



Étude thématique

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

*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.

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

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

C'est donc en tant qu'activité que nous entendrons la conduite du changement dans la suite de cette étude. Une activité singulière, distribuée dans le quotidien d'un très grand nombre de collaborateurs. Une activité qui n'a pas d'affectation déterminée dans les agendas ni de correspondances précises avec un ensemble de tâches bien définies. Une activité qui pénètre pourtant le travail au quotidien, à côté ou à la place d'autres activités. Autour d'elle, plusieurs fonctions et métiers pourraient avoir à redéfinir leurs interventions et compétences jusqu'à des dimensions essentielles de leur identité. Face à un phénomène tout à la fois omniprésent, et d'une certaine façon négligé, l'étude vise à *reconnaître* – dans tous les sens de ce terme – les manifestations et effets que la conduite du changement exerce sur les métiers. Par l'analyse des évolutions passées et en cours il s'agit d'identifier ses implications dans les contenus du travail comme sur les compétences mobilisées.

Nous partons des métiers pour identifier dans leur transformation la part qui s'attache à la conduite du changement. Trois groupes professionnels retiendront plus particulièrement notre attention : l'organisation, les ressources humaines et la fonction management, qui plus que d'autres métiers, sont particulièrement confrontés à ces défis.

La première partie de l'étude expose le "cheminement de la conduite du changement dans l'assurance". Elle présente les conceptions qui, sur une trentaine d'années, ont jalonné l'évolution de ses démarches. La deuxième partie, "quand la conduite du changement transforme les métiers", examine par la focale de l'activité les mutations passées en cours ou à venir des trois groupes professionnels sélectionnés. La troisième partie conclusive "émergence et reconnaissance d'une activité", en souligne les enjeux comme la difficulté d'appréhender une évolution qui, au plus profond, dérange nos manières traditionnelles de penser.

A l'heure où les transformations digitales imposent de renouveler notre regard sur l'organisation et le travail, nous espérons que cette reconnaissance contribuera à nourrir les réflexions en cours.

Paris, le 15 octobre 2015

Remerciements

De nombreuses contributions ont rendu possible la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons en premier lieu remercier tous ceux qui, dans l'ensemble des entreprises de la branche, contribuent à l'actualisation annuelle de la base de données de l'OEMA. Elle couvre depuis près de 20 ans plus de 97% des salariés du secteur sur 35 items RH. Sans équivalent dans les autres branches, cette base statistique constitue un outil irremplaçable pour tracer les évolutions et comprendre l'existant. Toutes les données quantitatives présentées dans cette étude en sont issues.

Au cours des années récentes, de nombreux entretiens et groupes de travail avec des professionnels nous ont permis d'accumuler les matériaux qualitatifs de cette étude. Au titre de leurs contributions à nos travaux au cours de ces derniers mois, nous souhaitons particulièrement remercier :

David	AUTISSIER	ESSEC	Directeur de la Chaire ESSEC du Changement
Blaise	BARBANCE	GROUPAMA Rhône-Alpes-Auvergne	Responsable de développement RH
Laurent	BAUDON	Covéa / MAAF	Direction Organisation et Performance Resp. Pilotage & accompagnement transformation
Jean-Christophe	BEJANNIN	Covéa / MMA	DGTSI / Resp. Accompagnement du changement
Annie	BENGUIGUI	GROUPAMA Rhône-Alpes-Auvergne	Chef de projet Organisation Accompagnement du changement
Mathilde	BRION	Covéa / GMF	Chargée d'études RH
Bettina	BUFFA	MACSF	Chef de projet Conduite du changement
Pierre-Yves	CORBILLE	AVIVA	Resp. Pilotage transformation et Communication
Michel	CORNUAU	GROUPAMA SA	Responsable des Académies Universités Groupama
François-Xavier	DUPERRET	KOBEN	Fondateur Associé
Catherine	FABRE	AXA – Région IDF	Responsable Qualité, Organisation
Martine	FOLLOROUX	AVIVA	Directrice de projets Vie & Supports
Pascal	FORTASSIN	ALTRAN	Responsable Offre conduite du changement
Alexandre	GUILLARD	Covéa	Directeur Adjoint du Développement intelligence collective
Emmanuel	JANVIER	BPCE	Responsable Emploi Groupe
Valérie	LEBERRE	Covéa / MMA	Responsable Prospective Métiers & Compétences
Bernard	LEVEQUE	Covéa	Directeur du Développement intelligence collective
Laurent	MARQUET	PREVOIR Groupe	Responsable Ressources Humaines
Jean-Jacques	NAHMIAS	CNP Assurances	Responsable Service conduite du changement Département PMO et processus
Catherine	PONS	Covéa / GMF	Chargée d'études et projets RH
Florence	THOUMAZET	GROUPAMA Centre-Atlantique	Responsable Organisation et Qualité
Frédérique	RENAULT- BOULANGER	Saàpi	Consultante
Loïc	WACOGNE	GENERALI	Direction de l'Organisation

Sommaire

Remerciements	2
1 – Le cheminement de la conduite du changement dans l'assurance	5
1.1 – Trois vagues jalonnent l'évolution de la conduite du changement dans l'assurance	5
1.1.1 - La conduite du changement en appui du déploiement des ERP	5
1.1.2 - La conduite du changement au service de l'Excellence Opérationnelle	6
1.1.3 - A l'ère du digital, le changement sens dessus dessous	8
1.2 – De l'organisation à l'<i>organizing</i> : un renversement de perspective	10
1.2.1 - La stabilité comme fond de l'organisation	10
1.2.2 - Les limites du modèle transitionnel du changement	10
1.2.3 - De l'organisation à l' <i>organizing</i> : une autre conception de ce que "s'organiser" veut dire	11
1.3 – Trois métiers/fonctions impliqués dans la conduite du changement	12
2 – Quand la conduite des changements transforme les métiers	15
2.1 – Les métiers de l'organisation	15
2.1.1 - La dynamique d'une famille professionnelle en expansion	15
2.1.2 - Une famille de plus en plus intégrée dans l'écosystème des métiers	18
2.1.3 - Autour d'une finalité commune, des niveaux et contextes d'activités très variés	20
2.1.4 - La réintégration des dimensions humaines et sociales dans les démarches d'Organisation	22
2.1.5 - Le virage "performatif" de l'organisation : quels impacts sur les compétences ?	23
2.2 – Les managers	24
2.2.1 - Baisse des effectifs, augmentation des qualifications	24
2.2.2 - Le repositionnement des différents niveaux de management	26
2.2.3 - La complexité et les contradictions au cœur de l'activité managériale	27
2.2.4 - Une recomposition de la fonction autour des valeurs d'apprentissage et d'innovation	29
2.3 – Les métiers des ressources humaines	31
2.3.1 - De l'administration vers l'expertise : le redéploiement des effectifs RH	31
2.3.2 - L'évolution vers un nouveau modèle RH : une transition inachevée ?	34
2.3.3 - Les territoires spécifiquement RH du changement	37
2.3.4 - Les nouvelles exigences du support aux opérationnels	38
2.3.5 - La cohésion collective : défi pour l'entreprise, opportunité pour RH	40
3 – Conclusion : émergence et reconnaissance d'une activité	43
3.1 – Quand le management du changement refaçonne les métiers	43
3.2 – Une transformation du rapport aux savoirs et à la compétence	43
3.3 – Une posture pour affronter la complexité	44
Annexes	45
1. Les principes généraux communs aux méthodes agiles	45
2. Les fiches métiers et statistiques de la famille 12 "Organisation et qualité"	46
3. Les fiches métiers et statistiques de la famille 15 "Ressources Humaines"	52



1. Le cheminement de la conduite du changement dans l'assurance

1.1 – Trois vagues jalonnent l'évolution de la conduite du changement dans l'assurance

Le changement existe, si on peut dire, de toute éternité. La pratique de la conduite du changement est bien antérieure à sa conceptualisation. A l'aune de l'histoire des organisations, ce n'est que tardivement toutefois qu'émerge l'idée de penser le changement comme un objet en soi, susceptible d'être réfléchi, amélioré, instrumenté. Un objet qui, au surplus, n'est guère autonome : quand elle apparaît comme notion, la conduite du changement ressort souvent en dépendance et comme un produit dérivé d'une démarche particulière de rationalisation.

C'est en effet quand ces démarches sont susceptibles de rencontrer un obstacle que l'on s'interroge *alors* sur la manière de favoriser leur acceptation et leur appropriation. La conduite du changement a précisément pour fonction de "faire passer" ces modifications dans le contenu et l'organisation du travail. Chacune imprime ainsi des traits particuliers à la conduite du changement qui lui est associée.

Depuis les années quatre-vingts, trois grandes vagues de rationalisation peuvent schématiquement être distinguées dans le secteur de l'assurance. Le déploiement des ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou en français, progiciel de gestion intégré - 1.1.1), l'Excellence Opérationnelle (1.1.2) et la Transformation Digitale (1.1.3) constituent les temps forts de la grande marche du secteur pour faire progresser son efficacité et son efficacité. Mais ces trois formes-repères, dans leur contenu et par leurs contrastes, disent l'essentiel des transformations qui traversent la conception même de la conduite du changement. Elles permettent aussi de décrire la variété des pratiques observables. Car dans cette histoire, chaque nouvelle vague se superpose à la précédente sans toutefois l'effacer. Toutes coexistent dans la branche aujourd'hui, souvent même à l'intérieur d'une même entreprise. A chacune d'elles correspond un écosystème particulier de savoirs, de méthodes et d'outils associant des combinaisons particulières d'intervenants internes ou externes et une distribution différente de ces ressources humaines entre les structures de l'entreprise (DSI, DRH, Directions Métiers, Organisation...).

1.1.1 - La conduite du changement en appui du déploiement des ERP

A partir des années quatre-vingts, une conversion idéologique profonde s'opère dans les organisations, qui voit le passage d'une modélisation fonctionnelle classique de l'entreprise, par métier, en une modélisation dynamique par flux et *process*. L'entreprise se représente désormais comme une collection de processus inter-reliés. Dans cette veine, se déploieront les démarches de reconfiguration de processus, les logiciels de *workflow*, et les systèmes de gestion intégrés (ERP), puis, un peu plus tard, les démarches d'optimisation de type *Lean*. C'est sur fond de cette nouvelle logique des idées et des actions d'optimisation associées que les premières démarches labellisées "conduite du changement" font leur apparition dans les sociétés d'assurances.

La conduite du changement qui émerge à partir des années quatre-vingt-dix dans l'assurance est étroitement liée au déploiement de l'outil informatique. Les chaînes d'activités et de nombreux postes de travail sont (re)configurés autour, et structurés par l'outil informatique. Dans certaines entreprises, la toute puissance de la DSI s'affirme dans ces transformations sans beaucoup de contrepoids. Dans d'autres sociétés, les Directions Métiers parviennent à résister et à plus ou moins garder la main. Dès cette époque, le rapport de force entre les Directions support (Informatique puis Organisation) et les Directions Métiers, se révèle très structurant pour l'ingénierie et l'animation de la conduite du changement.

Les nouveaux outils informatiques sont porteurs d'un formatage de l'activité des opérateurs. Si on ne peut parler d'une standardisation, la canalisation du travail au travers des transactions et procédures de gestion contribue à sa normalisation. Elle déplace les zones de pouvoir et d'autonomie ; elle impose aux collaborateurs la remise en cause d'anciennes pratiques, comme l'apprentissage de nouveaux modes opératoires. A côté des enjeux de conception et de développement de l'outil technique, d'autres risques voient le jour qui sont liés à l'acceptation, à l'intégration et à la prise en main de ces outils par les gestionnaires. La conduite du changement visera alors à garantir la "bonne mise en œuvre sur le terrain des programmes et actions décidés", à "remonter les éventuelles difficultés", mais également à "prévenir les résistances voire les blocages consécutifs à la mise en œuvre d'un projet", ou encore, à "lever durablement les freins au changement afin d'assurer la réussite des projets".

Face aux besoins d'expertise et au volume de "journées hommes" à mobiliser, les sociétés d'assurances recourent massivement à des fournisseurs de services externes. A côté de la prestation centrale liée à la conception informatique, ces cabinets développent une prestation complémentaire : la conduite du changement. La prise en charge des "aspects humains" lors du déploiement de l'outil chez les utilisateurs est au cœur de leur promesse. Prévenir les rejets et faciliter l'appropriation d'instruments dans le cadre d'une organisation globalement modifiée justifie l'intervention de consultants externes dédiés.

Au sein des plus grands cabinets, très souvent anglo-saxons, des "*practices*" de "*change management*" s'étoffent. En leur sein s'élaborent un vocabulaire, des méthodes, des pratiques et des expertises qui formatent profondément le domaine. Autour de leviers d'accompagnement du changement, telles la communication et la formation, un champ spécifique d'intervention se développe. Ces productions fixent durablement un nouveau domaine, *la gestion* du changement. Pendant cette période, ces pratiques sont faiblement internalisées par les entreprises. Seuls les cabinets de conseil développent les pratiques et compétences associées à la conduite du changement. De ce point de vue, la phase d'Excellence Opérationnelle qui suit, marque une rupture profonde qui va voir les entreprises se doter de ressources propres pour mener à bien la transformation de leurs processus opérationnels.

1.1.2 - La conduite du changement au service de l'Excellence Opérationnelle

L'intensité concurrentielle et le contexte économique déjà, imposent au début des années 2000 une attention toujours plus vigilante à la maîtrise des coûts. L'informatisation des

opérations et des tâches ne constitue qu'un aspect des gains envisageables. Pour gagner encore en efficacité et en efficience, c'est la conception d'ensemble des modes opératoires qui doit être réévaluée. La remise à plat des processus et leur reconfiguration est au cœur des démarches d'Excellence Opérationnelle qui commencent à diffuser dans le secteur de l'assurance. Comme précédemment, les cabinets anglo-saxons jouent un rôle décisif dans le formatage et la diffusion de ces méthodes de transformation. Inspirés des outils d'optimisation de l'industrie automobile japonaise, théorisés par le MIT, puis développés et codifiés dans de grands groupes manufacturiers (Hewlett Packard, General Electric...), ces packages méthodologiques pénètrent à partir de 2004 / 2005 progressivement mais puissamment les grands groupes du secteur de l'assurance.

Les outils réunis dans ces packages ne sont souvent guère originaux. Ils sont utilisés par les organisateurs depuis plusieurs dizaines d'années parfois. C'est leur enchaînement extrêmement structuré qui confère à ces démarches leur dynamique et leur puissance. La précision et la pédagogie de ses supports accroissent la "portabilité" des projets de transformation au plus près des activités. Car la rationalisation ne s'entend plus comme imposition d'une nouvelle organisation du travail, conçue dans un bureau des méthodes et s'imposant de l'extérieur aux opérateurs. A l'inverse, le discours de l'Excellence Opérationnelle place la participation des équipes au cœur du dispositif. Dans cette perspective, la rationalisation ne peut se confondre avec un simple réagencement processuel. Ces démarches ne se réduisent pas au socle technique du *Lean* qui les inspire. On attend de la participation des salariés à cette démarche, une transformation d'ordre culturel, un "état d'esprit client", une perspective trans-fonctionnelle du processus. On espère du déploiement des nouveaux rites managériaux qui accompagnent sa mise en œuvre une pratique quotidienne tournée vers la détection et la résolution collective des problèmes.

Différence notable par rapport à la phase qui avait précédé, la vague de l'Excellence Opérationnelle se caractérise par un mouvement d'internalisation des ressources et des expertises. Certains grands groupes entreprennent de se constituer en quelques années "une force d'intervention" par la constitution d'un réseau de compétences dédié à la transformation opérationnelle. A partir d'équipes de spécialistes désormais salariés, d'importants programmes de sensibilisation / formation sont lancés auprès des managers en activité, mobilisables dans les démarches de transformation. Même en l'absence d'un déploiement à grande échelle, les méthodes et outils de l'Excellence Opérationnelle gagnent la plupart des entreprises. Un nouveau référentiel s'est imposé qui associe avec lui une certification originale et spécifique des compétences de ceux qui le mettent en œuvre (*Blue Belt, Black Belt...*).

Que sont devenues les promesses de l'Excellence Opérationnelle ? Un travail au plus près des réalités de chaque processus, une démarche participative qui mobilise l'expérience et l'engagement de ceux qui les font vivre, une méthode structurée d'accompagnement de leurs travaux, des actions de progrès qui associent optimisation technique et nouveaux agencements managériaux dans la perspective d'une amélioration continue... L'alliance de rigueur méthodologique et d'ambition participante a pu initialement séduire la diversité des parties prenantes dans l'entreprise. Dix ans après son introduction, le bilan apparaît cependant plus mitigé. Les ambitions participatives visant au développement d'une culture du travail collaboratif et de l'amélioration continue se sont souvent enlisées

pour finir par s'effacer. Pour beaucoup, l'Excellence Opérationnelle apparaît aujourd'hui comme le simple habillage de démarches productivistes anciennes ; elles participent de la construction de dispositifs désincarnés, gouvernés par des normes et règles abstraites, sans adhérence avec la complexité du réel. Pour ces critiques, l'échec de l'Excellence Opérationnelle est double. Humain et social d'abord par des effets indésirables - perte de sens, mal être, stress, désengagement...- suscités par ces environnements de travail. Mais aussi, économique : à confondre indicateurs de gestion et performance réelle, ces nouveaux dispositifs détourneraient le temps et l'énergie des collaborateurs vers une performance formelle sans véritable création de valeur. Démarche importée du secteur manufacturier, l'Excellence Opérationnelle est emblématique de la phase d'industrialisation du secteur au cours des quinze dernières années. Alors que les signes d'usure de cette démarche se multiplient dans la branche de l'assurance, c'est le modèle même de l'industrialisation que la nouvelle vague digitale percute et vient remettre en cause aujourd'hui.

