des managers par classe

La répartition des managers par classe vient confirmer l'analyse supra. Pour les classes de 1 à 4, c'est-à-dire non cadres : avec la hausse des niveaux de classification qui s'est opérée par glissement au cours de ces dernières années, la fonction des anciens "chefs de groupe", qui étaient non cadres, s'est aujourd'hui déplacée vers une classification en classe 5, dans le statut de cadre.

Répartition des managers par classe



Pour les cadres, on note dès lors une forte concentration des managers dans les classes 5 et 6 (incluant les inspecteurs relevant de la CCN du 27 juillet 1992). Ce mouvement permet désormais de compter un nombre important de managers en classe 7, ceux-ci pouvant être aussi managers de managers.

Sont répertoriés dans la catégorie "Hors classe" les personnes relevant d'une autre convention collective que celle des 27 mai et 27 juillet 1992, notamment les cadres de direction et les échelons intermédiaires.

2.6 – Répartition par niveau et domaine de diplôme

Comme on pouvait s'y attendre là aussi, il existe une corrélation entre le niveau de diplôme détenu et l'accès à la fonction de manager. Ainsi le tableau ci-dessous montre que plus le niveau d'études est élevé, plus l'espérance d'occuper une fonction d'encadrement augmente : à Bac+5, 1 titulaire sur 4 de ce niveau d'études est manager (27,5%), alors qu'au niveau ≤Bac, on n'en compte que 1 sur 10 (11,4%).

Répartition des managers par niveau de diplôme

	≤ Bac	Bac+2	Bac+3/4	≥ Bac+5
Manager	11,4 %	11,8 %	19,8 %	27,5 %
Non manager	88,6 %	88,2 %	80,2 %	72,5 %
<i>Total</i>	100%	100%	100%	100%

Répartition des diplômes selon la fonction

	Manager	Non manager
≥ Bac+5	28,2 %	13,4 %
Bac+3/4	19,6 %	14,3 %
Bac+2	20,7 %	28,0 %
≤ Bac	31,5 %	44,2 %
<i>Total</i>	100 %	100 %

L'entrée inverse par la fonction, dans le tableau ci-contre, permet cette fois de prendre en compte l'historicité des managers et les phénomènes générationnels.

S'il ressort nettement que les managers sont en moyenne davantage diplômés, notamment à Bac+5 (28,2%), il n'en demeure pas moins qu'une frange importante se situe au niveau \leq Bac. La première explication tient dans le fait qu'une partie non négligeable des managers avaient été nommés antérieurement sur la base de leur expertise technique, fruit de leur expérience, et non sur le critère de la détention – ou non – d'un diplôme.

Le focus que nous ferons un peu plus loin sur le profil des managers nouveaux entrants confirmera d'ailleurs l'évolution du niveau d'exigence en matière de diplôme.

La comparaison de la répartition par domaine de diplôme, enfin, confirme l'importance de la matière juridique dans l'activité assurancière (14,9% des managers). Bien que dans une moindre mesure, elle montre également la reconnaissance accordée aux formations de type école supérieure de commerce et de gestion, que l'on retrouve en plus forte proportion chez les managers sous l'intitulé "spécialités plurivalentes de services" (7,2%). Précisons que le domaine "commerce, vente, marketing, distribution" correspond davantage à des formations initiales de niveau Bac+2 (BTS Négociation et Relation Client, et BTS Management des Unités Commerciales, principalement), très répandues dans la famille de métier Commercial.

Comparaison de la répartition des managers par domaine de diplôme

Domaines de diplôme	Managers	Population totale
Droit et sciences politiques	14,9%	10,4%
Formations générales	14,1%	20,9%
Finances, banques, assurances, immobilier	10,3%	11,0%
Comptabilité, gestion	9,9%	9,2%
Commerce, vente, marketing, distribution	9,8%	10,7%
Spécialités plurivalentes de services	7,2%	4,7%
Mathématiques et sciences	6,9%	4,6%
Informatique, traitement de l'information...	5,8%	4,3%
Economie et sciences sociales	4,9%	3,6%
Secrétariat, bureautique	4,0%	9,2%

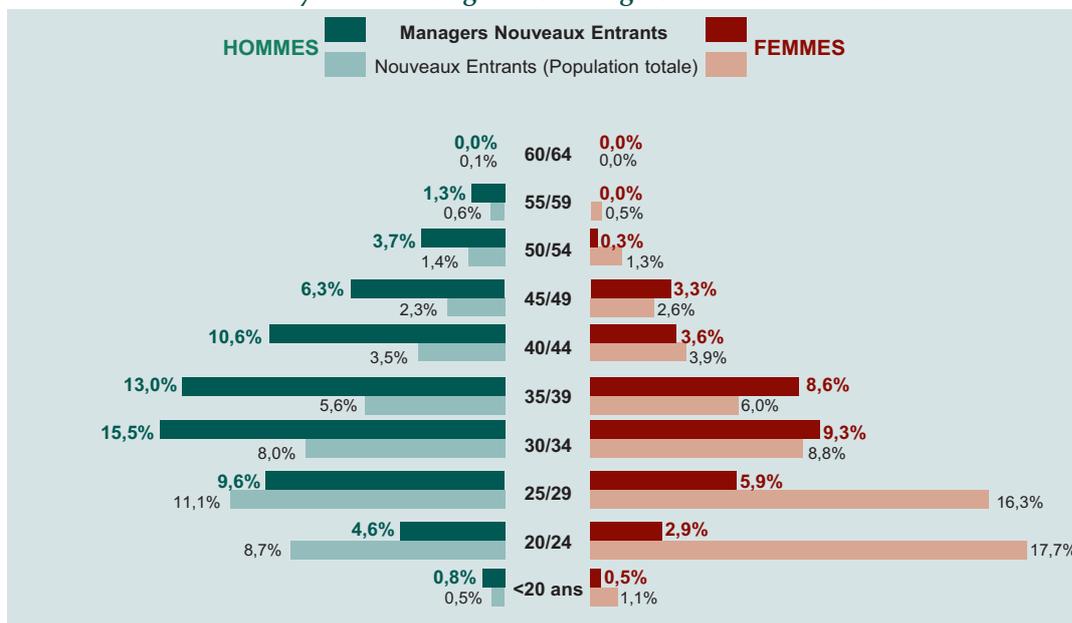
En tout état de cause, il apparaît ici que les managers ont plus souvent poursuivi leurs études par une spécialisation après un premier cycle généraliste.

