



Synthèse

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

Les managers de proximité dans l'assurance

Quels enjeux pour demain ?

En quelques années seulement, le terme "manager" s'est rapidement imposé dans le jargon professionnel du secteur de l'assurance. Deux facteurs semblent expliquer la propagation de cette appellation : l'internationalisation de l'activité assurancière et l'industrialisation des entreprises. De plus, ce terme apporte une certaine plasticité, bien utile pour désigner une fonction à géométrie variable et à profils distincts, selon que l'on encadre une équipe de commerciaux, de gestionnaires ou de services experts ou encore selon que cette équipe est de taille plus ou moins grande.

Précisons enfin que cette étude est exclusivement centrée sur les managers de proximité, que l'on définit comme une personne – cadre ou non cadre – qui exerce un lien de subordination sur deux salariés ou plus.

Les managers au cœur de la modernisation

Depuis une dizaine d'années, les entreprises ont entamé une mutation sans précédent. L'orientation client, l'industrialisation du secteur ont entraîné 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.

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

Les statistiques de la fonction d'encadrant

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

Les managers forment une population légèrement plus âgée que la moyenne de branche. Notons aussi qu'elle est en majorité masculine. La part des femmes parmi les managers est en effet systématiquement inférieure à leur poids proportionnel dans la population totale.

L'âge moyen des managers hommes est supérieur à celui des femmes (46 ans contre 44,4 ans). 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.

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

Comme on pouvait s'y attendre, il existe une corrélation entre le niveau de diplôme détenu et l'accès à la fonction de manager. Ainsi, 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%).

Le taux de managers nouveaux entrants (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.

La répartition des managers nouveaux entrants par famille de métier met en évidence des recrutements plutôt externes dans des fonctions telles que l'informatique, la conception de produits, les RH... ; et des recrutements internes pour les métiers tels que Gestion de contrats et Commercial (qui concentrent 60% de la population totale de l'assurance).

Au final, il convient de relever que le profil des managers nouveaux entrants reste encore 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.

Les nouveaux rôles du manager

L'étude expose un certain nombre d'éléments expliquant le passage d'une posture d'encadrant (légitimité assise sur des savoirs techniques, l'autorité hiérarchique, la détention de l'information...) à une posture de manager. En effet, leur légitimité s'ancre davantage sur un rôle de courroie de transmission entre la direction et les équipes, sur une capacité à faire progresser les équipes, sur un leadership ou une capacité à donner du sens au travail, à fédérer autour d'un projet, à partager l'information, à gérer les conflits, à activer ses réseaux, etc.

On est alors sur une représentation nouvelle du manager, intégrant non seulement des compétences, mais aussi des rôles et des attentes en termes d'engagement et de coopération.

Si l'ensemble des managers de proximité partagent un large faisceau de compétences transverses et communes, on relève pourtant des profils distincts :

- des managers commerciaux dont les compétences sont principalement basées sur des savoirs opérationnels liés à la vente,
- des managers de plates-formes de service avec des compétences ancrées sur des savoirs procéduraux (TIC, SI, réseaux) et qui n'ont pas de lien direct avec le métier de leurs collaborateurs,
- des managers de services experts avec des savoirs théoriques issus du cursus de formation et du diplôme adéquat (juristes, actuaires, financiers...)

Ainsi, entre compétences transversales et profils distincts, la question de la mobilité et de l'interchangeabilité des managers reste posée...

Quels enjeux pour demain ?

Au plan RH, un enjeu important est de mieux prendre en compte la réalité du travail des managers au quotidien. L'exercice est délicat, pour une mission paradoxale de gardien du temple et de gestionnaire des imprévus, qui revient à la fois à séduire et à contraindre ses équipes et qui se caractérise par un mélange subtil d'exécution et d'esprit critique.

Il s'en suit de multiples enjeux, en particulier dans le domaine de la formation. Les entreprises expriment la volonté, concernant leurs managers de proximité, de dépasser les spécificités de métier pour constituer, par le partage de compétences communes, un socle de culture d'entreprise.

Des compétences communes, mais des profils distincts

Des enjeux de parcours professionnalisant se font jour, avec l'objectif de développer une vision d'entreprise, de mieux appréhender la cohérence globale des organisations. Le décloisonnement et la fin de l'autonomie des métiers imposent en effet une compréhension systémique de l'entreprise, le rôle des managers ne se cantonnant plus au périmètre de leur équipe, mais s'inscrivant dans un ensemble d'interactions.

Un enjeu fort d'appartenance à une même communauté émerge 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 et progresser dans le rôle pluriel qui leur est désormais confié. Ce besoin d'appartenance révèle ainsi une attente de reconnaissance à laquelle 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.

Pour tous renseignements et informations complémentaires prendre contact avec :

Gérard Lobjeois, Secrétaire Général – Tél : 01 53 21 51 21 lobjeois@obs.gpsa.fr

Norbert Girard, Chargé de Mission – Tél : 01 53 21 51 23 girard@obs.gpsa.fr

Marie-Pierre Brandely, Chargée d'Etudes métiers – Tél : 01 53 21 52 25 brandely@obs.gpsa.fr

L'étude est téléchargeable à partir du site www.metiers-assurance.org et disponible en version papier sur simple demande au : 01 53 21 51 20