1.1.3 - A l'ère du digital, le changement sens dessus dessous

Le milieu des années 2010 marque une prise de conscience à grande échelle des ruptures auxquelles la nouvelle vague digitale confronte les entreprises du secteur. L'accumulation des innovations technologiques et, surtout, leur combinaison avec des transformations sociétales laissent les assureurs dans la conviction qu'un nouveau monde émerge et qu'il est urgent de s'y préparer. La place centrale de ce thème dans les discours stratégiques des entreprises, la désignation de responsables en charge de la transformation digitale

Une redéfinition des notions de "marché", "entreprise", "relation client" ou "relation collaborateur" après le digital

En 1999, aux Etats-Unis, un groupe d'experts issus de différentes entreprises technologiques (IBM, Sun microsystems, Linux, NPR...) publiait sur un site internet le "manifeste des évidences". Ils y décrivaient les effets à venir de ce qu'on appellerait, plus tard, la révolution digitale. Sous un format concis emprunté aux 95 thèses de Luther, les auteurs interpellaient de manière directe et imagée les décideurs pour qu'ils modifient leur approche du monde des affaires. Extraits :

Thèse n°1 : les marchés sont des conversations.

Thèse n°8 : au sein des marchés interconnectés et des employés intra-connectés, les gens parlent entre eux d'une puissante nouvelle façon.

Thèse n°31 : les marchés en réseau peuvent changer de fournisseurs du jour au lendemain. Les employés informés en réseau peuvent changer d'employeurs en cours de déjeuner. Vos propres "réductions de personnel" nous ont appris à nous poser la question : "la loyauté, c'est quoi déjà ?"

Thèse n°50 : aujourd'hui, les organigrammes ne sont plus hiérarchiques mais faits d'hyper liens. Le respect pour la transmission de la connaissance est bien plus fort que celui pour une autorité abstraite.

Thèse n°81 : avez-vous remarqué que l'argent, en soi, est un peu unidimensionnel et ennuyeux ? De quoi d'autre pourrait-on parler ?

Thèse n°94 : pour les entreprises traditionnelles, les conversations en réseau peuvent sembler confuses et désarçonnantes. Mais nous nous organisons plus vite que vous ne le faites. Nous avons de meilleurs outils, d'avantage d'idées neuves, et aucun règlement pour nous ralentir.

Sources : les 95 thèses du manifeste des évidences
(extrait du livre "The Cluetrain Manifesto")

auprès de la Direction Générale, l'inclusion de plus en plus systématique de cette dimension dans les projets d'organisation, la multiplication des initiatives de branche pour promouvoir et accompagner cette transition... sont autant de manifestations de la déferlante numérique qui saturent désormais l'agenda des entreprises du secteur.

Cette prise de conscience et ces investissements ne semblent avoir d'égal que les incertitudes sur l'issue de ces transformations. A la sortie d'un colloque sur la révolution digitale, ne demandez surtout pas où on en sera dans trois ou cinq ans. Même à cet horizon de court terme pour le secteur de l'assurance (si on l'apprécie à l'aune du rythme de ses transformations passées), on vous objectera probablement l'impossibilité d'être devin. Trop d'inconnues technologiques, sociologiques, politiques semblent plus que jamais rendre vain tout exercice de représentation d'un futur possible.

Pendant plusieurs décennies, les notions d'entreprise ou de marché constituaient des références stables à partir desquelles on pouvait penser la conduite du changement. Avec la vague numérique, ce sont

ces catégories mêmes et les repères qu'ils constituaient qui sont mis à mal. Entre notre représentation séculaire de l'organisation et sa réalité dynamique s'installe comme un hiatus. Sous une forme concise, et dans un style direct et vivant, les 95 thèses du "manifeste des évidences" (voir encadré p.8) enjoignent par exemple les dirigeants d'entreprise à faire leur deuil de modèles d'affaires désormais dépassés.

Dans un tout autre style, les propositions du CIGREF pour "*Designer l'entreprise numérique à l'horizon 2020*" tracent la perspective d'une transformation plus radicale encore : "Par rapport au *Lean*, système de production gouverné par l'optimisation des flux au sein d'espaces limités, le champ de production se trouve avec le numérique profondément transformé dans ses dimensions économiques, managériales et désormais sociétales. L'espace de production devient ainsi large et instable, car indéterminé, tant dans ses frontières qu'en ce qui concerne l'identité de ses participants". Cet extrait de l'étude du CIGREF ne saurait mieux résumer les défis du pilotage et du management des évolutions des organisations à l'ère du numérique.

La conduite du changement, en appui du déploiement des outils informatiques ou de l'Excellence Opérationnelle, concernait des modifications parfois amples, mais circonscrites dans un environnement "toutes choses égales par ailleurs". La conduite du changement à l'ère du digital évoque le casse-tête d'un même Rubik's cube, sur lequel des intervenants multiples, aveugles et non nécessairement synchronisés, poursuivraient l'alignement, sans coordonnées stables des dimensions hétérogènes (techniques, humaines, sociales, réglementaires...) de l'organisation. Entre la conduite du changement des origines et le management des transformations de demain, parle-t-on encore vraiment de la même chose ?

Dans cet univers marqué par l'impossibilité croissante de prévoir et de planifier, les dispositifs séquentiels et procéduraux de la conduite du changement – tel celui de l'Excellence Opérationnelle – semblent à la peine.

D'autres pratiques sont nécessaires dont les rédacteurs du "agile manifesto" posent, dès 2001, les premiers principes (voir son introduction ci-contre et sa déclinaison en annexe n°1 page 45).

A partir du développement informatique, ces valeurs ont depuis lors frayé leur chemin dans tout le champ de l'organisation et de l'amélioration continue. Elles incitent à développer de nouvelles capacités de discernement, d'adaptation et d'intelligence collective. Elles tirent moins sur des compétences techniques ou processuelles qu'elles ne font appel à des valeurs, des principes d'actions, des attitudes et des comportements. A l'évidence, conduire le changement pour construire ces nouvelles capacités ne peut se confondre avec les méthodes, techniques et compétences mises en œuvre pour accompagner le déploiement des ERP ou de l'Excellence Opérationnelle. En l'espace de quelques années, c'est fondamentalement la conception même de l'organisation et de son rapport avec le changement qui doivent être revisités.

Manifeste pour le développement agile de logiciels

"Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

- *Les individus et leurs interactions* plus que les processus et les outils.
- *Des logiciels opérationnels* plus qu'une documentation exhaustive
- *La collaboration avec les clients* plus que la négociation contractuelle
- *L'adaptation au changement* plus que le suivi d'un plan

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments mais privilégions les premiers".

Sources : <http://agilemanifesto.org/iso/fr>

1.2 - De l'organisation à l'*organizing* : un renversement de perspective

1.2.1 – La stabilité comme fond de l'organisation

L'environnement et les défis organisationnels ont considérablement évolué au cours des trente dernières années. Le même terme de conduite du changement n'a pourtant cessé d'être utilisé pour s'appliquer à des contextes et des démarches très différents. Malgré ces profondes transformations, une même hypothèse implicite traverse les époques et domine encore aujourd'hui : quand nous nous représentons les organisations, nous nous figurons un objet ordonné, structuré par des organigrammes et des procédures. Conduire le changement consiste donc toujours à passer d'un état stable à l'autre, jugé plus désirable.

La stabilité de l'organisation constitue le fond naturel des choses ; sur ce socle rassurant, le changement apparaît comme une parenthèse, la transition du passage entre deux rives. "*Unfreeze, change, freeze*" : les trois étapes du tout premier modèle de conduite du changement, proposé par Kurt Lewin en 1951, résument bien le programme de transformation de l'organisation appréhendée dans cette perspective.

Sous ce regard, l'organisation est traversée par une inertie naturelle. Un acte de volonté est nécessaire pour la faire bouger. Les individus et les collectifs sont, selon l'expression consacrée, "résistants au changement". Et il faut faire montre de méthodes et de savoir-faire spécifiques pour contourner ou désarmer ces obstacles.

La conduite du changement tend ainsi à être "réifiée", conçue comme un événement exceptionnel, clairement situé et détaché dans l'espace et le temps. Un objet en soi qui peut être rationnellement pensé, en vue d'un supplément de maîtrise et d'une plus grande prédictibilité du résultat. Cette conception justifie le développement d'expertises et d'équipes dédiées, externes d'abord, puis progressivement internalisées.

Cette représentation de l'organisation et du changement cadre bien avec les modèles des deux premières vagues de rationalisation. Sur des objets certes distincts, l'une et l'autre cherchent à déconstruire d'anciennes pratiques et à leur substituer de nouvelles routines. Cependant, à l'ère de l'instabilité et de l'imprévisibilité généralisées, ce modèle transitionnel révèle de plus en plus ses limites.

1.2.2 - Les limites du modèle transitionnel du changement

Avant même la dernière vague numérique, le modèle implicite de stabilité des organisations soulevait déjà des interrogations. Il conduit à appréhender le changement en privilégiant les transformations visibles, importantes et intentionnelles. Ce faisant, il tend à négliger les adaptations plus ordinaires, comme les évolutions qui ne s'inscrivent pas explicitement dans des projets formels.

Il fait ainsi peu de cas des efforts permanents, continus, distribués dans toutes les équipes, qui, au jour le jour, permettent d'assurer la continuité de la production. Un changement

qui est ici moins fait de ruptures que d'adaptations continues et incrémentales : c'est-à-dire tout ce par quoi les collectifs de travail s'ajustent en permanence pour répondre aux sollicitations mouvantes et complexes de leur environnement.

En effet, "l'organisation", d'un côté, et la "production" quotidienne, de l'autre, ne constituent pas deux temps séparés et étanches de l'activité. Par ses outils et routines, même stabilisée, l'organisation ne prédétermine jamais complètement l'action. Pour construire celle-ci, les collaborateurs utilisent l'organisation comme une ressource. Cependant ils doivent l'accommoder aux exigences évolutives des situations et, ce faisant, l'ont déjà transformé.

De ce point de vue, la conduite et l'accompagnement du changement n'ont rien d'une activité exceptionnelle ; ils sont consubstantiels au travail le plus ordinaire de chacun. En dehors des projets structurés, il y a ainsi beaucoup de (micro) adaptations parce que d'ordinaire, la plupart des collaborateurs font ce qu'on attend fondamentalement d'eux : réagir intelligemment et de manière appropriée à la variété des situations qui se présentent à eux.

Longtemps négligées, ces capacités de produire du changement en situation, dans le cours de l'action quotidienne, ont fait l'objet d'une attention grandissante ces dernières années. Les démarches d'Excellence Opérationnelle affichaient déjà à leur fronton l'ambition d'installer, à l'intérieur des équipes, des formes collaboratives synonymes d'initiatives locales et d'amélioration collective continue. Même si les réalisations n'ont pas toujours été à la hauteur des promesses et des attentes, la décennie écoulée reste marquée par une sollicitation du terrain plus forte que jamais, et, singulièrement, le rôle déterminant du management de proximité.

1.2.3 - De l'organisation à l'organizing : une autre conception de ce que s'organiser veut dire

Une autre représentation, plus réaliste et conforme à l'expérience commune, gagne ainsi peu à peu les pratiques comme les théories de l'organisation. Elle ne circonscrit pas l'organisation aux organigrammes, normes et procédures, par quoi dans l'usage courant on tend à réduire ce terme ; elle réincorpore dans son champ *tout ce qui fait ressource* pour les opérateurs dans la dynamique d'accomplissement de leurs activités. Ici, le sens du mot organisation rejoint le sens courant du mot : *"On s'organise comme on se parle, on s'interpelle, on se dispute, on s'entraide : une infinité de dialogues sont constitutifs de l'action qui consiste, pour un individu ou une équipe, à s'organiser pour (bien) faire son travail. Du caractère constructif et efficace de ces dialogues repose en définitive la performance de l'organisation. A travers la définition et le déploiement de rôles, l'interprétation et l'appropriation de technologies et d'outils, la re-création continue de croyances collectives, le respect, le non-respect, la transformation de procédures et de règles... s'organiser, constitue un travail permanent d'adaptation et de re-création"* (Philippe Lorino).

Ainsi définie, l'organisation est non seulement une ressource *pour* l'action mais aussi un résultat *de* l'action. Face à de nouvelles (variantes de) situations, les opérateurs doivent

considérer des alternatives, concevoir des solutions provisoires, en écarter certaines pour en retenir d'autres, les stabiliser dans des règles, formelles ou tacites, qui s'inscriront (ou pas) dans de nouvelles routines. Bien que sans conduite formelle, un changement a pourtant eu lieu. Il n'était pas planifié, ne constituait pas nécessairement le but de cette action, mais il n'en devient pas moins l'un de ses produits, dérivé en quelque sorte. Dans cette perspective, même la stabilité apparente d'une organisation est le fruit d'un travail. Si les procédures, routines, habitudes donnent à l'organisation son script, il faut que la pièce soit sans cesse rejouée, "re-performée", en étant souvent semblable d'une représentation à l'autre, mais sans jamais être tout à fait identique non plus.

En ce sens nouveau, l'organisation est *le mouvement* de ce qui est en cours de transformation dans l'activité la plus ordinaire. Pour désigner ce phénomène, la langue française entretient malheureusement la confusion. Le même terme "organisation" y désigne à la fois une entité ("des organisations de toutes tailles sont transformées par l'économie digitale") et l'*action* d'organiser ("l'organisation de cette manifestation commerciale nous a pris beaucoup de temps"). La langue anglaise est ici pratique qui retient le terme *organizing* pour distinguer le processus dynamique *de qui est en train de s'organiser*. C'est cette conception moderne de l'organisation que nous retiendrons dans la suite de l'étude.

1.3 – Trois métiers/fonctions impliqués dans la conduite du changement

Par management du changement, nous entendrons le processus de renouvellement continu de la stratégie, des structures et des capacités de l'entreprise lui permettant de servir l'incessante évolution des besoins et demandes de tout ce dont son avenir dépend, clients et autres parties prenantes.

Ainsi, les activités liées au management du changement étudiées dans cette étude couvrent un large spectre. Elles peuvent :

- concerner l'adaptation, à son environnement propre, d'une équipe, d'un service, d'une direction ou de l'entreprise dans son ensemble ;
- correspondre à un changement soit discontinu (changement rapide et multidimensionnel dans la stratégie, les structures ou les cultures professionnelles mobilisées), incrémental (on vise un problème et un objectif à la fois) ou continu (les améliorations possibles sont identifiées et expérimentées, avec un moindre détour conceptuel ou méthodologique, dans le flux de l'activité opérationnelle ordinaire) ;
- s'inscrire dans une démarche impulsée de l'extérieur de l'entité ou, au contraire, être initiée et portée dès l'origine par son management.

A titre exclusif, principal ou accessoire, la conduite du changement ainsi définie participe de l'activité d'une grande diversité de collaborateurs. Si l'ensemble des salariés est potentiellement concerné, trois groupes professionnels jouent un rôle particulier dans l'impulsion, la structuration et l'animation du changement :

- la famille Organisation et qualité rassemble des métiers dont "la finalité est d'améliorer la qualité de service aux clients et l'efficacité de l'entreprise, par la conduite de projets ou de démarches contribuant à l'optimisation de son organisation et de ses processus de travail";
- la famille Ressources Humaines regroupe les métiers dont "la finalité est de permettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise par la mobilisation des ressources humaines et des compétences nécessaires, en favorisant un climat social de qualité et en garantissant le suivi et l'évolution des salariés, du recrutement jusqu'à la fin de la relation contractuelle, dans le respect du droit et de la réglementation";
- les managers, supérieurs, intermédiaires ou de proximité, exercent enfin un rôle naturellement central dans l'impulsion, la conception, pilotage et l'accompagnement du changement.

La deuxième partie de cette étude est consacrée à chacun de ces métiers du changement. Quels sont leurs rôles et contributions spécifiques ? En quoi consiste leur travail, leurs savoirs et leurs compétences ? Quels sont les défis et les adaptations auxquels les titulaires de ces postes sont confrontés, à l'heure où le changement lui-même n'est plus ce qu'il était ?



2. Quand la conduite des changements transforme les métiers

2.1 - Les métiers de l'Organisation

Voir en annexe 2 (pages 46 à 51), les fiches métiers et les statistiques relatives à ces sous-familles professionnelles.

2.1.1 - La dynamique d'une famille professionnelle en expansion

- D'une nomenclature à l'autre

Les évolutions de la famille Organisation sont emblématiques de la période d'industrialisation de l'assurance. La différence de traitement dans l'ancienne (1996) et la nouvelle nomenclature (2012) marque pour ces métiers une véritable reconnaissance. L'examen comparé, à 16 ans de distance, des deux référentiels en dit également long sur l'ampleur des transformations qui ont recomposé tout un secteur.

En 1996, la famille professionnelle "Gestion et Organisation" réunit (*colonne de gauche dans le tableau ci-après*) deux composantes. Les sous-familles "Organisation, audit, qualité" et "Contrôle de Gestion" ne survivent pas à la mise en place de la nouvelle nomenclature. Trois nouvelles familles (*colonne de droite*) sont alors constituées pour accueillir leurs collaborateurs dans la nouvelle nomenclature.