2.7 – Focus sur les managers nouveaux entrants

Le taux de managers nouveaux entrants, c'est-à-dire embauchés dans l'année, est beaucoup plus bas que pour le reste des salariés du secteur : 3,8% contre 9,9%.

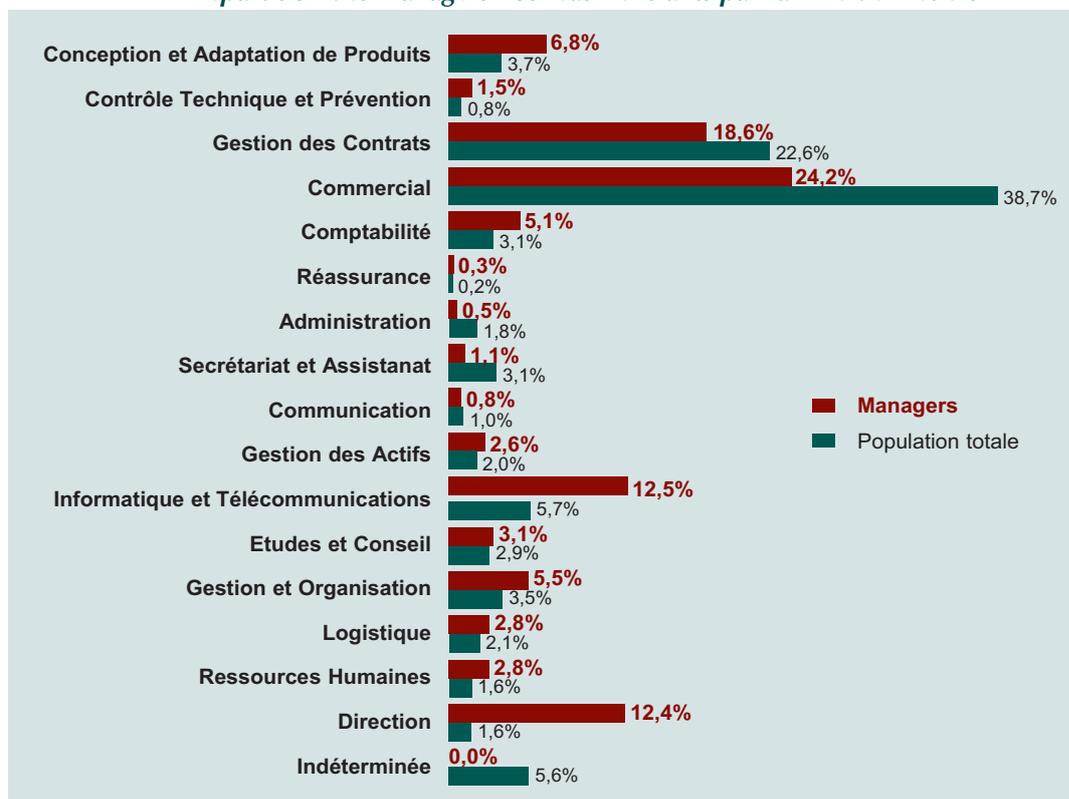
Cela signifie que la fonction d'encadrant est prioritairement confiée à des salariés déjà en poste dans l'entreprise. Si l'on considère que cette responsabilité est une marque de reconnaissance accordée par l'entreprise, corrélée de plus avec la classification, il faut donc en déduire que la promotion sociale fonctionne correctement dans l'assurance.

Pyramide des âges des managers nouveaux entrants



Toutefois, il faut aussi relever que le profil des managers nouveaux entrants est principalement masculin (65,7% contre 41,8% dans la population totale). Cette distorsion reproduit donc les écarts déjà constatés et ne les corrige pas en faveur d'une meilleure parité.

Répartition des managers nouveaux entrants par famille de métiers



La répartition des managers nouveaux entrants par famille de métier met en évidence deux tendances différentes dans la manière de pourvoir les postes d'encadrants : soit des recrutements externes, soit des promotions internes.

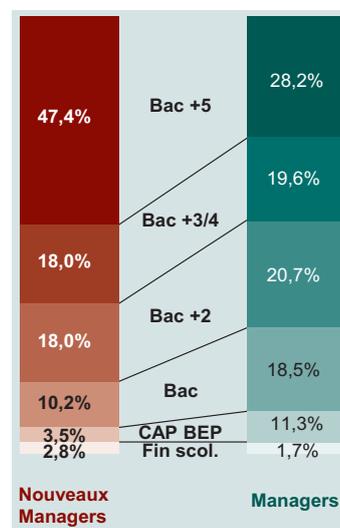
Dans les métiers estimés à forte expertise, les recrutements s'opèrent davantage sur le marché externe du travail. C'est notamment le cas dans les fonctions directoriales, en informatique, conception de produits, RH... mais aussi en logistique, métier en très forte transformation.

En revanche, dans les métiers tels que Gestion de contrats et Commercial (qui concentrent 60% de la population totale de l'assurance), les postes d'encadrement sont davantage pourvus par promotion interne.

La comparaison des managers nouveaux entrants avec les managers déjà en place montre l'importance du diplôme dans les critères de recrutement. La prééminence du Bac+5 en particulier (près de la moitié) laisse à penser que la mobilité interentreprise s'avère plus difficile sans le sésame d'un Bac+2 au moins.

Mais il faut aussi prendre en compte les phénomènes d'âge et de génération qui influent sur la mobilité.

Répartition des managers nouveaux entrants par diplôme



3 – De l'encadrant au manager

Sujets et acteurs,
les managers sont au
cœur du changement

Dans le grand mouvement de modernisation du secteur de l'assurance, il apparaît d'emblée que les managers de proximité sont un levier majeur du changement dans tout ce qui se joue et se met en place. Aussi, avant d'aborder leurs nouveaux rôles, nous a-t-il semblé utile de rapporter le ressenti de cette population qui ne cache pas sa recherche de fondements d'une nouvelle identité. Les entretiens conduits nous ont en effet confirmé que les managers de proximité se sentent plus en difficulté qu'auparavant, bien que leur place, au cœur de l'action, constitue une forte source de motivation. Enfin, la fonction, même si elle se désigne par le terme unique de manager, couvre en réalité des profils distincts selon les métiers. Certaines composantes sont partagées, d'autres amènent à définir des typologies différentes.

3.1 – Les managers en première ligne

L'analyse des entretiens réalisés avec des managers de proximité a permis de sérier un certain nombre d'éléments éclairant un ressenti de difficulté ou de malaise. Mais dans le même temps, il est important de relever qu'il existe aussi une dynamique positive pour les missions de manager telles qu'elles s'esquissent dans le contexte général de modernisation du secteur (*Cf. infra*). Cette ambivalence s'explique par le fait qu'il est à la fois sujet du changement, qu'il subit dans son quotidien, mais aussi un acteur contribuant à la transformation de son entreprise, de son activité, de son équipe.

L'approche client
impacte
les fondements mêmes
de la fonction

3.1.1 – Un changement de culture

Le changement de culture opéré dans le secteur de l'assurance est perçu comme un bouleversement fort. Le passage d'une culture de la technique à une culture du service, fort bien compris par ailleurs, et qui suscite une réelle adhésion, a néanmoins entraîné des pertes de repères et de valeurs. Or, c'est précisément sur la base de ces repères et valeurs que nombre de ces managers ont pu accéder à leur fonction. Ainsi, ces références anciennes restent profondément ancrées dans les identités car elles s'apparentent à une reconnaissance personnelle et à la réussite d'un parcours professionnel. De nombreux managers se trouvent ainsi partagés entre un engagement quotidien de réussite appuyé sur de nouvelles références, de nouvelles organisations, de nouveaux outils... et un attachement à des valeurs aujourd'hui reléguées au second plan. La compréhension, l'adhésion aux nouveaux processus n'est pas en cause. Mais changer des compétences ou des comportements qui avaient fait leurs preuves est probablement moins aisé qu'il n'y paraît.

A titre d'exemple, la place centrale du client, nouvel acteur de reconnaissance, voire évaluateur du service reçu, peut fragiliser ou mettre en risque un positionnement managérial qui jusqu'alors n'était pas atteignable par ce biais.

3.1.2 – Des logiques d'organisation nouvelles

Désormais systémique, transversal, le système de production de l'assurance génère des organisations et des processus caractérisés par de fortes interdépendances dont la régulation permanente incombe aux managers.

La logique hiérarchique verticale perdure, mais à celle-ci s'est ajoutée une logique horizontale, développant des interactions nouvelles. Le périmètre d'intervention des managers tend à s'élargir, ses contours deviennent plus flous, se superposant parfois avec d'autres. De ces logiques nouvelles découlent des responsabilités, des tâches supplémentaires. Les managers expriment cette complexité des organisations comme l'une de leurs nouvelles et principales difficultés. C'est précisément le cas des organisations matricielles qui conjuguent ces deux logiques, verticales et horizontales. S'y ajoute le travail en réseau, dont l'efficacité exige souplesse, rapidité et une certaine forme de flexibilité.

Ainsi, la gestion des interactions et leur régulation sont devenues primordiales pour garantir la cohérence globale du fonctionnement. Primordiales et formidablement complexes, avec une notion de responsabilité qui s'est déplacée : si auparavant le manager était responsable de "son" équipe, de "son" service, avec une vision qui pouvait être cloisonnée voire autarcique, aujourd'hui il est aussi responsable de faciliter le travail des autres ou d'anticiper pour une entité voisine. La régulation globale ne connaît plus les frontières des services, départements ou directions. Les exigences en termes de compétences comportementales, de vision globale, de capacité à anticiper et à coordonner s'en trouvent renforcées.

De plus, les structures matricielles nécessitent un temps d'échange et de partage important dont les managers ne disposent pas toujours.

3.1.3 – Une recentralisation/déconcentration de l'activité

L'industrialisation de l'assurance, entre standardisation, spécialisation et développement du service, a, entre autres, bouleversé les logiques de localisation du travail. Nombre de managers ont désormais en charge la responsabilité d'un processus de travail réparti sur des lieux géographiques différents. Malgré la performance des outils, ils expriment la complexité d'un pilotage fluide. A cet égard, il convient de distinguer ce qui relève de la complication ou de la complexité, ce dernier terme exprimant l'impossibilité d'acquiescer une totale maîtrise du système. *["Quelque chose de compliqué peut requérir beaucoup d'efforts pour se laisser appréhender. Mais avec du temps, de la méthode et de l'expertise, on en viendra à bout. On arrive à comprendre la structure et les principes d'un système compliqué. En revanche, la complexité ne se laisse jamais appréhender totalement. On peut avoir une perception globale d'un système complexe, mais on n'arrivera jamais à comprendre son organisation dans tous ses détails" – Dominique GENELOT – Manager de proximité – Insep Editions (1992)].* Ainsi, très clairement, la gestion des flux apparaît comme une compétence nouvelle et complexe en production.

**La gestion locale
doit s'aligner sur les
normes nationales,
voire internationales
de l'entreprise...**

3.1.4 – Une internationalisation des groupes

La recherche de croissance crée un mouvement d'internationalisation des entreprises, qui touche de manière croissante les salariés du secteur. Les processus standardisés à un niveau européen voire mondial interpellent ainsi les managers de proximité en charge de les appliquer à un niveau local. Cela crée des zones d'incertitude qui exigent réactivité, prises d'initiative, "une certaine agilité", selon l'expression de quelques uns.

Par ailleurs, la dimension internationale de certains groupes mixe des cultures qu'il convient d'appivoiser dans le travail et les échanges au quotidien. Source de heurts ou d'incompréhension, ce phénomène se gère dans le temps. Or, les managers nouvellement concernés ne disposent pas toujours de ce temps. L'adaptation doit être rapide, elle est parfois vécue avec difficulté. S'ajoute de plus, une nécessaire maîtrise de l'anglais, y compris par des populations de salariés qui n'avaient sans doute pas imaginé être concernées (cf. *Profil statistique & prospectif des métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion – OEMA Oct.2008*).