Au terme de ce redéploiement, la finalité de contrôle qui fédérait l'ancienne famille se dissout dans la distinction de trois fonctions séparées :

- une fonction contrôle, maintenue mais plus strictement définie,
- une fonction de pilotage, élargie et enrichie,
- une nouvelle fonction : organisation.

Nomenclature 1996		Nomenclature 2012	
M	GESTION ET ORGANISATION	07 ou 08 ou 12	GESTION DES RISQUES (07) ou PILOTAGE ECONOMIQUE, COMPTABLE ET FINANCIER (08) ou ORGANISATION ET QUALITE (12)
M01	Organisation, audit, qualité	07A ou 07B ou 07C ou 12A ou 12B	Management des risques Contrôle interne Audit interne Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification Pilotage de la qualité
M02	Contrôle de gestion	07A ou 08C	Management des risques Contrôle de gestion, pilotage budgétaire

**Tableau de
correspondance
entre les 2
nomenclatures**

Les effectifs de l'ancienne sous-famille "Organisation, audit et qualité" migrent ainsi dans deux grandes catégories.

D'un côté, une famille Gestion des risques couvrant les activités de contrôle et d'audit Interne ; de l'autre, les métiers de l'Organisation et de la qualité désormais érigés en famille à part entière.

Les idées de contrôle, de conformité et de prédictibilité des opérations fondaient l'unité de l'ancienne famille "Gestion et organisation". Elles sont au cœur de la constitution de la nouvelle famille Gestion des risques.

Elles demeurent importantes dans la nouvelle famille Organisation mais ne l'y réduisent pas. Une fonction spécifique se voit reconnue dans l'institution de cette nouvelle famille : non plus celle de la supervision mais de la *fabrique* de (nouveaux) dispositifs d'activités.

Dans sa nouvelle définition, la fonction Organisation s'autonomise ; elle continue, certes, à transporter les préoccupations de "conservation" et de conformité qui imprégnaient son ancien rattachement. Mais son centre de gravité se déplace sensiblement du côté de la transformation de l'existant, de la production de choses nouvelles, de la réingénierie des structures et des processus.

Selon la nouvelle nomenclature, la famille 12 "Organisation et Qualité" rassemble désormais des métiers dont la finalité est d'améliorer la qualité de service aux clients et l'efficacité de l'entreprise, par la conduite de projets ou démarches contribuant à l'optimisation de son organisation et de ses processus de travail". Une finalité spécifique qui ne porte pas encore le nom de transformation ou de conduite du changement mais qui, en se désencastrant des activités du contrôle, laisse entrevoir leur possibilité.

- *L'explosion des effectifs de la famille Organisation*



Le terme d'explosion n'est pas trop fort pour qualifier l'évolution comparée des effectifs de cette famille avec celle de la branche. Entre 2002 et 2011, alors que l'effectif total de l'assurance augmente de 5%, celui de la famille Organisation, audit et qualité est quasiment multiplié par

deux. Une évolution comparée qui, plus que tout autre chiffre, rend compte du virage industriel qu'amorcent les sociétés d'assurances à compter des années 2000.

A la veille de l'actualisation de l'ancienne nomenclature, la seule sous-famille "M01 Organisation, audit et qualité" a dépassé en nombre toutes les autres fonctions support de l'entreprise. Elle est devenue la quatrième famille derrière les poids lourds de la Distribution, de la Gestion des contrats et dans une moindre mesure de l'Informatique. Cette expansion quantitative correspond aussi à une transformation qualitative. Les

finalités et activités de la sous-famille de métier en 2012 ne sont plus nécessairement celles qui prévalaient en 1996. La révision de la nomenclature est l'occasion de reconnaître ces évolutions et d'en tirer les conséquences.

Depuis 2011, la dynamique de cette famille ne se dément pas. Alors que l'effectif global baisse de 0,4% sur la période, celui de la famille Organisation et qualité augmente de 22%. Une évolution qui la situe largement en tête de toutes les autres : devant le Pilotage et gouvernance d'entreprise (+15%), et loin devant l'Actuariat (+7%), malgré le contexte de Solvabilité II.

La comparaison est encore plus frappante avec l'évolution des familles dont l'Organisation a précisément pour vocation de rationaliser l'activité. Sur la même période, la Gestion des contrats ou prestations évolue à +2%, la Distribution et développement commercial à -3%. Au terme d'une dizaine d'années, ce qui constituait la composante d'une sous-famille est devenue la cinquième famille professionnelle, sur les quinze que compte le secteur.

Pour l'avenir, une telle dynamique ne va pas sans poser de nombreuses questions. Cette évolution va-t-elle se poursuivre ? Si on voit dans l'organisation une activité d'investissement, le retour est-il à la hauteur des attentes ? Dans un contexte de coûts contraints, la rationalisation de la fonction Organisation pourrait devenir une question d'actualité.

- *La famille Organisation dans la nomenclature des métiers*

Par-delà la diversité de leur contenu, cadre d'exercice ou niveau de qualification, les métiers de l'organisation présentent un certain nombre de traits et d'exigences communes que la nomenclature s'efforce de dégager et de mettre en forme. On trouvera *en annexe 3 (pages 52 à 60)*, les missions, activités, compétences attendues et dénominations de postes associées aux sous-familles 12A "Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification" et 12B "Pilotage de la qualité".

Les finalités des métiers de la sous-famille 12A "Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification" (81% de l'effectif de la famille) évoquent davantage la fabrique de nouveaux dispositifs. Ses salariés "ont pour mission de contribuer au développement de l'entreprise et à l'amélioration de son fonctionnement en assurant le pilotage permanent de projets transversaux importants ou de processus d'optimisation de l'organisation du travail". Une formulation qui porte les traces de la forte influence de l'Excellence Opérationnelle dans la définition de la fonction. Les métiers de la sous-famille 12B "Pilotage de la qualité" (13% de l'effectif de la famille) ont, quant à eux, pour mission "d'améliorer la qualité de service aux clients et l'efficacité des processus de travail de l'entreprise en mettant en place des procédures ou démarches qualité et en assurant leur suivi".

Les professionnels de l'Organisation, à qui nous avons soumis le descriptif de ces activités, identifient des pistes de modifications ou de compléments qu'il faudrait (déjà) lui apporter.

Si la gestion de projets est bien au cœur de ces métiers, les personnes consultées accorderaient des développements plus importants aux dimensions relationnelles,

sociologiques voire politiques de leurs activités. En ce sens, la part technique et procédurale dominante devrait, dans la rédaction du descriptif, être rééquilibrée par des développements plus substantiels sur les volets humains et sociaux. Plus généralement, le terme même d'organisation semble connoté "bureau des méthodes", daté "vingtième siècle" et, finalement, réducteur par rapport aux champs de valeurs ajoutées sur lesquels la fonction doit de plus en plus se déployer. Les termes alternatifs de "conduite du changement" ou de "transformation" sont revendiqués. Ils permettent selon eux de rendre compte d'activités et de compétences qui, de périphérique, sont devenues centrales dans l'exercice de leur métier.

2.1.2 - Une famille de plus en plus intégrée dans l'écosystème des métiers

- *Un profil sociodémographique relativement proche des autres métiers de la branche*

La croissance forte de cette famille pourrait laisser croire à une population à la fois plus jeune et moins ancienne. Il n'en est rien. En 2013 l'âge moyen de 44,5 ans est de plus de deux ans supérieur à celui de l'ensemble des salariés. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise (et non forcément dans cette famille de métier) à 15,2 ans dépasse d'un an l'ancienneté de la profession. Cette relative proximité avec le profil de branche s'observe aussi dans la répartition hommes (44%) / femmes (56%) qui n'est pas très éloignée des 40% / 60% de l'effectif total. Cette part des femmes prend cependant un autre relief quand elle est rapportée à la structure des emplois cadres / non cadres. La prise en compte de celle-ci laisserait présager 50% de femmes dans la famille Organisation, soit six points en retrait de celui effectivement observé. Ainsi, avec 91,5% de cadres, la famille Organisation semble contribuer positivement au rattrapage de l'accès des femmes aux positions cadres. 97,5% des collaborateurs exercent dans le cadre d'un CDI. Le poids des CDD, par ailleurs très faible à 1,4%, est moitié moindre que pour l'ensemble de la branche, et s'explique probablement par un recours plus important aux prestataires externes. Avec un taux de 2,8%, l'alternance se situe dans le même ordre de grandeur que celui de la profession.

S'agissant des recrutements, 50,5% des personnes embauchées en 2013 dans les métiers de l'Organisation sont des femmes contre 60,4% pour l'ensemble de la branche. Sans surprise eu égard au niveau de qualification des emplois, 53,4% des personnes recrutées sont titulaires d'un Bac+5 ; seules 28% des embauches se font à Bac+2 ou moins.

La répartition de ces nouvelles recrues en fonction du domaine de leur formation initiale témoigne de la diversité des types de connaissances "compatibles" avec la compétence Organisation. Si on relève une sur-représentation des profils scientifiques (Mathématiques et Sciences + Informatique et traitement de l'information), deux fois plus nombreux que sur le périmètre ROMA, leur total n'excède pas 25%. Il laisse une part importante à une grande diversité de cursus post Bac : formations générales (16,4%), commerce, vente marketing, distribution (11,3%), comptabilité, gestion (8,7%), spécialités plurivalentes de services (7,7%), finance, banques, assurances, immobilier (6,7%), droit et sciences politiques (5,1%), économie et sciences sociales (4,6%), ressources humaines, organisation du travail (4,6%).

- *La famille Organisation, un espace de brassage et de distribution des compétences*

Le niveau de qualification des emplois présente un profil singulier. Les postes de classe 6 sont les plus nombreux et représentent 42,4% des emplois, devant la classe 5 (35,9%) et la classe 7 (12,1%). Ainsi plus de 90% des postes correspondent à une classification cadre. Des caractéristiques qui font des métiers de l'organisation, tout à la fois une porte d'entrée pour le recrutement externe de cadres confirmés et une destination pour les collaborateurs à potentiel, issus d'autres métiers et désireux d'une évolution interne dans l'entreprise.

En regard des autres familles de métiers, l'Organisation recrute moins à l'extérieur : fin 2013, 5,9% de ses collaborateurs avaient été embauchés au cours de l'année contre 8,9% pour la branche. Quand la famille recrute, il s'agit de collaborateurs sensiblement plus âgés : 35,7 ans pour les femmes (valeur ROMA : 30,8 ans) et 37,4 ans pour les hommes (Valeur ROMA : 32,3 ans). Le recours à l'extérieur concerne ainsi des profils confirmés, dans la dynamique professionnelle de la trentaine, ayant acquis une solide expérience en cabinet ou dans l'entreprise, pas nécessairement dans le secteur de l'assurance. La famille Organisation est à ce titre un point d'entrée utilisé par les Ressources Humaines pour renouveler, diversifier et enrichir le "portefeuille" compétences de l'entreprise.

Dans le même temps, la famille Organisation apparaît aussi comme une destination privilégiée de la mobilité interne. En 2013, 320 embauches ont contribué à une augmentation de 490 collaborateurs des effectifs Organisation et qualité. Les 170 postes restants ont été pourvus grâce à des changements de poste.

Si on tient compte des départs de l'entreprise et des reconversions vers un autre métier, on peut estimer que ce sont entre 600 et 700 personnes qui, en 2013, ont rejoint la famille Organisation et qualité par le jeu de la mobilité interne. Les activités de l'Organisation constituent ainsi une possibilité d'évolution et de dynamisation de la trajectoire professionnelle des salariés. Notamment pour les managers, l'exercice de ces métiers permet de tirer parti de leur proximité avec la culture professionnelle des métiers tout en cultivant chez eux une prise de recul, enrichie de la maîtrise de nouvelles méthodes et outils. Une expérience d'autant plus formative qu'elle impose le détachement d'un rôle hiérarchique au bénéfice d'une posture plus transversale ; une position qui fait travailler autrement les capacités d'écoute, d'interactions avec les autres, de gestion de la complexité et de l'incertitude. Autant d'épreuves qui, surmontées, enrichissent le répertoire des collaborateurs et les préparent à l'exercice de nouvelles responsabilités au sein de l'entreprise.

S'il est intéressant pour beaucoup de rejoindre cette fonction, il semble tout aussi important de savoir la quitter. Pour nos interlocuteurs, on ne doit pas faire "carrière" dans ces métiers, mais y faire un passage de quelques années avant d'évoluer dans d'autres types d'activités. "L'atterrissage" qui fait suite à cette expérience professionnelle est donc une question d'importance, à la fois pour les collaborateurs confrontés à la nécessité d'une nouvelle affectation professionnelle, comme pour l'entreprise désireuse d'une gestion fluide et dynamique des effectifs de cette fonction. Dans tous les cas, les métiers de l'Organisation exercent une fonction de brassage entre des profils internes et externes hétérogènes. Par le jeu de la mobilité sortante, elle contribue en sens inverse à diffuser vers les autres fonctions un corpus de compétences, pratiques et valeurs homogènes qui confortent la cohérence managériale de l'entreprise et sa transversalité.

2.1.3 - Autour d'une finalité commune, des niveaux et contextes d'activités très variés

- *La pertinence et la bonne fin des projets comme principale valeur ajoutée*

La fonction organisation est généralement structurée autour d'une direction centrale, rattachée ou proche de la Direction générale. Dans le cadre d'une mission transversale d'impulsion, de coordination et de contrôle, elle remplit un rôle de garant de la pertinence et de la bonne fin de mise en œuvre des projets prioritaires de l'entreprise. Elle assure en premier lieu la conduite des projets importants ou complexes, et intervient à ce titre auprès et dans les autres Directions pour les aider à adapter leurs structures, outils, procédures, modes opératoires, pratiques professionnelles et managériales associées... Ses sujets d'interventions se révèlent extrêmement variés tant par leur genèse que par leur contenu. Tantôt, la Direction de l'Organisation décline une initiative stratégique et la traduit dans un programme de conception et de mise en œuvre. Dans d'autres configurations, elle peut répondre à une demande d'assistance et d'accompagnement d'une structure métier désireuse d'engager une démarche de transformation. Quand elles existent, les équipes décentralisées d'organiseurs – installées sur un site ou au niveau d'une région – peuvent symétriquement intervenir comme support de proximité, aussi bien sollicité localement par les métiers qu'en déclinaison et relai d'un projet national. A cette variété d'origines, s'ajoute celle des contenus : projets stratégiques de développement - investir un nouveau marché -, projets d'efficience en vue de l'optimisation des coûts, adaptation des dispositifs de gestion aux évolutions réglementaires, transformation et enrichissement des services au client, déploiement des fonctionnalités digitales... La compétence projet est ici majeure et doit rendre capable les équipes d'organiseurs d'appréhender les sujets les plus variés.

Au-delà de ses propres interventions, la Direction de l'Organisation assure une fonction de mise en visibilité de l'ensemble des initiatives et projets, conduits ou non par elle, qui, en quelque endroit, absorbent des ressources de l'entreprise. Cette activité de coordination et de mise en cohérence (*Project Management Office*), plus ou moins étoffée selon les entreprises, délivre une vue consolidée de l'ensemble des projets en cours. Ses *reporting* doivent aider la Direction générale à s'assurer de la pertinence des projets, à les prioriser en veillant plus particulièrement à ceux aux enjeux les plus importants. Il s'agit ainsi de disposer d'états fiables permettant d'apprécier l'avancement réel des initiatives ainsi que les coûts attachés à leur réalisation. Une vue à la fois globale et détaillée, indispensable au pilotage à l'ère du foisonnement des initiatives que suscite la transformation digitale.

Plus largement encore, il revient enfin à la Direction de l'Organisation de construire le référentiel "maison" des méthodes et outils, support de l'entreprise en matière d'organisation. Un socle commun qui est très souvent la déclinaison au niveau de l'entreprise, de méthodes génériques qui se sont imposées comme des standards du marché. Sa diffusion aux collaborateurs des autres directions, via des dispositifs de formation et de certification, contribuera à renforcer et à homogénéiser la compétence "gestion de projets" dans toutes les unités de l'entreprise.

- *Variété et importance des contextes d'activités*

Autour de cette trame commune, des différences parfois sensibles peuvent être observées. La répartition des ressources et compétences, entre la Direction centrale de l'Organisation et les directions métiers, explique une bonne part de ces variations.

Certaines entreprises portent une conception distribuée de la fonction Organisation. Une partie importante de leurs effectifs exerce au sein de structures opérationnelles (Gestion des contrats et Distribution notamment) et sous l'autorité de leur responsable. Les (petites) équipes constituées en leur sein interviennent dans les unités de travail pour optimiser les processus. Assistants de la maîtrise d'ouvrage, ils sont également les interlocuteurs de la DSI sur les projets informatiques concernant leur unité.

A l'inverse de cette logique distribuée, d'autres entreprises ont fait le choix de la centralisation. Dans ces sociétés, l'essentiel des ressources de conception, d'animation et de suivi de projets de transformation est concentré dans une seule structure. Les moyens d'études, d'analyse et de conduite de projets, qui pouvaient exister au sein des directions de métiers, en sont détachés pour rejoindre une direction centrale. Celle-ci intervient alors non seulement sur les projets complexes et transversaux, mais couvre également les démarches d'optimisation spécifiques à chaque fonction de l'entreprise. Dans ce contexte, les directions de métiers deviennent les clients internes d'une structure Organisation, dont les profils et modes d'intervention et de management tendent à converger avec ceux d'un cabinet de conseil.