3.1.5 – Une porosité des métiers

Les mutations accélérées des métiers liées au "business" et aux évolutions organisationnelles apportent là aussi de la complexité. A titre d'exemple, citons la porosité Gestion de contrats et Commercial. Utile pour l'entreprise, comprise par tous, elle n'en n'est pas moins source de difficulté, en particulier pour les managers d'équipes de gestionnaires, confrontés à la nécessité d'intégrer la dimension commerciale dans leur activité (et à la faire accepter par leurs équipes...).

Parallèlement, les managers commerciaux, très autonomes jusqu'alors, se trouvent désormais confrontés à un partage de leur champ d'intervention et à une réorganisation des activités. Ces deux types de managers, commerciaux et gestionnaires, ont par voie de conséquence à se coordonner efficacement. Le client n'est plus la propriété de l'un ou de l'autre (cf. *Etude de Métier Commercial – OEMA Oct.2007*).

L'application des politiques de ressources humaines constitue un autre type de porosité des métiers. Les managers opérationnels expriment le sentiment d'être devenus, à leur niveau, des responsables RH. En charge de l'évaluation des compétences de leurs collaborateurs, sensibilisés à la GPEC, à la mixité, à la gestion des âges... ils affirment avoir récemment acquis moult connaissances et compétences techniques du registre des RH. Ce faisant, ils expriment aussi le sentiment que le centre de gravité de leur métier s'est déplacé.

Ces phénomènes de porosité ont par ailleurs été constatés au cours des précédentes études métiers réalisées par l'Observatoire. Le registre des compétences d'un métier se trouve aujourd'hui systématiquement enrichi de compétences complémentaires appartenant à d'autres métiers. En particulier pour les managers, les frontières jusqu'alors bien établies s'en trouvent brouillées.

3.1.6 – Des évolutions sociétales dans le monde du travail

La personnalisation, exigence désormais sociétale, a bien évidemment franchi les portes de l'entreprise, portée par ailleurs par l'émergence de la notion de compétence. S'éloignant d'une gestion collective par les postes, elle s'attache par définition à l'individu. Les managers avouent que ce phénomène d'individualisation tend parfois à déborder et à les envahir. Ils témoignent de la nécessité, certes, de prendre en compte les salariés dans leur individualité, mais aussi de la complexité et du temps que cela engage. La vigilance nécessaire pour assurer la compétence et la performance, tant de chacun que de l'équipe, est particulièrement prégnante.

Dans ce sens, les managers ont aujourd'hui plus que jamais à tenir compte de la mixité générationnelle. Gérer l'allongement de la vie professionnelle des seniors, intégrer des jeunes qui demandent un management spécifique et, dans le même temps, répondre aux quadras qui expriment des attentes propres, constituent des missions relevant parfois du défi pour des managers opérationnels (cf. *Rapport 2010 Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances – FFSA/GEMA/OEMA Mars 2010*).

Par ailleurs, le stress lié au travail est un sujet sensible dans tous les secteurs d'activité, notamment dans les contextes de changement. Sans doute est-ce la raison pour laquelle l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), a placé "*la santé au travail et la gestion du stress*" au cœur de son actualité lors de ses assises nationales en juin 2010.

Les contraintes des entreprises sont fortes (mondialisation, concurrence accrue, etc.), l'environnement se caractérise par un rythme d'innovations rapide, les connaissances sont plus vite dépassées, le besoin d'adaptabilité est permanent. Le mouvement, le changement sont devenus des modes de fonctionnement pérennes et plus seulement des temps de transition. De fait, le temps crée également une pression à laquelle s'ajoutent les incertitudes liées aux fluctuations économiques.

Les entreprises d'assurances, loin de négliger ce sujet, s'interrogent sur les organisations, les modes et méthodes de travail pouvant prévenir efficacement les risques psycho-sociaux. Bien entendu, elles impliquent les managers dans la

A l'interface
de toutes les tensions
qui s'expriment
dans l'entreprise

recherche de solutions. Ceux-ci, en première ligne face aux équipes, sont sensibles à cet aspect qu'ils identifient comme relevant de leur mission. Notons toutefois qu'il s'agit d'un domaine nouveau pour eux, encore mal maîtrisé, qui implique une multiplicité d'acteurs.

3.1.7 – Un rythme de travail au tempo des technologies

Les capacités et la rapidité offertes par les technologies de la gestion des flux d'information impactent directement les managers dont la fonction implique, par nature, un rôle et une responsabilité sur la circulation et le traitement de celle-ci.

En effet, ils reçoivent et génèrent une multitude d'informations. Internet, les messageries internes ne sont pas toujours utilisées avec efficacité et les managers déplorent parfois la surinformation, qui sollicite là encore un temps considérable, une gymnastique de tri selon l'urgence et l'importance. Au cours de nos entretiens, les managers disent "ne plus voir le jour", "avoir le nez dans le guidon", "ne plus avoir le temps pour la réflexion", en raison de l'importance et de la vitesse de ces flux. Et, paradoxe face à cette surabondance, ils s'estiment parfois mal ou insuffisamment informés pour décliner les politiques et projets de leur direction.

3.1.8 – Et quid de la crise ?

Selon une récente enquête de l'APEC, les cadres portent un regard plutôt sombre sur la situation économique du pays. (*"La proportion de cadres attribuant une note inférieure à 5 sur 10 à l'état de santé de l'économie en général est remontée à 64% en mai, alors qu'elle était à 48% en décembre dernier" Courrier Cadres Sept.2010*). Même si le secteur de l'assurance a été indirectement touché par la crise financière et économique actuelle, il est indéniable qu'elle est présente dans tous les esprits. Chez les managers, elle se traduit par le ressenti d'une plus grande pression sur les résultats, des resserrements de budgets, des équipes plus inquiètes. Ainsi, cette crise génère malgré tout de l'anxiété, pour soi et pour les équipes. Dans un contexte où chaque manager exprime une difficulté à se projeter au-delà du court terme, elle rend plus difficile encore l'exercice d'anticipation et d'adaptation au changement.

3.2 – Les nouveaux rôles du manager

L'objet de cette partie n'est pas de recenser de manière exhaustive les différents rôles du manager, mais de réaliser un focus sur ceux qui ont été modifiés, qui sont nouveaux et qui contribuent à déterminer un profil actualisé du manager d'aujourd'hui.

Outre la difficulté de l'exercice, les managers expriment leur enthousiasme pour une fonction qui joue un rôle premier dans la dynamique de production et de changement des entreprises. Les exigences poussent en effet ces populations à s'ouvrir vers d'autres connaissances, d'autres relations, qui sont autant d'enjeux de développement pour eux-mêmes.

Il est entendu que les rôles principaux et traditionnels du manager demeurent : pilotage, organisation, gestion de l'information, animation d'équipe, coordination, contrôle, hiérarchie. Mais certains se sont complexifiés...

3.2.1 – L'importance du contexte interne

La première observation qu'il nous semble devoir formuler est que ces rôles ne revêtent pas le même poids pour chaque manager. En effet, selon la taille de l'équipe à gérer, selon l'importance stratégique du secteur de responsabilité, selon la nature de l'activité, ces rôles ont une acuité plus ou moins forte. Sans doute est-ce l'évidence... Mais elle mérite d'être réaffirmée car elle met à mal certains discours convenus et par

**Le manager
de proximité
assume désormais
de multiples
casquettes !**

trop généralistes sur le management, tels que "les compétences techniques ne sont pas celles qui priment aujourd'hui pour les managers !".

Il est certain que plus l'entreprise est grande, et/ou l'équipe importante, plus on observe un morcellement de l'ensemble des fonctions managériales. Elles se trouvent alors réparties sur plusieurs individus : le contrôle à l'un, l'animation à un adjoint, l'expertise technique à un référent, etc. Dans ce contexte, effectivement, les compétences techniques ne sont pas forcément celles qui priment ; elles peuvent être déléguées.

A contrario, plus l'entreprise et/ou l'équipe est petite, plus on retrouve une exigence de compétences techniques, voire d'expertise chez le manager. Pour autant, au-delà des spécificités d'activité ou de taille, certaines évolutions se généralisent, en lien avec le contexte précédemment évoqué. Quels que soient leur domaine d'activité et la taille de leur équipe, l'expression des managers semble partagée.

3.2.2 – Un déplacement du cœur de la fonction

De nouveaux rôles sont ainsi identifiés. Notons que dans ceux-ci la dimension technique des métiers ne ressort pas. Les managers n'ont, en effet, pas mis l'accent sur ce point. Cela ne signifie pas non plus que cette dimension se soit estompée. Mais force est de constater que sous le poids d'autres compétences désormais exigées, le cœur de la fonction s'est déplacé. Cela corrobore d'ailleurs les dernières études de métier réalisées par l'Observatoire. Ainsi, la dimension technique d'un métier, qui constituait auparavant l'axe central et le plus fort des compétences, est aujourd'hui considérée comme "la base". Certes indispensable, la technique est enrichie, et de ce fait relativisée, par un faisceau de compétences connexes.

De même, le cloisonnement, l'indépendance d'un service ou d'une direction ne sont plus de mise dans les entreprises aujourd'hui. Les interactions entre entités nécessitent de la part des managers une pensée et une vision globale. Celles-ci doivent être garantes de la cohérence de la culture, de la stratégie et des projets de l'entreprise. Ainsi, l'expression "donner du sens" au travail révèle le rôle fondamental pour les managers de proximité, notamment lorsqu'ils ont à communiquer une vision globale à leurs collaborateurs. Il est certain que le rôle des managers aujourd'hui est davantage d'explicitier le "pourquoi faire" que de dire le "comment faire".

A l'heure du succès des réseaux sociaux, phénomène qui envahit aujourd'hui l'entreprise, cette dimension suscite un intérêt certain. Etendre ses relations hors de son service, créer des liens informels, être acteur de démarches collectives répond à un désir de réalisation de soi et à une forme innovante de reconnaissance.

La multiplicité et la fluidité de l'information, en même temps que l'accélération de l'obsolescence des connaissances, rendent la fonction de veille prééminente et le besoin d'(in)formation plus fort. Les managers vivent ainsi une continue remise en question de leurs savoirs. La légitimité assise sur le caractère "sachant" du manager, autrefois acquise une bonne fois pour toutes, demande aujourd'hui un effort constant de remise à jour.

La communication reste le vecteur principal pour initier ou influencer toute action ou décision au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, les organisations et les outils ont permis de formidables progrès dans ce domaine. Aussi, les exigences s'élèvent-elles. Les managers doivent gagner en efficacité : documents avec visuel irréprochable, présentation pédagogique, à l'instant "t"... Ces compétences, désormais transverses à tous les managers, nécessitent de la réactivité, une maîtrise des outils de communication et une adaptabilité à tout interlocuteur.

Avoir et transmettre
une vision globale

S'inscrire dans une
logique de réseau
et de coordination

Assurer une veille
et se former

Communiquer en 3 D :
visuel, pédagogie
et instant "t"

Cette dimension nouvelle, du moins dans sa forme actuelle, est aussi relativement nouvelle pour eux. Il ne suffit plus d'affirmer les choses, il faut les expliquer, les démontrer, les justifier... Par exemple, l'ancienne génération considérait la détention (voire la rétention) de l'information comme source de pouvoir. Pour la plus jeune génération, à l'heure d'Internet, c'est au contraire le partage de l'information qui est source de pouvoir...

Les exigences en matière de pilotage ont été multipliées et semblent ne pas connaître de satiété. Les managers s'y prêtent volontiers, étant tous très intéressés par les résultats et parfois fascinés par les possibilités immenses que proposent les outils actuels. Mais cette puissance a parfois amené certaines confusions : entre la fin et les moyens, entre outils de reporting et outils de management, et enfin, entre facilité d'accès et simplisme de l'analyse.

Ainsi, les managers auront davantage à se préoccuper de la pertinence des indicateurs, notamment de leur légitimité perçue, et de leurs analyses que d'un foisonnement de chiffres. Et l'exercice est d'autant plus rendu difficile que ces indicateurs font l'objet d'une actualisation permanente.