Entre ces deux polarités, chaque société a structuré sa fonction organisation suivant les modalités qui convenaient le mieux à sa taille, à la diversité de ses activités, à sa culture et à la place assignée dans sa stratégie à "l'Excellence Opérationnelle" et à la transformation. Il en résulte des contextes concrets d'activités très variées pour les organisateurs. Au risque d'être schématiques, et sans être exhaustives, quelques formes principales se révèlent à l'observation. A la croisée d'un critère d'appartenance, ou pas, à une direction métier, modulée par l'inévitable effet de la taille de l'entreprise, on peut tenter de dégager une typologie des environnements de travail des organisateurs en distinguant ceux qui exercent :

- *en structure centrale*, généralement dans des directions dédiées à l'organisation, à la transformation mais aussi dans des équipes constituées au sein de la Direction des Systèmes d'Information. Ces collaborateurs sont susceptibles d'intervenir sur une grande diversité de projets, auprès de l'ensemble des directions opérationnelles ou fonctionnelles ;
- *à l'intérieur d'une direction métier*, sur site ou en central, où ils entretiennent, au quotidien et dans la durée, une double proximité avec les décideurs de ces unités, et les pratiques / cultures professionnelles de leurs équipes ;
- *en région, sur site*, ils peuvent intervenir dans un rôle d'assistance ou de conduite / accompagnement de projet. Dans ce dernier cas, il peut s'agir de répondre à des demandes locales, ou d'intervenir comme relai de déploiement d'un projet dont les phases amont ont été prises en charge au niveau national.

De la variété de ces contextes d'activités procède naturellement celle des tâches, des interlocuteurs et des relations, des outils et des mix de compétences mobilisées. Plus

encore que pour d'autres familles de métiers, une fonction d'organisateur ne peut être véritablement définie dans son contenu qu'à la condition d'être située dans sa géographie, son "écosystème" dirait-on aujourd'hui.

2.1.4 – La réintégration des dimensions humaines et sociales dans les démarches d'Organisation

Comme le descriptif de la nomenclature professionnelle en témoigne, les premiers savoirs et compétences attachés aux métiers de l'organisation sont avant tout d'ordre cognitif et processuel.

De la complexité d'une matière bien vivante, il s'agit toujours d'opérer une réduction conceptuelle. A partir de l'examen de l'activité, la logique est d'extraire et de modéliser des régularités puis, à partir de ces régularités, de prescrire des dispositifs de travail. Dans un dernier temps, l'activité porte sur le déploiement de ces nouveaux agencements en sorte que les équipes les acceptent et se les approprient.

De ce point de vue, l'inspiration taylorienne n'a jamais cessé d'imprégner les activités de l'organisation. Laissée à sa pente, l'organisation serait alors exposée au risque de produire des dispositifs sans adhérence avec l'activité réelle. Pour les collaborateurs, c'est le risque d'un management désincarné, qui peut être vecteur de dérive pouvant aller jusqu'à des phénomènes de mal être et de stress au travail. Pour les assurés, c'est le risque d'une expérience client dégradée. Pour les entreprises c'est tout simplement la menace d'un décrochage de la performance qui est au centre des enjeux.

Après la première phase d'industrialisation, la prévention de ces possibles dérives est devenue une préoccupation majeure pour les métiers de l'organisation. L'examen des discours et des méthodes - à défaut parfois des pratiques et de leur mise en œuvre - témoigne d'un effort en ce sens. Le mouvement engagé sur les dernières années peut ainsi se lire comme une tentative - au long cours - de réintégrer dans le contenu des démarches une partie de la complexité humaine et sociale que les abstractions fonctionnelles laissaient trop souvent de côté. Les exigences davantage reconnues de la participation, de la communication et de la formation tirent la fonction vers de nouveaux territoires. Par la participation, il s'agit d'associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes. Tout au long du projet, les dispositifs de communication doivent permettre aux acteurs de l'entreprise de s'approprier les changements à venir, ainsi que d'être informés sur l'avancement du projet. Par la formation, on s'assurera que les utilisateurs ont acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

L'évolution des méthodes même de l'organisation traduit les changements allant dans cette direction. Ainsi, la démarche de l'Excellence Opérationnelle va dans ce sens qui fait de la connaissance et de l'expérience des opérateurs une ressource de la réingénierie du processus. Débordant du champ de la rationalisation technique, l'Excellence Opérationnelle est aussi, voire surtout, une entreprise de "codification du social". Au niveau "micro", à l'échelle de l'équipe, du service ou du plateau de gestion... elle tente d'instituer et

d'inscrire dans les routines du fonctionnement quotidien de nouvelles régulations humaines et sociales. Ses interventions consistent aussi à instituer de "nouveaux rites managériaux". Par exemple, il s'agit :

- de rendez-vous collectifs avec la réunion quotidienne de l'équipe d'un plateau de gestion par son manager de proximité ;
- d'un point collectif quotidien dont le protocole doit permettre le partage et les commentaires des chiffres d'activités de la veille, la transmission des informations et consignes, la remontée et les réponses aux questions et observations des collaborateurs ;
- de rendez-vous individuels aussi, avec l'inscription dans les routines managériales, d'entretiens réguliers de formation et de coaching entre le manager de proximité et chacun de ses collaborateurs.

Plus récemment, les principes promus par la démarche "Agile" (*Voir annexe 1 page 45*) marquent également la prise de distance des méthodes avec les cheminements linéaires, codifiés et rigides. L'accent est ainsi mis sur l'interaction fréquente, la préférence pour des itérations courtes et nombreuses, une attention réflexive des équipes à la manière d'ajuster son processus de travail, un pilotage adaptatif de la conduite du projet par l'évaluation continue des enjeux et des risques.

2.1.5 – Le virage "performatif "de l'organisation : quels impacts sur les compétences ?

Il y a parfois loin entre les ambitions et principes affichés et les pratiques observées. Les uns et les autres peuvent mettre du temps à converger. La mutation des méthodes renseigne cependant sur les nouveaux enjeux des métiers de l'organisation. Elle éclaire les nouveaux types de savoirs et de compétences, jusqu'aux attitudes et comportements que les organisateurs doivent adopter pour répondre aux exigences de notre temps. Les nouvelles pratiques marquent ici une évolution pragmatique et performative des démarches d'organisation. Elles se détournent de la recherche exclusive d'une hypothétique solution "objectivement" la meilleure... Concrètement, les réponses valent moins par leurs supposées qualités intrinsèques que par leurs capacités à produire des effets d'adhésion et d'engagement auprès des parties prenantes. Autrefois expulsés du jeu, les "acteurs" (leurs opinions, valeurs, attitudes) reviennent au centre, non pas comme contrainte à contourner ou circonvenir, mais comme ressources à impliquer et à mobiliser. Pour l'organisateur - mais peut-on encore utiliser ce terme ?- les compétences socles peuvent toujours relever de la technique et des instruments. Mais les compétences critiques, celles qui font véritablement la différence entre "le passable", "le bon" et "l'excellent", migrent sur un terrain humain.

"Facilitateur", "catalyseur", "passeur", "médiateur" sont des mots qui reviennent fréquemment chez les professionnels de l'organisation pour parler de leur métier. Les compétences instrumentales s'effacent derrière les compétences sociales et politiques. "Le débutant a la tête dans la partition, le confirmé à la partition dans la tête" résume un responsable de l'Organisation. Il mobilise sa boîte à outils, mais est tout à fait capable de s'en détacher. Engagé dans un dialogue avec un manager, il sait détecter les réticences,

même non formulées, et renoncer à son discours. Il saura changer de pied, rechercher des voies de passage afin de rallier ses interlocuteurs".

Très largement il s'agit d'une fonction d'interpolation, souvent de diplomate qui, même à des échelles modestes, mobilise un portage de nature politique de la complexité... Des postures et des contributions qui, on le verra, le rapprochent d'autres métiers ou fonctions fortement impliqués dans la conduite du changement.

2.2 - Les managers

2.2.1 - Baisse des effectifs, augmentation des qualifications

- *L'industrialisation s'est accompagnée d'une baisse du taux d'encadrement*



La nomenclature a fait le choix de traiter le management non comme un métier mais comme une fonction. Ses titulaires se répartissent ainsi dans les quinze familles professionnelles. A l'inverse des métiers de l'Organisation, les statistiques disponibles signalent à partir de 2009 une baisse du nombre d'encadrants.

Sur la période 2004 - 2009, environ 17 000 salariés encadraient au moins deux collaborateurs. Un chiffre qui décroche à partir de 2009 pour s'établir à moins de 15 000 depuis 2012.

Compte tenu de l'augmentation de l'effectif global, ce recul est encore plus marqué si on l'apprécie en valeur relative. La part des encadrants dans l'effectif total s'établissait à 15,7% en 2004, il était encore de 14,9% fin 2009, il décroche alors pour atteindre 10,1% fin 2013.

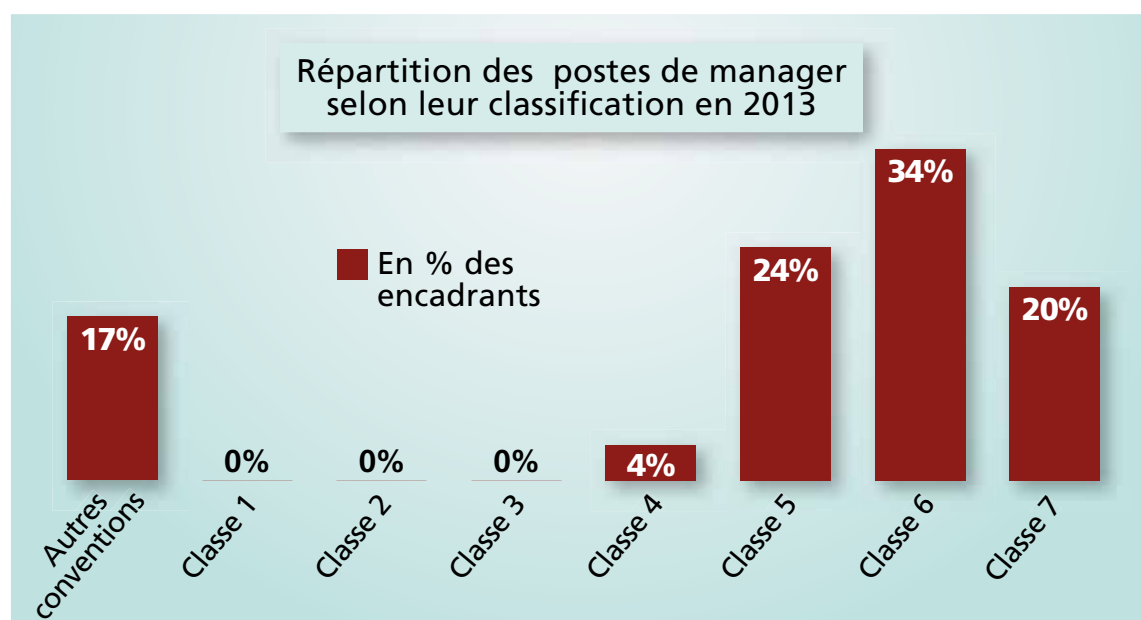
Une décrue engagée précocement pour la famille Gestion des contrats rejointe à partir de 2009 par le fort recul du taux d'encadrement de la famille Développement commercial (tableau ci-dessous).

RATIO ENCADRANTS / EFFECTIF TOTAL de 2004 à 2013	2004	2009	2013
Distribution et développement commercial	15,4%	17,2%	10,3%
Gestion des contrats ou prestations	13,1%	10,4%	8,0%

• *L'augmentation du niveau des qualifications*

Le graphique ci-contre présente la distribution des postes de manager toutes classes et statuts confondus en 2013.

L'examen comparé avec les données de 2004 fait ressortir la stabilité du poids des classes 6 (-1 point), l'augmentation de la classe 7 (+5 points), le recul de la classe 5 (-4 points).



On observe par ailleurs une augmentation du niveau de diplôme détenu par les encadrants qui, sans leur être spécifique, est relativement marquée pour cette population. Une tendance qui se vérifie quelle que soit la classification de l'encadrant :

- en 2004, 49% des managers de classe 5 avaient le Bac pour plus fort diplôme. Ils ne sont plus que 34% en 2013. Le BTS s'impose désormais comme un prérequis minimal à l'exercice de ces responsabilités, 24% en étaient titulaires il y a 10 ans, ils sont 39% aujourd'hui ;
- sur la même période, un mouvement identique, quoique plus amorti, s'observe pour les managers de classe 6. Il se traduit par un recul du niveau Bac (-9 points) au bénéfice du Bac+2 (+4 points) et du Bac+5 (+6 points) ;
- 50% des managers de classe 7 sont titulaires d'un Bac+5 fin 2013, contre 40% 10 ans plus tôt.

L'évolution du niveau de diplôme des titulaires de ces fonctions semble traduire une augmentation des exigences d'ordre cognitif attachées à l'exercice de ces responsabilités. La valorisation de l'expérience professionnelle et de la réussite en activité continuent certes à être des valeurs porteuses dans le secteur professionnel. Il demeure que l'absence de diplôme risque désormais de se révéler pénalisante pour les professionnels aspirant à un parcours professionnel dans le domaine du management... Une tendance qui pourrait conforter la vitalité de la formation professionnelle continue diplômante dans le secteur de l'assurance.

2.2.2 - Le repositionnement des différents niveaux de management

- *La reconnaissance du management de proximité*

La reconnaissance du rôle clé du management de proximité est un des phénomènes majeurs des dix dernières années. A l'heure de l'entrée dans une économie de service, l'assurance participe ainsi à un vaste mouvement de redistribution des responsabilités observables dans d'autres secteurs de l'économie. Dans ce que *Sandra Enlart* qualifie "d'hymne au terrain", la valorisation "du local, du petit groupe et de la proximité deviennent les valeurs dominantes de la société en émergence. Le mouvement de décentralisation qui s'est développé dans les organisations ne pouvait réussir sans s'appuyer sur les managers opérationnels. La valorisation du management de proximité reste un des signes le plus explicite du monde en émergence". Dans ce nouveau monde : "Le manager de proximité est celui qui fait le lien entre l'expérience du métier et le pouvoir de décider. Il est tout à la fois producteur et organisateur ; il incarne la nécessité de participer à l'action pour prétendre la diriger. Car c'est une des caractéristiques du capitalisme cognitif : plus l'activité est intellectuelle et plus il devient difficile de prétendre manager sans participer à la production".

La revalorisation de l'encadrement terrain est la conséquence directe des nouvelles exigences de la conduite du changement. Les évolutions d'organisation deviennent trop rapides et les situations de travail trop complexes ou incertaines pour qu'il soit désormais possible de les normaliser "de l'extérieur". A elle seule, l'application des normes, processus et outils se révèle insuffisante pour générer de la performance. Des initiatives et des impulsions au plus près du terrain s'imposent, qui doivent accompagner la construction de nouvelles routines, attitudes, manières de faire. On se rend compte de la nécessité d'un management local dont la contribution participe non seulement d'une fonction d'exécution, mais aussi d'animation, voire de création et de définition de l'organisation du travail.

Dans les sociétés d'assurances, un changement copernicien s'est ainsi opéré qui, s'il n'a pas encore converti l'ensemble de la population, a déjà modifié de manière irréversible la figure "idéale" de l'encadrant de terrain. C'est en fonction de ce modèle que les entreprises du secteur consentent des efforts sans précédent pour détecter les talents, recruter, intégrer et développer les managers de proximité. Dans cette vision cible, les exigences en matière technique et les attentes en terme de respect des règles et des procédures ne disparaissent pas ; elles constituent le fond de la fonction mais sont

relativisées et cessent de la définir. Du manager de proximité, on attend désormais qu'il investisse de nouveaux rôles et de nouvelles postures. A côté des rôles traditionnels de supervision et de contrôle du manager de proximité, ses interventions dans l'animation, la motivation et le développement individuel et collectif des équipes sont de plus en plus sollicitées. La performance de l'activité suppose un réglage fin et complexe des règles, des outils, des compétences et du travail collectif. L'action du manager de proximité se révèle ici une pièce maîtresse dans la justesse de cet agencement. Tout en agissant dans le cadre des dispositifs formatés du travail qui, de plus en plus, s'imposent à lui, le manager de proximité est aussi celui dont la participation est directement requise dans le développement et l'expérimentation de nouvelles organisations.

- *Quel repositionnement du management intermédiaire et supérieur ?*

Les transformations en cours devraient avoir des conséquences sur les effectifs, rôles et contributions attendues des échelons intermédiaires et supérieurs des lignes hiérarchiques. D'un côté, la complexité locale et la vitesse de réaction désormais nécessaires poussent à une délégation de pouvoir - et à un portage de responsabilités - de plus en plus fort du côté du management de proximité. De l'autre, l'ère digitale et la circulation de l'information qu'elle favorise au sein même de l'entreprise font progressivement perdre aux niveaux intermédiaires et supérieurs du management le monopole d'informations dont ils ont longtemps été les principaux dépositaires. Le développement de projets transversaux et l'interaction directe entre le management de proximité et les supports fonctionnels de l'entreprise font des niveaux N+2 et N+3 un passage de moins en moins exclusif entre la base et le sommet. Il demeure, certes, les prérogatives institutionnelles attachées à l'exercice de l'autorité hiérarchique, lesquelles s'expriment notamment dans la fixation des objectifs et l'évaluation des performances. Toutefois, à l'ère de la nouvelle vague digitale, ce (seul) type de contribution pourrait avoir du mal à légitimer complètement l'exercice de la fonction. Ce déclin des activités de traitement, de communication des informations, de relai entre les collectifs de travail et l'institution, a pour effet de fragiliser ces fonctions. Mais dans le même temps, les transformations numériques en cours peuvent pour ces postes constituer aussi de véritables opportunités. Placées à la jonction du stratégique et de l'opérationnel, leur valeur ajoutée est naturellement décisive sur le terrain de la reconfiguration sociotechnique des activités. Demain pour le management intermédiaire et supérieur, comme hier pour le management de proximité, le passage au nouveau monde digital pourrait également être synonyme de profondes remises en cause.