Le temps passé par dossier ou communication téléphonique est-il un indicateur de qualité jugé valable au regard d'un objectif de fidélisation des clients ? Ce type d'interrogation interpelle régulièrement les managers dans leur rôle d'encadrement et de pilotage de l'activité.

Rendre compte des résultats est une chose, mais rendre compte des moyens en est une autre. En particulier, intégrer des notions telles que la satisfaction ou la fidélisation des clients restent des démarches dont la mesure incombe aux managers. Ces notions étant relatives, souvent subjectives, l'exercice reste délicat.

De plus, cette approche qualitative, en particulier dans le cadre d'une relation de service impliquant grandement les collaborateurs, s'intéresse également au bien être, à la motivation, à la coopération de ceux-ci. Ces derniers éléments commencent à faire l'objet d'enquêtes internes de satisfaction, de recherche d'indicateurs du climat social. Les entreprises font de plus en plus le lien entre "l'état des troupes" et la performance des unités, laquelle ne peut se réduire à la seule mesure quantitative de la productivité.

Aussi, la gestion des ressources humaines forme-t-elle un domaine où les managers auront probablement encore plus d'implication qu'aujourd'hui. Conscients des enjeux liés à la GPEC, ils devront acquérir une meilleure maîtrise des outils proposés. Les managers sont interpellés dans la dimension collective de la GPEC à travers l'élaboration des référentiels, la vision prospective de l'évolution des métiers et des organisations. Dans le même temps, ils ont à assurer sa dimension individuelle : conduite des entretiens d'évaluation, diagnostic de compétences, parcours de formation des collaborateurs, détection des potentiels, mobilité, etc. Ce sont autant de missions et compétences qu'ils disent souvent ne pas maîtriser parfaitement et qui, pourtant, les préoccupent.

Ce champ de responsabilités des managers est vécu avec un vif intérêt, bien qu'il soit ressenti comme particulièrement chronophage.

3.2.3 – Des identités en refondation

Pour conclure ce chapitre, il est certain que les managers ont confirmé une identité en crise mais aussi en refondation.

**Du reporting,
encore et encore...**

**... mais pas seulement
sur les résultats**

**La dimension RH
en plus**

En crise, parce que la représentation du manager a changé, parce que sa légitimité n'est plus fondée sur les mêmes règles. La maîtrise technique a durant de nombreuses années légitimé une posture d'encadrant. Plus récemment, l'accès privilégié à l'information et la possibilité de rétention sur celle-ci était autant une source de reconnaissance que de pouvoir.

Aujourd'hui, le passage de l'encadrant au manager, qui peut illustrer cette dynamique de refondation, montre une légitimité davantage fondée sur des compétences extrêmement diversifiées. Certes, le socle du métier demeure mais s'il n'est pas complété par d'autres compétences, il ne suffit plus à crédibiliser la position managériale. En particulier, les managers traduisent cela par des compétences ou des comportements qu'ils nomment agilité ou vélocité : être réactif, rapide, savoir anticiper, rebondir... sont les termes qu'ils emploient. In fine, ils se redéfinissent comme hommes-orchestres, dans un système intégrant la diversité des métiers, des rôles, des fonctions et des grades.

Aussi, soulignent-ils l'importance de la coopération. Ils appartiennent certes à un métier technique, mais ils revendiquent l'appartenance à une communauté plus transverse, celle des managers, porteuse de la stratégie et des projets de leur entreprise.

Ce faisant, ce qu'ils expriment ne relève plus de la parfaite formalisation des organisations ou même de leur fonction. Nous nous situons ici dans un champ plus complexe et indéfini, celui des relations humaines et de leur interdépendance...

3.3 – Une même fonction mais des profils distincts...

3.3.1 – Des apports de la notion de compétence ...

Il serait naïf de croire que les entreprises ont récemment découvert la notion de compétence car, de tout temps, les responsables d'entreprises l'ont utilisée, un peu comme Monsieur Jourdain faisait de la prose... Cependant, la meilleure formalisation des concepts, cadres de références et outils, permettent depuis quelques années d'utiliser plus efficacement cette notion. Qu'il s'agisse d'identifier, d'évaluer, de transmettre des compétences, les acteurs, en particulier RH, se sont désormais appropriés une technicité certaine, un savoir-faire en la matière.

Concernant les managers, l'apport de cette notion est incontestable. D'une part, il s'agit d'une population à forts enjeux pour l'entreprise. Effectivement en charge de la déclinaison et de l'adhésion aux politiques et projets de l'entreprise, elle peut être moyen de progrès... ou agent de résistance. D'autre part, les compétences managériales sont actuellement en pleine mutation. Enfin, les rôles confiés au manager dans le domaine de l'animation, du développement des compétences des collaborateurs (fixation d'objectifs, entretiens d'évaluation), les exigences en matière de vision globale, d'adaptation, etc., réclament des compétences managériales spécifiques auxquelles le système éducatif seul ne peut que partiellement répondre.

En effet, la dimension opérationnelle s'acquiert principalement par la pratique en entreprise.

Actuellement, on constate que les nouvelles organisations limitent le nombre d'échelons et, de ce fait, réduisent les évolutions de carrière verticales, c'est-à-dire dans une même filière. Les managers sont ainsi amenés à développer une polycompétence au sein de métiers recomposés. Ils acquièrent des compétences connexes, et progressivement la capacité de construire un parcours professionnel en dehors de leur métier d'origine. Pour autant, la réalité montre que les changements choisis de filière ne sont pas si aisés et courants qu'il n'y paraît.

Il n'existe pas un profil unique du manager de proximité

En effet, si l'on s'appuie sur l'analyse cognitive des différents composants de la compétence, que l'on peut résumer en savoirs théoriques (connaissances), savoirs faire et savoirs procéduraux (bonnes pratiques), et expérience non formalisée, on s'aperçoit que les profils des managers sont différenciés en fonction de leur métier d'origine.

3.3.2 – Trois exemples de managers...

A titre d'illustration, les entretiens montrent que pour manager une équipe de commerciaux, on estime préférable d'être issu du métier de commercial et de l'avoir expérimenté. Cependant on accepte tout à fait que cette expérience puisse avoir été acquise dans un autre domaine que celui de l'assurance, la dimension commerciale primant sur la matière assurancielle.

Le métier de commercial étant un métier principalement basé sur des savoir-faire opérationnels et des compétences comportementales, l'expérience apparaît donc comme une exigence.

Ainsi, et au regard du précédent chapitre, il n'est pas démontré que le meilleur vendeur devienne un bon manager (ce qui n'est pas non plus exclu). Mais jusqu'à quel point une équipe de commerciaux acceptera-t-elle d'être encadrée par un manager non issu du sérail ?

Le manager de plate-forme de service, quant à lui, est de moins en moins issu du métier de ses collaborateurs. Centré sur la gestion et la qualité des processus, des flux, donc de l'organisation, ses compétences s'appuient davantage sur des savoirs procéduraux (TIC, SI, réseaux). Ce sera donc davantage sur cet aspect, particulièrement transférable d'un domaine à un autre, que l'on s'appuiera pour ce type de manager.

Classiquement, ces managers sont dotés d'adjoints ou de référents techniques, en charge de la dimension assurancielle. Lorsqu'il s'agit par exemple de traiter des cas particuliers, complexes, les dossiers doivent être ré-aiguillés vers l'entité idoine. Cela s'opère le plus souvent sous la responsabilité d'un référent ou expert et non sous celle du manager de plate-forme. On assiste alors dans cet univers de travail à une réallocation de l'activité qui bouleverse les cultures antérieures.

Pour les manager de services experts, tels que juristes, financiers, actuaires... il paraît impensable qu'ils ne soient pas issus du métier, d'autant que les équipes sont de petite taille. Plus exactement, ils doivent être issus du cursus de formation adéquat et avoir obtenu une reconnaissance d'expert. La responsabilité des managers de ces petites équipes est en effet la plupart du temps engagée au travers des validations techniques. Il s'agit de métiers s'appuyant principalement sur des savoirs théoriques.

3.3.3 – ... qui réinterrogent l'approche RH

D'autres illustrations pourraient venir étayer et élargir le propos. Ces quelques exemples montrent, selon les savoirs sur lesquels les métiers reposent, que les managers sont ou ne sont pas issus du métier qu'ils encadrent.

Ainsi, la porte d'entrée dans la fonction managériale peut être différente. Ce point établi, il convient de se pencher sur ce qui reste à acquérir. Les managers partagent en effet des compétences communes et transversales : animer des équipes, piloter des objectifs, optimiser les organisations, communiquer, etc.

Manager
commercial

Manager
de plate-forme
de service

Manager
de services experts

Aussi, lorsque l'on s'interroge sur la mobilité des managers, qu'en est-il ? Les entreprises considèrent-elles que l'ensemble de ces compétences partagées permettent de manager des métiers différents ou restent-elles attachées aux spécificités ? La réponse à cette question ne peut être globale, mais il semblerait pour les managers de proximité, que les spécificités métier perdurent. Un manager de plate-forme de gestion devient rarement manager commercial, un manager commercial devient rarement manager financier ou juridique, etc.

La question reste toutefois posée pour l'avenir. En devenant manager, les salariés perdent leur reconnaissance de technicien (sauf pour ceux, experts, dont la responsabilité technique n'est pas négociable). Ils devraient donc tendre à se ressembler, voire à devenir interchangeables... Le frein est-il subjectif ou non ? Voilà une hypothèse à approfondir dans la réflexion sur les parcours professionnels.

3.3.4 – En parallèle de la notion de compétence...

Comme nous l'avons vu, l'approche par les compétences permet de différencier les profils des managers. Pour autant, les enjeux de performance ne portent pas uniquement sur la technique car les compétences comportementales prennent une ampleur grandissante. Les entreprises s'en préoccupent plus que jamais et les considèrent véritablement comme une variable stratégique de la performance. Or, il s'agit là du registre des compétences le plus difficile à appréhender. Les définir, les repérer reste un exercice délicat, mais les développer l'est plus encore. A ce jour, la formation apporte déjà des réponses, mais celles-ci s'avèrent partielles ; les logiques de parcours de professionnalisation sont plus adaptées, mais les démarches sont longues et coûteuses...

Quoi qu'il en soit, il semble que la contribution des managers se fonde finalement sur autre chose que les seules compétences détenues. L'engagement personnel, la mobilisation, la qualité de la coopération, la volonté de communiquer... forment également des éléments-clés de la performance des managers. On touche ici à une limite de la notion de compétence.

A l'occasion de l'étude réalisée par l'Observatoire sur les métiers commerciaux (octobre 2007), le groupe de travail avait alors fait ressortir trois points d'analyse qu'il convient de rapprocher, par analogie, avec la fonction managériale. Dans une large mesure, la performance d'un commercial repose sur des éléments de personnalité, lesquels ne relèvent pas de la compétence. Au deuxième plan, la performance ne peut pas s'appréhender dans une approche exclusivement individuelle. Sans que cela soit contradictoire avec le premier point, elle ne trouve à se réaliser qu'au sein d'un collectif de travail, une équipe, un ensemble de personnes, pairs ou autres. Enfin, la réussite – individuelle et collective – suppose que soient réunies les conditions d'une situation de travail favorable : en termes d'organisation et de procédures instituées, de systèmes de reconnaissance, d'autonomie, de modes de management, etc.

Ces phénomènes sociaux, véritablement hors champ de la compétence et probablement hors champ des qualités personnelles, semblent d'autant plus énigmatiques qu'ils s'ancrent souvent sur des facteurs subjectifs (et chacun sait combien les jeux d'acteurs influent puissamment sur chaque résultat produit). Mais leur prise en compte est sans doute essentielle pour contourner les freins et les résistances qui marquent toute période de changement et que les managers ont à accompagner dans leurs nouveaux rôles.

L'approche
par les compétences
ne permet pas
de cerner l'ensemble
des transformations
de la fonction

4 – Quels enjeux pour demain ?

Le manager de proximité, à l'interface de l'entreprise et des équipes qu'il encadre, est plus que jamais devenu la pierre angulaire de la modernisation des entreprises du secteur de l'assurance. Dans ce vaste mouvement, il est tout à la fois garant des intérêts de l'entreprise et de ceux de ses collaborateurs.