2.2.3 - La complexité et les contradictions au cœur de l'activité managériale

- *Un travail de médiation entre "mondes sociaux" hétérogènes*

La position hiérarchique a longtemps constitué un élément déterminant de la fonction managériale. Certes l'encadrement d'équipe constitue toujours une dimension forte d'identification de son activité. Au-delà cependant, c'est sa position de carrefour entre des acteurs et des besoins hétérogènes qui le définit le mieux désormais.

Le manager de proximité assume toujours la position de médiateur entre les prescriptions de la Direction et les attentes des collaborateurs. Toutefois, son travail d'articulation se déploie aussi, et de plus en plus, sur les plans "horizontaux", internes et externes, de son activité. Il lui appartient ainsi d'assurer la relation et l'alignement de son équipe avec bien d'autres parties prenantes : les unités situées en amont ou en aval du processus, les services d'expertises ou les fonctions supports, des prestataires externes et naturellement les clients. Avec un temps de retard, ces exigences de transversalité s'appliquent aussi au management intermédiaire et supérieur.

A l'heure du digital, le fonctionnement séparé, parfois autarcique des grandes directions devient de moins en moins tenable. Dans une organisation où le maillage des processus augmente, l'interconnexion de l'ensemble des unités, une "déterritorialisation" s'engage qui impose aux dirigeants de ces structures de prendre davantage en compte les intérêts généraux de l'entreprise. L'atteinte des objectifs propres, assignés à la fonction, régule toujours les attitudes et les actions de ces responsables, mais leurs marges de manœuvre pour y parvenir doivent de plus en plus intégrer les attentes et besoins des autres directions ou acteurs concernés.

- *Entre initiatives sollicitées et resserrement des contraintes*

Un double mouvement place aujourd'hui le management dans une position contradictoire. D'un côté, un mouvement d'ouverture, "l'hymne au terrain" évoqué plus haut, va dans le sens d'un fonctionnement plus participatif. Des espaces de parole sont instaurés, des réunions sont organisées afin que l'encadrement puisse communiquer et expliquer la politique managériale, mais également susciter de la participation. Les interventions de coaching et de développement des collaborateurs sont encouragées. De l'autre côté, les managers de proximité sont tenus de produire des *reportings* de plus en plus précis et d'inscrire leurs initiatives à l'intérieur de processus toujours plus structurants pour leur activité. Dans ce double mouvement, les incohérences se multiplient parfois entre ce qui est dit et imposé, entre les exigences et les moyens donnés.

Par-delà la diversité des secteurs d'activités, les études et enquêtes sociales réalisées auprès des managers de proximité révèlent deux traits majeurs qui valent aussi pour le secteur de l'assurance. En premier lieu, une forte valorisation de l'autonomie, de la prise d'initiative et de l'implication personnelle. Malgré les difficultés de son exercice, pour qui en a le goût et les capacités, le management de proximité offre une possibilité de développement et de réalisation personnelle. On relève aussi dans cette population un fort sentiment d'attachement et de loyauté vis-à-vis de l'entreprise, ainsi qu'un potentiel certain d'engagement. Dans le même temps pourtant, cette valorisation de l'autonomie semble se payer d'un sentiment d'isolement. Nombre de managers de proximité se plaignent d'une absence de soutien, de la nécessité de devoir se débrouiller par eux-mêmes. Ils expriment la difficulté de pouvoir s'exprimer et surtout d'être réellement écoutés et entendus. Le risque d'éloignement entre le terrain et les niveaux supérieurs de la hiérarchie ne peut être négligé. Encore davantage dans une période de changement accéléré, la qualité et la profondeur du dialogue entre les acteurs de la ligne managériale constitue une exigence majeure des nouvelles transformations.

2.2.4 - Une recomposition de la fonction autour des valeurs d'apprentissage et d'innovation

- *La complexité comme "matière première" du management*

L'activité managériale s'est longtemps déployée dans un environnement relativement stable. Dans ce contexte, les connaissances accumulées par l'exercice du métier constituaient la meilleure ressource pour répondre aux sollicitations du quotidien. Dix ans de changements accélérés et l'entrée dans la nouvelle ère digitale ont progressivement érodé les points d'appui traditionnels d'accomplissement de la fonction. La reconfiguration accélérée des organisations, des outils et des processus frappe d'obsolescence des savoirs de plus en plus transitoires. Des tâches qui occupaient une part importante du temps managérial - traitement et transmission d'informations, communication - sont de manière croissante prises en charge par le système d'information et la communication interne. Le transfert à des référents techniques d'une partie de l'assistance aux équipes, autrefois délivrée par le responsable hiérarchique, participe également de cette évolution.

Ainsi, la fonction managériale tend à être progressivement démise des dimensions les plus routinières et aussi les plus prédictibles et confortables de son activité. Du haut en bas de la ligne managériale, les managers ne sont plus nommés pour gérer un existant, mais aussi pour transformer et éventuellement remettre en cause ce qu'ils avaient pu construire la veille. Au terme de ce progressif effeuillage, ce qui reste attaché à la fonction, son nouveau cœur, n'en devient que plus visible : la prise en charge de l'aléatoire, du risqué ou du conflictuel, le traitement de problématiques à la croisée d'enjeux sociaux, techniques et humains. Dans cet environnement, le management commence à partir du point où il y a de la complexité à investir et à transformer. La gestion des injonctions multiples et des situations paradoxales ne constitue pas un "à côté" du métier, mais ce qui le justifie et où se tient désormais une part grandissante de sa valeur ajoutée.

- *Un changement de nature des compétences requises*

A un degré plus ou moins fort, l'ensemble des postes de management, quel que soit leur niveau, est concerné par ces évolutions. Les ressources statutaires et d'autorité de la fonction managériale se révèlent ici d'une faible utilité pour composer avec cette nouvelle donne. Pour les titulaires de ces postes à responsabilité, les épreuves d'évaluation à surmonter se multiplient, comme s'accroît la visibilité de leurs impacts sur la performance. Le déphasage de ces nouvelles exigences de la fonction avec d'anciennes cultures et pratiques professionnelles est synonyme pour une partie de l'encadrement de perte de repères et de déstabilisation.

Depuis plusieurs années déjà, la maîtrise technique d'un métier ne suffit plus à l'exercice du management. D'autres compétences, et plus encore d'appétences, sont venues compléter le répertoire des qualités requises. Pour ces raisons, les RH ont mis en place des processus d'identification des potentiels et de recrutement, qui ont considérablement renforcé les exigences dans le domaine des relations humaines, de l'animation des équipes, de l'accompagnement et du développement professionnel des collaborateurs.

Plus récemment, ces prérequis se sont complétés d'attentes dans le domaine de la conduite de projets. Elles expliquent la porosité croissante, déjà évoquée, entre les métiers de l'organisation et les fonctions du management.

Cette "mue" managériale a déjà largement diffusé dans les sociétés d'assurances. Le renouvellement générationnel en cours, lié aux départs à la retraite des "anciens managers", comme la rigueur renforcée des processus de sélection, accélère de fait sa généralisation. A peine cependant diffusent-t-ils leurs effets que de nouvelles exigences pointent sur le profil et le contenu des compétences. A l'ère des transformations accélérées et du changement agile, les "stocks" de savoirs stabilisés se révèlent insuffisants, et souvent encombrants, pour affronter la complexité. Au seuil de l'entrée dans une nouvelle vague digitale, les savoirs déjà constitués pourraient moins compter que les capacités à les adapter ou à les renouveler. Cela vaut pour les savoirs métiers traditionnels, que les mutations obligent à régénérer sous peine d'être déclassés, mais cela s'applique aussi aux savoirs méthodologiques et instrumentaux, de diffusion plus récente, dont la mise en œuvre doit savoir composer avec la diversité et l'imprévisibilité des situations.

- *Le management comme travail d'enquête*

Les savoirs construits dans le cadre de la formation, comme l'expérience accumulée dans les parcours professionnels, conservent leur importance. C'est cependant la capacité et les habiletés à les renouveler qui, demain, devraient faire la différence. Pour l'ensemble des collaborateurs, mais plus particulièrement encore pour les managers, l'évaluation et le développement de la capacité à apprendre sont au cœur des enjeux RH de demain.

Le développement professionnel inclut naturellement une démarche autonome de recherche et d'acquisition de nouvelles connaissances. Elle sera servie par les outils numériques et la facilité d'accès aux réseaux d'informations et de savoirs. L'apprentissage nécessaire déborde cependant de son acception scolaire traditionnelle. C'est la capacité à apprendre des situations, in vivo, qui pourrait constituer la nouvelle frontière du développement managérial de demain. Une activité qui impose un nouveau type de rapport avec la complexité des situations, au cours desquelles il est attendu du manager qu'il *produise* des savoirs contextualisés et utiles à l'action. Par le passé, l'industrialisation, et les démarches normatives et instrumentées qui l'ont accompagnée, se sont souvent traduites par un déni de complexité. Tout à l'inverse, savoir investir et résoudre cette complexité est au fondement de la transformation attendue du management de demain.

La pensée pragmatiste qui, voilà plus d'un siècle, explorait les rapports entre savoir et expérience retrouve dans ce contexte une singulière actualité. Au sens que cette pensée donne à ce terme, le management ressort de plus en plus comme un *travail d'enquête*. Le point de départ en est toujours une situation concrète, singulière, irréductible au "prêt à penser". Manager implique toujours un intense travail de captation et de décryptage de *tous* les signes. Il requiert une très grande attention aux environnements humains et sociaux, comme le discernement des tendances qui les travaillent et peuvent les déstabiliser.

Dans ce travail d'enquête, pensée logique et imagination ne s'opposent pas. L'intelligence des situations est faite d'allers-retours permanents entre raisonnement logique et

créativité. L'imagination ouvre des options que la logique s'efforce d'évaluer ou d'éprouver en pratique. Enfin, il convient d'expérimenter, de tester l'hypothèse retenue, de garder en tête qu'elle n'est qu'une conjecture parmi d'autres. Pour le management, le travail d'enquête n'a pas de fin, il constitue la fin même du travail de management.

- *Une recomposition autour des valeurs de l'apprentissage et de l'innovation*

L'émergence récente des valeurs d'apprentissage et d'innovation dans la sélection et la formation des managers est le signe de cette transformation. Telle entreprise retient désormais l'innovation dans le cœur des capacités et habiletés qu'elle vérifie dans les dispositifs *d'assessment* de ses futurs managers. Telle autre inclut dans ses entretiens annuels l'obligation pour le manager de s'engager sur un projet innovant.

C'est dans le domaine du développement professionnel que les évolutions, bien que lentes, sont les plus marquées. Les formations aux techniques du management, ou les manifestations qui visent à rassembler le management autour des politiques et valeurs de l'entreprise, ne suffisent pas à répondre aux attentes. Comme relevé dans une enquête récente de l'APEC : *"certes des évènements sont organisés mais leur pertinence n'est pas certaine et le besoin d'accompagnement et de soutien n'en est pas résolu pour autant. [...] Peu convaincus par les actions proposées par leur entreprise pour faire face à leurs difficultés, ou en l'absence de celles-ci, les cadres managers trouvent des solutions informelles... Ce ne serait donc pas les politiques d'entreprises qui donneraient les clés des solutions. Les attentes évoquées par les cadres d'accompagnement, de mentoring, de développement personnel de mises en contact réseaux, pourraient-elles être comblées par des politiques d'entreprises ad hoc ?"*.

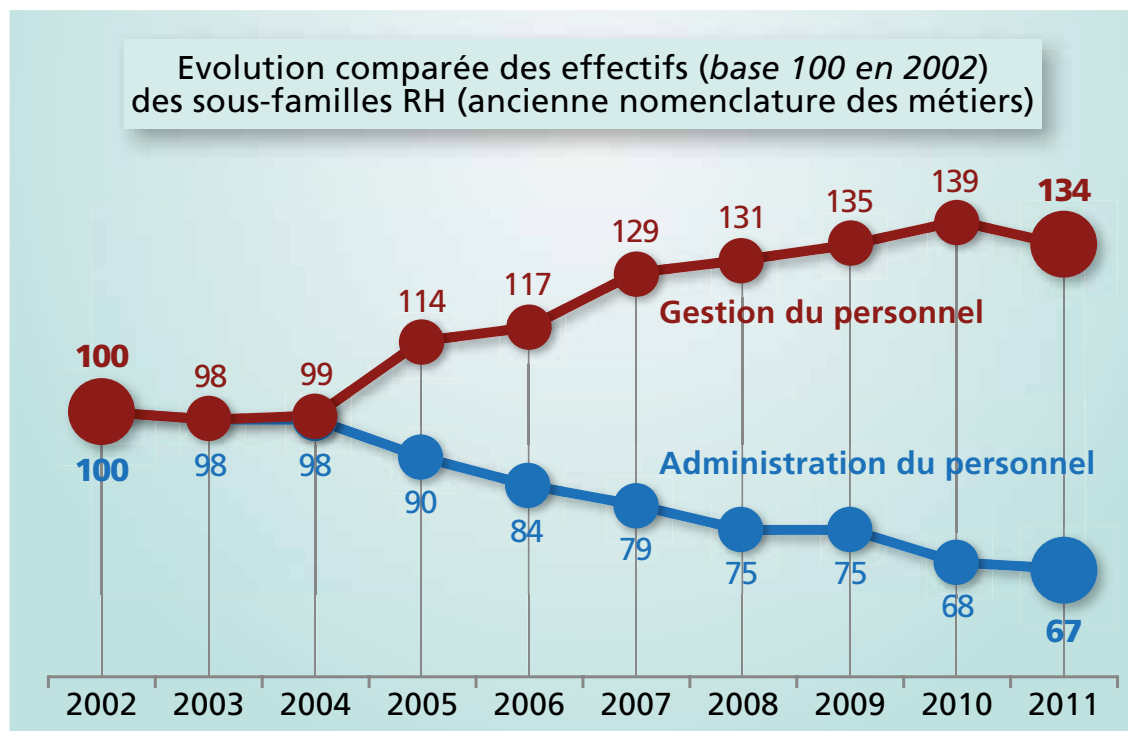
La réponse est affirmative si on en juge par l'engagement croissant des entreprises d'assurances dans la (re)valorisation de l'expérience et la construction de l'intelligence collective. Les dispositifs et protocoles inspirés du co-développement sont, à ce titre, emblématiques des transformations en cours. Se détachant de la préoccupation de transmettre des "contenus", les nouvelles formes d'ingénierie mettent ainsi *l'invention* de solutions, à partir de démarches d'enquête, au centre des enjeux formatifs pour les managers de demain.

2.3 - Les métiers des ressources humaines

2.3.1 – De l'administration vers l'expertise : le redéploiement des effectifs RH

Voir en annexes (pages 52-60), les fiches métiers et les statistiques relatives à ces sous-familles professionnelles.

- De l'administration à la gestion RH, la grande transformation des années 2000.



Le graphique ci-contre illustre la transformation de fonction RH dans l'assurance à partir des années 2000. Il compare entre 2002 et 2011 l'évolution des deux plus importantes composantes de la famille Ressources Humaines.

Au cours de cette période, où les effectifs totaux de la branche augmentent de 5%, ceux de l'Administration du

personnel baissent de 33% et ceux de la Gestion du personnel augmentent de 34%.

L'industrialisation s'applique aux activités d'administration du personnel. Comme pour les autres fonctions de l'entreprise, des démarches d'optimisation de l'efficacité et de l'efficience sont engagées. Elles se traduisent par une normalisation des processus et le recours intensif aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. La dématérialisation des données, la décentralisation des transactions informatiques auprès des managers et des collaborateurs ainsi que l'automatisation des traitements, compriment le volume des tâches administratives à faible valeur ajoutée.

En contrepoint du reflux des activités d'administration, l'augmentation des effectifs de la sous-famille "Gestion du personnel" marque la bascule de la fonction vers des activités qualifiées plus riches en compétences relationnelles et en expertises RH. Davantage de collaborateurs se consacrent au recrutement, à la mobilité et au développement des compétences dans des postures de dialogue et d'assistance avec les managers et les collaborateurs. Au terme de cette période, la RH n'est peut-être pas devenue l'activité de service qu'elle se rêve d'être ; mais elle ne se réduit plus à cet espace d'administration du personnel et de régulation sociale dans laquelle l'époque précédente l'avait cantonnée.

- D'une nomenclature des métiers à l'autre, la reconnaissance d'un nouveau modèle RH

Selon l'actuelle nomenclature professionnelle, la famille Ressources Humaines "rassemble des métiers dont la finalité est de permettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise par la mobilisation des ressources humaines et des compétences nécessaires, en favorisant un climat social de qualité et en garantissant le suivi et l'évolution des salariés". Excepté le

"médico-social", quatre sous-familles composent aujourd'hui cet ensemble :

- le *Pilotage et expertises RH* accueille les fonctions de conception, impulsion et suivi des politiques RH ;
- le *Développement opérationnel des RH* se définit par des prestations de conseil, supports et assistance auprès des managers et collaborateurs de l'entreprise ;
- l'*Administration des RH* prend en charge la gestion administrative principalement liée à la vie du contrat de travail, à la paie et aux obligations en matière de formation ;
- une dernière sous-famille enfin regroupe les activités de conception et d'animation de Formation.