Un des enjeux importants pour les entreprises, et qui concerne les services RH au premier plan, est de mieux prendre en compte la réalité de travail des managers au quotidien. Ces derniers font remarquer que leurs fiches de postes ne reflètent pas l'essentiel de leur quotidien. C'est en effet un exercice difficile. Même s'il existe toujours un écart entre travail réel et travail prescrit, comment rendre compte d'une mission qui comporte un rôle de "gardien du temple" et qui nécessite sans arrêt de réguler les inévitables dysfonctionnements en adaptant telle règle ou telle procédure ? Comment rendre compte de "l'intelligence de situation" ou de l'art du "bricolage" nécessaire au quotidien ? Comment préciser la marge de manœuvre ou l'espace de liberté nécessaire pour gérer les problèmes imprévus au quotidien ? Comment décliner cette mission qui revient à la fois à "séduire" et à "contraindre" ses équipes ?

Les enjeux d'une meilleure prise en compte du travail réel sont multiples, en particulier dans le domaine de la formation. Les entreprises expriment la volonté de repenser la formation des managers. Dans le chapitre sur les nouveaux rôles du manager nous avons évoqué un certain nombre de compétences transverses à développer : avoir une vision globale, comprendre les dimensions plurielles du travail et des organisations, manager la performance dans une logique de fonctionnement matriciel, communiquer avec efficacité, élaborer un reporting efficient, etc. Au-delà des spécificités de métier, l'ensemble de ces compétences constitue un socle essentiel que les entreprises ont à cœur de renforcer et de développer en intra, également dans un double objectif de culture d'entreprise.

Les parcours de formation des managers sont repensés dans ce sens, qui s'ajoute aux thématiques plus traditionnelles mais d'actualité (animation des équipes, coordination, pilotage, etc.) Les entreprises sont très centrées sur ces projets de modernisation.

Outre la formation, apparaissent des enjeux de parcours professionnel et d'expérience. En effet, les parcours créent une dynamique, permettent de développer la vision globale, l'esprit d'entreprise, de mieux comprendre la cohérence globale des organisations. Pour autant, le raccourcissement des lignes hiérarchiques et les possibilités réelles de passerelles entre les métiers limitent les champs possibles. De plus, il existe une certaine dyschronie entre le temps, long, d'un parcours de professionnalisation et le temps court des affaires.

Le décloisonnement des organisations et la fin de l'autonomie des métiers imposent une compréhension systémique de l'entreprise et l'abandon de toute logique de concurrence interne entre services ou directions. Cependant, aller vers une logique plus solidaire, d'un intérêt supérieur bien compris, relève d'un changement de culture. En ce sens, les entreprises estiment nécessaire que les managers aient un certain niveau de culture générale, comme gage d'ouverture aux autres. Elles attendent également des comportements engagés, de coopération.

Mieux (re)connaître
le travail réel
des managers

Repenser la formation
des managers

Réorganiser
les parcours
professionnels
et les carrières

Considérer d'abord
l'intérêt supérieur
de l'entreprise...

Animer la communauté des managers

Enfin, si l'on a souligné que les managers avaient des profils distincts, basés sur des compétences différentes selon leur activité, on a également vu qu'ils partageaient un certain nombre de compétences communes et transversales. Ces constats autorisent d'ailleurs à ne pas répondre à la question trop souvent soulevée : manager, est-ce un métier ? Chacun d'entre eux revendique une filiation à son activité technique (commercial, gestion de sinistres, etc.).

Pour autant, un enjeu fort d'appartenance à une même communauté apparaît et se développe. Les entreprises pourront sans doute s'appuyer sur ce sentiment d'appartenance pour que les managers de proximité, trop souvent "le nez dans le guidon", dans la gestion des paradoxes, puissent échanger, progresser dans le rôle pluriel qui leur est désormais confié. Ce besoin d'appartenance révèle un besoin de reconnaissance auquel les entreprises ont conscience de devoir répondre.

Pour conclure, rappelons que cette étude correspond à un instant "t" dans une période dense de transformations, mutations et adaptations des entreprises d'assurances. Elle vise à retracer les interrogations et les réflexions qui traversent les managers de proximité. Plutôt que d'affirmer des solutions abouties, elle propose des angles de réflexions en témoignage des difficultés que rencontre cette population mais également les services RH qui se mobilisent ardemment sur ces questions.



Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance - ROMA

- Description de la population globale des salariés des entreprises d'assurances, par famille et sous-famille de métiers, au 31 décembre de chaque année, depuis 1996.

Rapports de l'Observatoire sur les Formations des salariés de l'Assurance - ROFA

- au 31 décembre de chaque année, depuis 2006.

Etudes métiers

- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications : "pénurie des ressources : mythe ou réalité ?" (2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes et documents

- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

Baromètres de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2010 : horizon 2010-2015 (2010)
- Baromètre prospectif 2009 : horizon 2009-2014 "l'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance" (2009)
- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (2007)
- Etude "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (2006)
- Baromètres du N°1 (mai 2001) au N°5 (2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (2000) [*épuisée - téléchargeable à partir du site*]

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de l'actuariat (2005)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)

Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances

- Rapport 2010 (en partenariat avec la FFSA et le GEMA)

A paraître

- ROMA 2010 – données sociales au 31/12/2009 (décembre 2010)
- ROFA 2010 – données formation de l'année 2009 (décembre 2010)
- La fonction d'inspecteur dans l'assurance (1^{er} semestre 2011)



Gérard LOBJEOIS

Secrétaire Général
01 53 21 51 21
lobjeois@obs.gpsa.fr

Norbert GIRARD

Chargé de Mission
01 53 21 51 23
girard@obs.gpsa.fr

Marie-Pierre BRANDELY

Chargée d'Etudes Métiers
01 53 21 51 25
brandely@obs.gpsa.fr

Mickaël BEYOU

Chargé d'Etudes Statistiques
01 53 21 51 24
beyou@obs.gpsa.fr

Arlette COUSSOT

Assistante
01 53 21 51 22
coussot@obs.gpsa.fr