Par rapport à la nomenclature de métiers de 1996, le référentiel de 2012 porte des éléments importants de continuité : son périmètre est constant. A la différence de la famille Organisation, aucune composante ne lui est soustraite ou rajoutée. Trois sous-familles issues de l'ancien référentiel sont reprises à l'identique : l'Administration du Personnel (qui devient Administration RH), la Formation et le Médico-Social.

Deux évolutions cependant traduisent la recomposition de la fonction au cours de la décennie écoulée. La création des sous-familles "Pilotage et expertises RH" et "Développement Opérationnel des RH" vient reconnaître un double mouvement vers l'expertise et le relationnel.

La constitution de la sous-famille "Pilotage et expertises RH" marque la technicisation des ressources humaines, dont les expertises débordent désormais du champ des relations sociales et du droit du travail. A partir des années 2000, en effet, des pratiques innovantes se développent dans les domaines très divers du *sourcing* et du recrutement, de la gestion des talents et des compétences, des systèmes de rémunération et d'intéressement, de la communication interne et externe (marque employeur). Sur la période récente, l'exploitation des opportunités ouvertes par la nouvelle vague digitale conforte le besoin de nouvelles expertises capables de tirer parti des réseaux sociaux ou du *HR Analytics*, le Big Data des ressources humaines.

Deuxième évolution, la création de la composante "Développement Opérationnel des RH" distingue le passage d'une culture de gestion à une logique de service. Au cours de cette période, les DRH affichent leur ambition d'agir et d'être reconnus comme des *business partners* par les autres unités de l'entreprise. Comme en écho à "l'hymne au terrain" déjà évoqué, les collaborateurs de cette famille ont pour mission "de contribuer à la gestion de proximité des ressources humaines, à l'acquisition, au maintien, et au développement des compétences répondant aux besoins stratégiques de l'entreprise". La gestion technico-administrative du personnel ne suffit plus : au-delà de ce contenu, c'est dans une posture de service et de soutien que la fonction RH doit démontrer sa légitimité.

Entre 2011 et 2013, les effectifs de "l'Administration des ressources humaines" ont baissé de 1,6%. La décroissance se poursuit donc, quoiqu'à un rythme sensiblement ralenti. La décrue des activités dites "transactionnelles" de la RH auraient-elles atteint un palier ? La reprise de la baisse au rythme soutenu des années 2000 semble subordonnée à l'externalisation de certaines activités dans le domaine de la paie ou de la gestion du personnel. Cet "*outsourcing*" répandu dans d'autres branches d'activités ne constitue pas la norme dans le secteur de l'assurance. L'engagement récent de certaines sociétés dans

cette direction annonce-t-il un mouvement plus généralisé ? La pression sur les coûts et la volonté de désengager la DRH des activités de gestion pourrait y contribuer.

Héritière de l'ancienne famille "Gestion du personnel", la sous-famille "Développement opérationnel des RH" a cessé de croître. Son effectif enregistre une baisse de 1,3% entre 2011 et 2013. Sur ces deux années, seule la sous-famille "Pilotage et expertises RH" poursuit sa dynamique avec une croissance de 13,1%. Sauf ce dernier domaine, les moteurs de la transformation RH semblent aujourd'hui à l'arrêt. Transformation interrompue ou transformation achevée ? Dans tous les cas, c'est une autre page de la fonction qui, dans le secteur de l'assurance, semble aujourd'hui devoir s'écrire.

2.3.2 – L'évolution vers un nouveau modèle RH : une transition inachevée ?

- *La RH, un mix singulier d'activités et de compétences*

En regard des autres familles de métiers, les Ressources Humaines se distinguent dans la durée par le caractère fortement évolutif des missions qui leur sont confiées. Si des changements majeurs ont, par exemple, reconfiguré l'activité des commerciaux ou des gestionnaires de contrats, la mission finale de la souscription, de l'indemnisation ou de la gestion des contrats est, quant à elle, restée fondamentalement inchangée. Il en va différemment pour les Ressources Humaines. Les attentes à son égard ne sont pas déterminées par les caractéristiques objectives et invariantes de l'activité d'assurance. Se définissant par tout ce qui concerne "l'humain", toute modification dans le temps des enjeux RH pour l'entreprise produit des modifications dans le contenu des missions qui lui sont assignées.

Les travaux de *Dave Ulrich* distinguent quatre vagues successives qui, au niveau mondial et dans tous les secteurs d'activités, ont refaçoné la fonction au cours des trente dernières années. La première est centrée sur les basiques de la gestion du contrat de travail, la délivrance des prestations obligées (la paie), la fixation et le suivi des règles relatives à l'organisation du travail. La seconde vague correspond à une sophistication de la fonction avec les recherches de pratiques plus performantes dans les domaines très variés de la gestion des talents, des systèmes de rémunération, de la formation ou de la communication. La troisième vague confie à la RH la charge de construire un environnement collectif propice à l'exécution réussie de la stratégie, principalement sur le terrain du *leadership* et de la culture d'entreprise. Avec la quatrième vague qui commence à poindre, la RH serait appelée à relier la diversité des parties prenantes "internes", mais aussi "externes", pour construire les écosystèmes performants de demain.

Ces vagues de transformation ont touché plus tardivement l'assurance que d'autres secteurs d'activités. Dans l'assurance, le positionnement de la DRH n'est pas homogène selon ses différents types de contributions. Si la deuxième vague est inégalement, mais couramment investie, la dispersion est beaucoup plus grande sur la troisième, sans parler de la quatrième. La coexistence à un moment donné de différentes couches historiques de missions RH ajoute encore à la complexité. Si chaque nouvelle vague braque le projecteur sur de nouvelles priorités, elles ne font pas pour autant disparaître les anciennes. Il résulte

de cette superposition des missions, un mix singulier et hétérogènes d'activités et de compétences.

• *Un nouveau modèle des activités RH autour de 3 piliers d'activités*

En un sens, la fonction ressources humaines est emblématique des "mutations du changement". L'adaptation à son environnement l'oblige, beaucoup plus que les autres métiers, à s'interroger régulièrement sur ses missions, sa place et son rôle vis-à-vis des structures et fonctions de l'entreprise, comme sur son rapport à la Direction, aux lignes hiérarchiques et aux salariés de l'entreprise. Dans l'enchevêtrement des activités hétérogènes qui résultent de la superposition des missions dans le temps, la clarification, tant conceptuelle que pratique de la fonction RH impose de remettre l'ouvrage sur le métier.

Selon Marc Bartoli, le diagramme suivant offre une représentation fidèle de l'idéal autour duquel les DRH des grands groupes internationaux tendent à s'organiser au cours des années 2000.



Suivant ce modèle, trois piliers d'activités structurent la fonction RH : la production, le conseil, et la recherche et développement. La production RH se déploie dans des centres de services et concerne les activités fondatrices dites "transactionnelles" (paie, gestion des présences...). Si elles figurent isolément dans la catégorie "production", chacune d'elles participe dans la réalité à la bonne fin de processus plus complexes. Par exemple, l'acte administratif d'embauche fait suite au *sourcing* et à la sélection des candidats ; l'actualisation individuelle ou collective de la paie est consécutive à des processus amont d'évaluation, de négociation et de décision. Autre exemple, ce n'est qu'au terme d'une longue chaîne de traitement que le contrat vendu par le commercial commissionné transite dans les systèmes d'information commerciaux puis RH, avant d'être converti en éléments de rémunération. Identifier et isoler chaque acte administratif s'inscrit dans une vision d'industrialisation. Selon cette vision, il est ainsi possible de détacher l'acte administratif du processus de service qui en est le support. Ces activités sont ainsi nommées pour les rendre passibles d'une entreprise de rationalisation. A l'instar de toute activité de "Production", il s'agira dès lors d'appliquer une démarche d'optimisation des coûts et de la performance.

Le deuxième pilier, le conseil RH, réunit un ensemble de prestations de conseil et d'assistance aux managers. A l'inverse des processus désincarnés de la Production RH, le "face à face" et l'interaction vivante sont au cœur de ces activités. Celles-ci engagent le professionnel RH dans une relation de service qui mêle l'écoute, la réunion et l'analyse d'informations, la recherche et l'élaboration de solutions, la formulation et la négociation de conseils et de propositions, ainsi que l'accompagnement de la mise en œuvre des options retenues. Des interventions qui requièrent tout à la fois des capacités relationnelles, la maîtrise de savoirs spécialisés, jusqu'à des expertises élaborées, ainsi qu'une connaissance et un discernement politique des environnements. A ces exigences liées aux rôles et postures dans l'intervention s'ajoutent celles des domaines de prestations. Elles ne se limitent pas à ceux du recrutement ou du développement des compétences. A ce socle traditionnel de la fonction, se rajoutent d'autres champs qui sont historiquement beaucoup plus éloignés des territoires habituels des directions RH : "Management de la performance", "Conseil et coaching des managers", "Développement organisationnel" et... "Management du changement". Ces prestations aux libellés avantageux ne recouvrent pas toujours un contenu solidement établi. Moins peut-être qu'une réalité, elles signalent surtout une nouvelle frontière vers quoi la fonction devrait se transformer.

Le troisième pilier d'activités, Recherche et développement RH, réunit des centres d'expertises. Certains correspondent à des activités traditionnelles : "Relations sociales" ou "Rémunération et avantages sociaux". D'autres sont d'apparition plus tardive voire très récente : "Gestion des talents", "Performance opérationnelle". Surtout, "la révolution idéologique du processus" est passée par là. Dans ces différents domaines, la DRH doit porter la responsabilité d'un processus et des résultats de ce processus. Au bout de cette logique, la DRH ne peut borner sa responsabilité à l'actualisation et à la délivrance d'une expertise. Il lui appartient d'obtenir des autres parties prenantes qu'ils participent à la performance attendue de la DRH. Cette responsabilité place dans ces domaines la DRH en position de dépendance. Sans pouvoir mobiliser les ressources de l'autorité, l'adhésion des autres parties prenantes n'est jamais assurée. Comment le serait-elle lorsque les exigences du processus rentrent en contradiction avec leurs priorités ou les critères sur lesquels ils sont évalués ? Pour "embarquer" les décideurs partenaires bien d'autres talents et capacités d'influence sont à réunir que ceux que confère un savoir spécialisé fût-il porté au niveau de l'expertise.

- *L'influence de ce modèle RH dans la nomenclature des métiers*

Les professionnels qui, en 2012, ont élaboré le descriptif de la famille 14 "Ressources Humaines", n'ont certes pas entrepris la transposition de ce modèle RH dans le format de la nomenclature des métiers. Il existe néanmoins entre le dessin des sous-familles et les trois composantes de ce modèle, plusieurs correspondances. En regard du pilier "Production", se tient principalement la sous-famille 14A "Administration des RH" dont le cœur de la mission est "d'assurer ou contribuer à la qualité du suivi administratif de la relation contractuelle avec le salarié". A l'activité "Conseil" correspond la nouvelle sous-famille 14B "Développement opérationnel des RH" qui "contribue à la gestion de proximité des ressources humaines". Face au pilier "Recherche et développement" s'inscrit la création de la sous-famille "14D "Pilotage et Expertise".

Ce jeu global de correspondance laisse subsister cependant des différences significatives. L'administration des RH ne se confond pas avec la pure gestion administrative mais fait rentrer, sur ces questions, "le conseil à la hiérarchie" dans le périmètre de ses activités. Le "Développement Opérationnel des RH" ne reprend qu'une partie des (nouveaux) territoires identifiés dans le pilier "Conseil" du nouveau modèle RH. Les descriptifs d'activités qui illustrent cette sous-famille renvoient pour l'essentiel au recrutement ou au conseil aux managers. Aucun exemple d'activités ne vient en revanche étayer un positionnement de la RH sur les terrains du "management de la performance", du "développement organisationnel" ou du... "management du changement". Le descriptif de la mission Expertise et Pilotage est sensiblement en retrait par rapport aux ambitions du nouveau modèle RH. Elle vise à outiller la fonction RH par la mise à disposition d'instruments de pilotage RH et à contribuer à la qualité du dialogue social de l'entreprise. La "Formation", enfin, représentée à la marge dans le modèle RH, traverse le changement de nomenclature sans modification majeure.

Au global, la comparaison fait apparaître des similitudes, comme elle souligne aussi certains contrastes. Prudence ou réalisme ? Si la RH du secteur de l'assurance tend à suivre le modèle pris pour référence, elle ne le fait pas sans une part de retenue ni de sélectivité.

2.3.3 – Les territoires spécifiquement RH du changement

- *Au sens processuel, la fonction RH est peu engagée dans la conduite du changement*

Les termes de conduite et d'accompagnement du changement peuvent s'entendre de différentes façons. L'acception la plus répandue aujourd'hui associe ces termes à une intervention située, en appui à un projet précisément construit, en vue de l'obtention de résultats déterminés. Pris en ce sens processuel, la fonction RH dans l'assurance est relativement peu engagée dans la conduite ou l'accompagnement du changement, du moins directement.

Ainsi, les descriptifs de la nomenclature ne font aucune référence à ce type d'activités. Quand les équipes RH sont sollicitées, c'est le plus souvent dans un deuxième temps, et parce que la mise en œuvre d'un projet implique nécessairement une information sociale, une gestion des effectifs ou l'engagement d'un plan de développement des compétences.

Certaines DRH luttent pour ne pas être reléguées dans la phase aval des projets de changement. Des responsables ou des cellules "conduite du changement" peuvent exister, qui cherchent à intégrer la dimension RH dès la conception, le plus en amont possible des démarches de transformation.

Pour autant, le *leadership* de la conduite opérationnelle du changement est rarement porté par la Direction des Ressources Humaines. Le rattachement à l'intérieur des sociétés d'assurances des équipes spécialisées "Conduite du changement" est très révélateur à cet égard. Ces expertises sont mobilisées en appui de la conduite de projets sur le terrain de la communication, de l'accompagnement et de la formation. Ces unités sont dans la plupart des cas rattachées à des directions de type Organisation.

- *Pourtant, les enjeux du changement traversent toutes les activités de la fonction RH*

Les DRH seraient-elles absentes de la conduite du changement ? A l'heure où le changement nous apparaît "sens dessus dessous", réduire son management au seul versant processuel et instrumenté serait terriblement réducteur.

De toute évidence, il n'est pas de changement dans l'entreprise et ses métiers qui n'aient de répercussions sur les activités des Ressources Humaines. A des degrés divers, toutes ces transformations emportent des conséquences sur l'emploi, les sites d'activités, le contenu et les conditions de travail ou les compétences. Qu'il s'agisse du recrutement de nouveaux collaborateurs, de l'information et de la négociation avec les partenaires sociaux suite à la réorganisation d'un service, de l'élaboration du plan de formation pour l'adaptation des collaborateurs aux évolutions de leur poste de travail, ou encore du bon usage des nouveaux outils numériques... une grande partie des activités de la DRH est indexée sur des enjeux de conduite et d'accompagnement de changements.

C'est dans le cadre de ces prestations traditionnelles que la nouvelle vague digitale confronte la DRH à des transformations majeures.

2.3.4 – Les nouvelles exigences du support aux opérationnels

- *Le support aux opérationnels : un mix de gestion et d'expertise*

Au cours des quinze dernières années, c'est sur le terrain du renouvellement et de l'adaptation des ressources que la DRH a principalement accompagné le changement dans l'entreprise. Elle s'est de plus en plus définie par sa capacité à fournir les profils et les compétences attendues par les métiers. Les activités de recrutement, mobilité ou formation, en réponse aux demandes des managers ou des collaborateurs, sont devenues des éléments déterminants de son identité.

Ces activités présentent un caractère hybride qui mêle, à des degrés divers, des tâches de gestion et la mobilisation d'expertises. Ainsi, dans l'exemple d'un recrutement, une chose est de prendre en charge les tâches de *sourcing*, d'opérer une présélection parmi des dizaines de CV et de recevoir les candidats ; une autre est de construire et d'argumenter la recommandation d'un candidat en particulier, dont la performance dans le poste de travail pourra être ultérieurement vérifiée.

Bien qu'elles soient souvent amalgamées dans les mêmes activités, de profondes différences de contenu et d'exigences séparent ce qui relève de la gestion de ce qui appartient à l'expertise. La première posture tend à borner la prestation à un support logistique et transfère au management tout le poids de l'analyse et de la prise de décision. La seconde s'implique dans les conséquences d'un choix et ne peut faire l'économie de se projeter sur les conditions de réussite du candidat dans les contextes concrets de son futur poste. La première peut plus facilement s'en tenir au cahier des charges de la fiche de poste ou de l'annonce de recrutement, la seconde exige d'intégrer ce qu'il y a "derrière" ces spécifications, par une connaissance plus intime de l'épaisseur de l'activité. La première considère les tâches de gestion comme un bloc en soi, dont les finalités propres justifient

l'existence séparée ; la seconde ne les envisage que périphériques et subordonnées à une valeur ajoutée principale dont le conseil, entendu au sens plein du terme, constitue dans notre exemple le cœur et la raison d'être de la prestation recrutement. Ainsi, une même prestation générique peut recouvrir des contributions et des niveaux de valeur ajoutée très différents.

- *L'industrialisation tire le support opérationnel du côté des activités de gestion*

Entre deux entreprises, mais aussi à l'intérieur d'une même entreprise, entre deux responsables ressources humaines, la combinatoire entre ces deux volets peut substantiellement varier. En général cependant, le cadrage des activités RH par les processus, la multiplication des outils en tous genres, le recours à des progiciels de gestion RH aux fonctions standardisées tirent le support RH aux opérationnels vers une logique de gestion.

De manière apparemment paradoxale, l'instauration d'une logique de relation "client - fournisseur" s'est traduite par un éloignement des métiers. A l'inverse des ambitions de proximité et de conseil que portait le "nouveau modèle RH", cette évolution a souligné une démarcation de plus en plus nette entre les territoires du "*business*" et celui des "Ressources Humaines".

Un partage des rôles s'est alors institué par lequel la DRH gère l'accès des unités aux ressources tandis que les questions d'intégration dans les contextes concrets de travail, sont de plus en plus exclusivement (sup) portées par le seul management. Au terme de cette évolution, d'aucuns envisagent que des prestataires externes puissent reprendre ces activités et devenir les partenaires du quotidien des managers, positionnant alors la RH dans une mission d'assembleur et de pilotage.

- *Les mutations du travail et des métiers sollicitent le support aux opérationnels sur le terrain de l'expertise*

Les nouveaux outils numériques recomposent le processus même de médiation et d'ajustement réciproque de "l'offre" et de la "demande" de talents et de compétences.

Les salariés, invités à devenir des "entrepreneurs d'eux-mêmes", se voient / verront proposer des outils et des démarches leur permettant de mieux faire valoir la profondeur et la variété de leurs talents et expériences. *Sourcing* enrichi, fiabilité et pertinence de l'information, (auto)évaluation, aide à la réflexion et à la décision... figurent à l'agenda des développements technologiques déjà engagés, tant pour l'entreprise que pour les salariés.

Que ces évolutions se traduisent par l'automatisation, la sous-traitance ou le déport des tâches vers le manager, ce redéploiement contribue à resserrer encore davantage les enjeux de la fonction RH autour du contenu et de l'impact de ses expertises, ce que les mutations du travail et des métiers viennent précisément interroger.

A côté des savoirs et des compétences traditionnelles, l'élargissement d'une prescription de moyen vers une prescription de résultat déplace les enjeux de la performance individuelle sur le terrain éminemment complexe des attitudes, de la mobilisation psychique et de l'engagement. Au surplus, dans un environnement de moins en moins prévisible, la complexité du présent se double d'une difficulté de projection dans le futur. Quand le terrain du management des compétences devient moins ferme, celui de sa gestion prévisionnelle tend à se dérober.

Une finesse et une profondeur d'analyse encore plus grande s'impose quand elle porte sur l'évaluation des appétences ou des capacités d'apprentissage de nouveaux environnements de travail. La performance du support aux opérationnels impose, au contraire, plus de familiarité avec les ressorts du métier. Par-delà les repères de plus en plus fragiles qu'offre la rédaction des définitions de poste ou des référentiels formels de compétences, la pertinence de la prestation exige une appréhension plus directe du contenu et des enjeux du travail réel.

Beaucoup de temps passera probablement avant que le support de proximité RH vienne à se confondre à une pure activité d'expertise en matière d'accompagnement et de conseil aux managers et/ou collaborateurs. Bien avant ce terme cependant, c'est à l'aune de la capacité à effectivement impacter les points de vue, décisions et actions de ses partenaires, que devrait de plus en plus se reconnaître et s'apprécier la pertinence du support aux opérationnels.

A l'issue de cette évolution, il paraît plus que probable que le profil des professionnels de la RH aura lui-même changé. Cette trajectoire souligne des dimensions critiques de transformation de la fonction. C'est ainsi que *Dave Ulrich* les décrit suite à une enquête menée en 2012 auprès des DRH et de leurs partenaires opérationnels : *"Les professionnels RH, dans les firmes performantes, allient dans leur comportement un activisme construit sur un fort capital de crédibilité personnelle. Leur comportement nourrit la confiance que leur partenaire place en eux, qui renforce en retour leur crédibilité professionnelle. Dans leurs activités, ces responsables RH mobilisent de véritables capacités (de conviction et d'influence) interpersonnelles. Ils savent transformer cette "alchimie positive" en une capacité d'influence qui contribue finalement à la performance de la "business unit" partenaire.*

Une description qui, à l'horizon, place haut les standards de qualification dans la fonction, et souligne le besoin d'implication dans l'intimité des métiers.

2.3.5 – La cohésion collective : défi pour l'entreprise, opportunité pour les RH

- *De "l'unité organique" à l'expansion des diversités*

Un autre phénomène majeur de ces années 2000 est la nouvelle perception de cette communauté humaine dénommée "entreprise". La "fusion" des salariés dans une "unité organique" a laissé une place croissante à la reconnaissance de leurs diversités.

Au nom de l'équité et de la cohésion sociale, les entreprises ont reconnu la spécificité des problématiques de différents groupes sociaux : l'égalité hommes / femmes, la gestion des fins de carrière et des seniors, la prévention des discriminations à l'embauche ou les engagements pour l'emploi des handicapés...

Sur le terrain sociétal, ces mêmes années voient les entreprises prendre conscience de l'hétérogénéité croissante des référentiels, valeurs et attitudes parmi ses salariés. Entre les générations d'après-guerre, X, Y ou Z, les disparités dans le rapport au travail, à l'autorité ou à l'entreprise interpellent sur la possibilité de leur collaboration.

Au cours de la période récente, les derniers développements digitaux ont déjà imposé plus de transversalité et d'interconnexions entre les services et les métiers. La coexistence de "mondes sociaux" séparés doit davantage laisser place à la confrontation / coopération dynamique d'une pluralité de pratiques et de valeurs.

Les frontières mêmes de l'entreprise deviennent de plus en plus incertaines. Avec le développement de formes de travail en dehors des murs de l'entreprise (activités itinérantes, travail sédentaire à domicile...), seule une partie de la population salariée est désormais réunie dans les murs de l'entreprise.

Dans le même temps, la communauté de travail s'étend à des populations non salariées qui peuvent partager, au moins pour un temps, une grande proximité (ainsi par exemple des collaborateurs de SSII). Dans la nouvelle ère numérique, la nécessité pour l'entreprise de se relier à un écosystème pluriel de contributeurs et de talents extérieurs élargit davantage encore la diversité des communautés de travail que la fonction RH doit intégrer.

- *La part du travail politique pour (re)construire tous les jours du collectif*

Comment faire tenir tout cela ensemble ? Des questions hier sans objet se posent aujourd'hui de manière insistante. La communauté humaine de l'entreprise ne va pas de soi. Elle n'est pas donnée mais sans cesse à reconstruire. Ni le formalisme des processus, ni les nouveaux outils de la communication numérique ne suffisent à la constituer. Au contraire, l'instabilité et le renouvellement des liens que génèrent ces instruments rappellent aux organisations modernes leur foncière fragilité.

L'inflation technologique constitue une voie séduisante pour "(re)créer du lien". Cependant, transporter des informations ou des dialogues n'est pas transformer les attitudes ou les points de vue, ni susciter l'adhésion. Seul un travail authentiquement *politique* est à même chaque jour de (re)constituer, stabiliser et relier les groupes qui composent l'entreprise. Que ces collaborations apparaissent souvent naturelles, sans trace des efforts fournis pour les construire, n'est pas signe d'une absence de ce travail mais au contraire de sa grande efficacité !

En quoi consiste ce travail ? "Tout simplement", faire en sorte que le multiple se reconnaisse dans le "un" et que, dans le même temps, le "un" se réfracte dans l'action du multiple. L'intérêt commun et le "nous" n'existent pas naturellement, il faut sans cesse les entretenir. On reconnaît le succès de l'entreprise quand les individus intègrent le réseau de contraintes avec le plein investissement de leur autonomie. Une alchimie décisive,

à une époque où, davantage que le respect des règles ou la maîtrise d'un savoir, c'est l'engagement subjectif du salarié qui est de plus en plus sollicité.

- *Les Ressources Humaines, fonction pivot dans la construction des collectifs*

Plusieurs fonctions de l'entreprise, à commencer par le management, participent à la (re) constitution quotidienne de ce collectif. Mais dans la phase actuelle d'accélération et de généralisation du changement, la RH a naturellement vocation à en être le pivot. Sa raison d'être, sa position transversale, la question du lien et des relations qui traversent la majeure partie de ses activités, sont autant d'éléments qui sollicitent naturellement cette contribution spécifiquement *politique* de la fonction.

Pourtant la pleine occupation de ce territoire ne va pas de soi. L'alchimie qui produit de l'adhésion et du collectif n'emprunte pas nécessairement "à la ligne droite" et aux "méthodes carrées". Elle ne peut tirer d'un cheminement complexe, parfois sinueux, le type de légitimité que la rectitude et la transparence confèrent aux méthodes formelles de conduite du changement. A l'ère où le discours sur l'efficacité doit se porter en bandoulière, l'exercice d'un "magistère" politique peut se révéler particulièrement ingrat. On voudrait atteindre le but et apprécier ses effets - une communauté constituée - sans avoir à supporter les coûts, lenteurs et détours qui sont nécessaires pour l'instaurer.

Comme le souligne *Bruno Latour* : *"c'est le caractère ordinaire, "rond", quotidien, "mou", tautologique de cette forme de parole [politique] qui choque les brillants, les droits, les rapides, les organisés, les vifs, les informés, les grands, les décidés. Quand on dit que quelqu'un ou quelque chose est "politique", on signale d'abord cette déception fondamentale, comme si l'on ne pouvait plus avancer de façon rectiligne, raisonnable, rapide, efficace, mais qu'on était obligé "de prendre en compte" "tout un tas" de "facteurs extra rationnels" dont on ne comprend pas clairement les tenants et les aboutissants, mais qui forment une masse obscure, molle, lourde, ronde qui colle aux pieds des mieux intentionnés et qui semblent, d'après leurs dires, les ralentir. L'expression "ça c'est politique", signifie d'abord "ça n'avance pas droit", "ça n'avance pas vite" ; elle sous-entend toujours que "si seulement nous n'avions pas ce fardeau, nous atteindrions notre but plus directement"*.

Face aux multiples contradictions des valeurs et des intérêts des publics et partenaires de la DRH, tenir les positions de la médiation pour entretenir la fiction-réalité du "nous", peut constituer un fardeau lourd à porter. Face à cette difficulté, se détournant du politique, il peut être tentant pour la RH d'aller rechercher dans la lisibilité d'innovations techniques ou procédurales - portées notamment par le numérique - les chemins d'une nouvelle reconnaissance.

Pourtant, c'est bien la construction de nouveaux collectifs de production et de travail qui constitue l'inconnue majeure de l'ère digitale dans laquelle nous entrons. Un défi sans précédent qui interpelle très spécifiquement la fonction et les contributions RH plus que tout autre métier. Malgré, ou plutôt grâce à ces difficultés, la reconnaissance du besoin et la valorisation de ce travail politique constituent aussi pour elle sa plus belle opportunité : (re)placer ses enjeux et ses équipes au cœur de la stratégie globale de l'entreprise.

3. Conclusion :

émergence et reconnaissance d'une activité

3.1 - Quand le management du changement refaçonne les métiers

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

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

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

Cette compétence spécifique n'est pas particulièrement logée dans des savoirs fonctionnels ou procéduraux, par ailleurs de plus en plus banalisés. C'est plutôt une compétence sans fond bien assuré qui tire sur des capacités diverses. En effet, il s'agit autant d'écoute et de communication, d'observation fine et de décryptage, d'imagination et de créativité, que d'application et de rigueur logique. Un exercice qui mobilise aussi courage et sens politique pour transgresser ce qui doit l'être, tout en acquittant auprès de l'institution son dû de conformité.

3.2 - Une transformation du rapport aux savoirs et à la compétence

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

Avec la problématique centrale du management du changement, l'exercice des métiers de demain tend de plus en plus à se définir comme la capacité à reconcevoir, et donc potentiellement, à abandonner ce qu'on faisait par le passé. Dans les trois cas observés, les savoirs et techniques traditionnels demeurent un socle nécessaire mais sont relativisés. La préoccupation majeure de les conserver et de les transmettre laisse place aussi au défi

de s'en détacher pour les renouveler. Pour que rien ne change dans le métier, il faut être ouvert à l'idée que tout pourrait changer dans le métier.

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

3.3 - Une posture pour affronter la complexité

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

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

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

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

Annexes

Annexe 1 - LES PRINCIPES GÉNÉRAUX COMMUNS AUX MÉTHODES AGILES

Manifeste pour le développement agile de logiciels

"Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

- *Les individus et leurs interactions* plus que les processus et les outils.
- *Des logiciels opérationnels* plus qu'une documentation exhaustive
- *La collaboration avec les clients* plus que la négociation contractuelle
- *L'adaptation au changement* plus que le suivi d'un plan

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments mais privilégions les premiers".

Ces quatre valeurs se déclinent en 12 principes généraux communs à toutes les méthodes agiles :

1. La plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à forte valeur ajoutée.
2. Le changement est accepté, même tardivement dans le développement, car les processus agiles exploitent le changement comme avantage concurrentiel pour le client.
3. La livraison s'applique à une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois, avec une préférence pour la période la plus courte.
4. Le métier et les développeurs doivent collaborer régulièrement et de préférence quotidiennement au projet.
5. Le projet doit impliquer des personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites leur confiance quant au respect des objectifs.
6. La méthode la plus efficace pour transmettre l'information est une conversation en face à face.
7. L'unité de mesure de la progression du projet est un logiciel fonctionnel (ce qui exclut de comptabiliser les fonctions non formellement achevées).
8. Les processus agiles promeuvent un rythme de développement soutenable (afin d'éviter la non qualité découlant de la fatigue).
9. Les processus agiles recommandent une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de la conception.
10. La simplicité et l'art de minimiser les tâches parasites, sont appliqués comme principes essentiels.
11. Les équipes s'auto-organisent afin de faire émerger les meilleures architectures, spécifications et conceptions.
12. À intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis accorde et ajuste son processus de travail en conséquence.

Sources : <http://agilemanifesto.org/iso/fr/>

Annexe 2 - Fiches de présentation des sous-familles "ORGANISATION ET QUALITÉ" et fiches statistiques correspondantes

Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification — 12A

Exemples d'intitulés de métiers

- Chef de projet MOA/ Assistant MOA
- Chef de projet organisation/Conseiller en organisation
- Analyste fonctionnel
- Chargé d'études en organisation/d'organisation/de planification

Mission

Contribuer au développement de l'entreprise et à l'amélioration de son fonctionnement en assurant le pilotage permanent de projets transversaux importants ou de processus d'optimisation de l'organisation du travail.

Exemples d'activités mises en œuvre

Conduite de projets	• Cadrer avec l'initiateur du projet les objectifs, conditions de réalisation, délais et livrables du projet • Planifier les différentes étapes du projet et répartir le travail entre les différents membres de l'équipe projet • Lancer des appels d'offres, participer au choix des prestataires ou fournisseurs et assurer le suivi de leurs prestations • Piloter les travaux de l'équipe projet et coordonner ceux des prestataires • Assurer le suivi et le reporting du projet auprès des instances et des responsables hiérarchiques concernés
Organisation et planification du travail	• Réaliser des analyses, diagnostics et études portant sur l'organisation ou la planification du travail • Proposer des évolutions ou améliorations en matière d'organisation et évaluer leurs impacts potentiels
Veille et développement	• Suivre les évolutions (environnementales, technologiques, juridiques ou concurrentielles) pouvant avoir un impact sur le projet
Conseil, accompagnement et aide à la décision	• Informer, former et accompagner l'équipe projet • Venir en appui des directions métiers pour apporter une expertise fonctionnelle ou les aider à déployer les changements engagés

Exemples de compétences attendues

Connaître

- L'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise
- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- Les techniques et outils de la gestion de projets
- Les techniques et méthodes de communication
- Les techniques d'expression écrite

Savoir

- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activité
- Rédiger un cahier des charges
- Gérer des projets ou chantiers (planification, coordination, suivi budgétaire, contrôle et reporting)
- Favoriser des relations d'échanges et le climat de coopération
- Expliquer, argumenter, convaincre

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Master Conseil en organisation et management du changement, Administration des entreprises, Droit, économie et gestion d'entreprise, Organisation, gestion, contrôle
- Ecole d'ingénieur
- Ecole de commerce

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Pilotage de la qualité
- *Famille* Pilotage économique, comptable et financier (*Sous-famille* Contrôle de gestion, pilotage budgétaire)
- *Famille* Actuariat et conception technique (*Sous-famille* Actuariat et études techniques)
- *Famille* Gestion et maîtrise des risques internes (*Sous-famille* Management des risques)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers l'autre sous-famille de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, c'est à dire :

- Pilotage de la qualité

Mobilité également possible vers les familles :

- Gestion et maîtrise des risques internes (*Sous-famille* Audit interne)
- Pilotage et gouvernance d'entreprise (*Sous-famille* Etudes stratégiques et prospectives)
- Communication (*Sous-famille* Communication interne, externe, relations publiques)

Tendances d'évolution des métiers

Cette rubrique n'est pas renseignée pour l'instant. Elle est destinée à s'enrichir au fur et à mesure des statistiques disponibles et des enquêtes spécifiques que l'Observatoire conduira.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

12A – Fiche statistique extraite du Roma 2014 (données au 31/12/2013)

Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification

4 249 personnes (données au 31/12/2013)

01

2,0%

02

1,4%

03

32,2%

04

1,2%

05

28,4%

06

1,1%

07

1,8%

08

5,8%

09

5,2%

10

2,7%

11

7,2%

12

3,7%

A

B

13

1,1%

14

2,3%

15

3,0%

99

0,9%

Caractéristiques individuelles

Répartition :

hommes : 45,1% femmes : 54,9%

Age moyen : 44,1 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 15,1%

Ancienneté moyenne : 14,3 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 6,4%

plus de 64

60/64

55/59

50/54

45/49

40/44

35/39

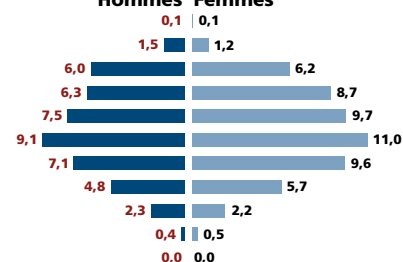
30/34

25/29

20/24

moins de 20

Hommes Femmes



Activités

Répartition

Ile-de-France : 72,7%

Province : 27,3%

Principales branches d'activité

Aucun rattachement à une branche assurance : 56,6%

Vie capitalisation : 13,5%

Multi-branches assurance : 12,8%

Dommages : 8,6%

Assurance collective : 4,8%

Proportion de temps partiel : 15,6%

Types d'emplois

Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 93,4%

Non cadres administratifs : 5,4%

Autres : 1,2%

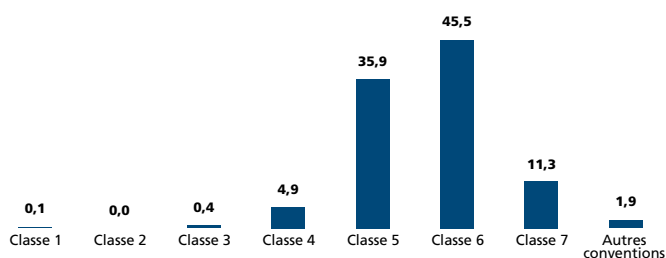
Types de contrat

CDI : 97,5%

CDD : 1,3%

Autres : 1,2%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

19,3% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*

42,1% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*

38,6% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 80% de répondants

Pilotage de la qualité 12B

Exemples d'intitulés de métiers

- Responsable qualité/Chargé de la qualité
- Conseiller qualité/animateur qualité
- Homologateur

Mission

Améliorer la qualité de service aux clients et l'efficacité des processus de travail de l'entreprise en mettant en place des procédures ou démarches qualité et en assurant leur suivi.

Exemples d'activités mises en œuvre

Conception, gestion et suivi de démarches qualité	• Définir et formaliser des normes, standards et indicateurs de qualité portant sur les process, produits et services de l'entreprise • Réaliser des analyses, diagnostics et études en matière de qualité et formuler des préconisations • Opérer des contrôles de qualité ou de conformité • Homologuer des procédures, outils ou applicatifs de gestion • Traiter les réclamations des clients nécessitant l'intervention du service qualité • Piloter un projet de certification qualité et organiser un processus d'amélioration continue
Synthèse et analyse d'informations	• Elaborer, renseigner et exploiter des tableaux de bord ou outils d'aide à la décision permettant le suivi des indicateurs de qualité
Conseil, accompagnement et aide à la décision	• Conseiller la Direction dans la définition de la politique qualité • Informer et former les équipes de travail sur les démarches, outils et procédures qualité à mettre en œuvre • Elaborer les supports (guides, notes méthodologiques...) destinés à la mise en œuvre des démarches qualité • Formuler des alertes en cas de dysfonctionnements susceptibles de dégrader la qualité des services de l'entreprise et des préconisations pour préserver leur efficience

Exemples de compétences attendues

Connaître

- L'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise
- Les normes, procédures et démarches qualité
- Les procédures, outils ou applicatifs propres à un domaine d'activité
- Les techniques et outils de la gestion de projets
- Les techniques d'expression écrite et méthodes rédactionnelles
- Les techniques d'expression orale et téléphonique

Savoir

- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activité
- Gérer des projets ou chantiers (planification, coordination, suivi budgétaire, contrôle et reporting)
- Utiliser des outils et données statistiques
- Expliquer, argumenter, convaincre

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Master Conseil en organisation et management du changement, Administration des entreprises, Droit, économie et gestion d'entreprise, Organisation, gestion, contrôle
- Ecole d'ingénieur
- Ecole de commerce

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Pilotage de la qualité
- *Famille* Pilotage économique, comptable et financier (*Sous-famille* Contrôle de gestion, pilotage budgétaire)
- *Famille* Actuariat et conception technique (*Sous-famille* Actuariat et études techniques)
- *Famille* Gestion et maîtrise des risques internes (*Sous-famille* Management des risques)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers l'autre sous-famille de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, c'est à dire :

- Pilotage de la qualité

Mobilité également possible vers les familles :

- Gestion et maîtrise des risques internes (*Sous-famille* Audit interne)
- Pilotage et gouvernance d'entreprise (*Sous-famille* Etudes stratégiques et prospectives)
- Communication (*Sous-famille* Communication interne, externe, relations publiques)

Tendances d'évolution des métiers

Cette rubrique n'est pas renseignée pour l'instant. Elle est destinée à s'enrichir au fur et à mesure des statistiques disponibles et des enquêtes spécifiques que l'Observatoire conduira.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

12B – Fiche statistique extraite du Roma 2014 (données au 31/12/2013)

Pilotage de la qualité

676 personnes (données au 31/12/2013)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

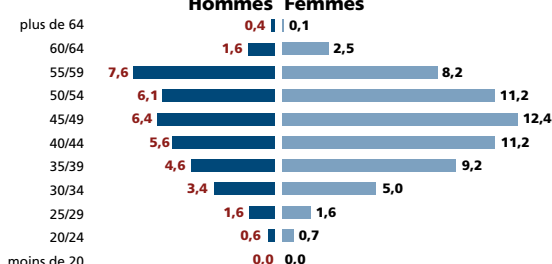
hommes : 37,9% femmes : 62,1%

Age moyen : 45,8 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 20,4%

Ancienneté moyenne : 17,8 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 4,1%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 46,3%
Province : 53,7%

Principales branches d'activité

Aucun rattachement à une branche assurance : 48,1%
Multi-branches assurance : 22,2%
Dommages : 14,6%
Vie capitalisation : 9,8%
Santé : 2,4%

Proportion de temps partiel : 14,9%

Types d'emplois

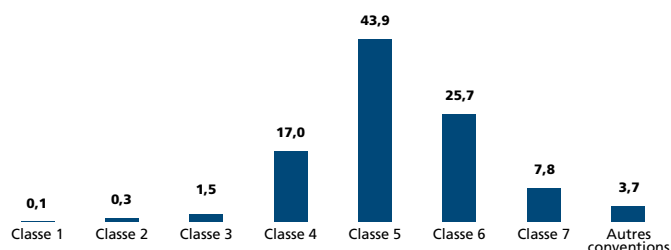
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 77,8%
Non cadres administratifs : 18,5%
Autres : 3,7%

Types de contrat

CDI : 97,5%
CDD : 1,9%
Autres : 0,6%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

36,0% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
46,3% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
17,7% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 57,5% de répondants

01
2,0%

02
1,4%

03
32,2%

04
1,2%

05
28,4%

06
1,1%

07
1,8%

08
5,8%

09
5,2%

10
2,7%

11
7,2%

A
B
12
3,7%

13
1,1%

14
2,3%

15
3,0%

99
0,9%

Annexe 3 - Fiches de présentation des sous-familles "RESSOURCES HUMAINES" et fiches statistiques correspondantes

Administration des ressources humaines — 14A

Exemples d'intitulés de métiers

- Gestionnaire administration du personnel
- Gestionnaire RH polyvalent
- Comptable de paie
- Gestionnaire de formation

Mission

Assurer ou contribuer à la qualité du suivi administratif de la relation contractuelle avec le salarié et avoir un rôle de conseil vis-à-vis de la hiérarchie.

Exemples d'activités mises en œuvre

Administration et gestion des ressources humaines

- Préparer, rédiger et suivre l'évolution des contrats de travail
- Suivre l'évolution de différents paramètres : effectifs, rémunérations, tableaux de bord...
- Programmer les actions de formation professionnelle et en assurer le suivi administratif et budgétaire
- Informer les salariés en termes de protection sociale, de rémunération, de conditions et temps de travail...

Gestion de la paie

- Réunir tous les éléments relatifs à la paie et vérifier leur véracité (notes de frais, certificats...)
- Saisir des informations relatives aux variables et incidents de paie
- Superviser ou réaliser les opérations de paie
- Enregistrer comptablement les opérations de paie

Conseil, accompagnement et aide à la décision

- Apporter des conseils en matière de gestion administrative du personnel et de la paie

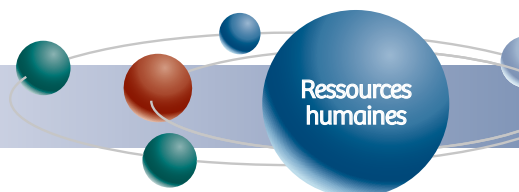
Exemples de compétences attendues

Connaître

- L'organisation de l'entreprise et ses métiers
- La réglementation en matière de gestion du personnel (droit du travail, de la Sécurité Sociale, conventions collectives, accords d'entreprise...)
- Les systèmes de rémunération de l'entreprise
- Les techniques du calcul de paie et règles de gestion du temps de travail
- Les régimes de retraite et de prévoyance

Savoir

- Etablir des déclarations sociales
- Mettre en œuvre les techniques de paie
- Utiliser des outils et données statistiques
- Utiliser les outils et logiciels bureautiques usuels et se servir du SIRH
- Anticiper les échéances, respecter les délais et gérer les priorités



Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- BTS Assistant de Gestion PME-PMI
- DUT Gestion des entreprises et administration
- Licence Gestion de Ressources Humaines, Gestion des Entreprises, Administration Economique et Sociale
- Licence professionnelle Ressources Humaines
- Master Ressources Humaines
- Ecole de Commerce avec spécialité ressources humaines

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Développement opérationnel des ressources humaines
- *Sous-famille* Pilotage et expertises RH
- *Famille* Support administratif (*Sous-famille* Gestion administrative de données)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Développement opérationnel des ressources humaines
- Pilotage et expertises RH
- Formation

Mobilité également possible vers les familles :

- Pilotage économique, comptable et financier (*Sous-famille* Comptabilité générale ou spécifique)

Tendances d'évolution des métiers

Cette rubrique n'est pas renseignée pour l'instant. Elle est destinée à s'enrichir au fur et à mesure des statistiques disponibles et des enquêtes spécifiques que l'Observatoire conduira.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

14A – Fiche statistique extraite du Roma 2014 (données au 31/12/2013)

Administration des RH

930 personnes (données au 31/12/2013)

Caractéristiques individuelles

Répartition :

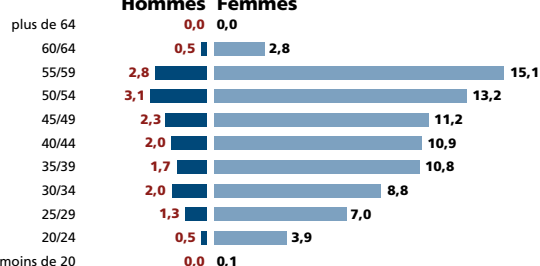
hommes : 16,2% femmes : 83,8%

Age moyen : 43,8 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 21,2%

Ancienneté moyenne : 16,7 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 11,0%



Activités

Répartition

Ile-de-France : 59,6%
Province : 40,4%

Principales branches d'activité

Aucun rattachement à une branche assurance : 70,1%
Multi-branches assurance : 20,5%
Dommages : 4,1%
Vie capitalisation : 2,7%
Assurance crédit : 0,8%

Proportion de temps partiel : 20,2%

Types d'emplois

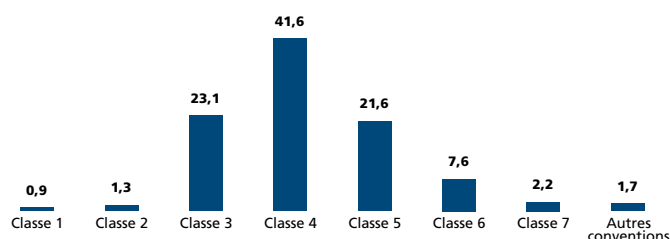
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 32,5%
Non cadres administratifs : 67,2%
Autres : 0,3%

Types de contrat

CDI : 87,6%
CDD : 7,2%
Autres : 5,2%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

46,3% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
45,0% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
8,7% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 68,2% de répondants

01
2,0%

02
1,4%

03
32,2%

04
1,2%

05
28,4%

06
1,1%

07
1,8%

08
5,8%

09
5,2%

10
2,7%

11
7,2%

12
3,7%

13
1,1%

A 14
B 2,3%

C
D
E

15
3,0%

99
0,9%

Développement opérationnel des ressources humaines

14B

Exemples d'intitulés de métiers

- Responsable Ressources Humaines
- Chargé/Chef de projet recrutement
- Chargé d'emploi et de formation/emploi-carrière
- Chargé / responsable du développement des compétences
- Responsable mission diversité/mission handicap

Mission

Contribuer à la gestion de proximité des ressources humaines, à l'acquisition, au maintien, et au développement des compétences répondant aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Exemples d'activités mises en œuvre

Gestion des ressources humaines	• Préparer, rédiger et suivre l'évolution des contrats de travail • Informer les salariés en termes de protection sociale, de rémunération, de conditions et temps de travail...
Développement des ressources humaines	• Identifier les moyens actuels de l'entreprise en termes de ressources humaines • Anticiper les évolutions des besoins de l'entreprise dans le cadre d'une démarche de GPEC • Procéder aux recrutements nécessaires et accompagner l'intégration dans l'entreprise
Développement des compétences	• Outiller et faire vivre la démarche compétences de l'entreprise • Analyser les résultats des évaluations, prévoir et organiser les évolutions de compétences et les mobilités • Accompagner les managers dans la gestion des compétences de leurs collaborateurs • Conseiller individuellement des collaborateurs sur leur évolution professionnelle
Développement de la diversité	• Mettre en place des actions ciblées à l'intention de publics particuliers (travailleurs handicapés, seniors...) • Veiller au respect des principes de non-discrimination et d'égalité des chances entre les salariés

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- L'organisation de l'entreprise et ses métiers
- La réglementation en matière de gestion du personnel (droit du travail, de la Sécurité Sociale, conventions collectives, accords d'entreprise...)
- La réglementation sociale et fiscale en matière de formation professionnelle
- Le marché du travail
- Les techniques et outils de GPEC
- Les techniques et outils de recrutement
- L'ergonomie et les conditions de travail

Savoir

- Rédiger un descriptif d'emploi
- Évaluer les compétences professionnelles
- Mener un entretien et mettre en confiance son interlocuteur
- Prendre des responsabilités et des initiatives dans son champ de compétences

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Licence Gestion de Ressources Humaines, Gestion des Entreprises, Administration Economique et Sociale
- Licence professionnelle Ressources humaines
- Master Ressources Humaines
- Ecole de Commerce avec spécialité ressources humaines

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Pilotage et expertises RH
- *Sous-famille* Administration des ressources humaines
- *Sous-famille* Formation

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Formation
- Pilotage et expertises RH

Mobilité également possible vers les familles :

- Pilotage et gouvernance d'entreprise (*Sous-famille* Etudes stratégiques et prospectives)

Tendances d'évolution des métiers

Cette rubrique n'est pas renseignée pour l'instant. Elle est destinée à s'enrichir au fur et à mesure des statistiques disponibles et des enquêtes spécifiques que l'Observatoire conduira.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

14B – Fiche statistique extraite du Roma 2014 (données au 31/12/2013)



Développement opérationnel des RH

896 personnes (données au 31/12/2013)

01

2,0%

02

1,4%

03

32,2%

04

1,2%

05

28,4%

06

1,1%

07

1,8%

08

5,8%

09

5,2%

10

2,7%

11

7,2%

12

3,7%

13

1,1%

14

2,3%

A

B

C

D

E

15

3,0%

99

0,9%

Caractéristiques individuelles

Répartition :

hommes : 23,8% femmes : 76,2%

Age moyen : 41,9 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 13,4%

Ancienneté moyenne : 12,3 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 9,3%

plus de 64

60/64

55/59

50/54

45/49

40/44

35/39

30/34

25/29

20/24

moins de 20

Hommes Femmes

0,1

0,1

1,1

1,0

4,4

3,8

2,5

4,4

2,6

3,2

1,5

0,1

0,1

6,7

10,2

11,5

12,1

11,2

11,6

8,6

3,1

Activités

Répartition

Ile-de-France : 57,3%

Province : 42,7%

Principales branches d'activité

Aucun rattachement à une branche assurance : 72%

Multi-branches assurance : 15,7%

Dommages : 6,9%

Vie capitalisation : 2,0%

Assurance crédit : 1,1%

Proportion de temps partiel : 12,1%

Types d'emplois

Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 87,7%

Non cadres administratifs : 7,6%

Autres : 4,7%

Types de contrat

CDI : 92,1%

CDD : 4,8%

Autres : 3,1%

Répartition par classe de fonction (en %)

0,2

Classe 1

0,1

Classe 2

1,3

Classe 3

5,5

Classe 4

34,7

Classe 5

40,1

Classe 6

13,5

Classe 7

4,6

Autres conventions

Formation

14,5% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*

37,2% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*

48,3% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 65,1% de répondants



Pilotage et expertises ressources humaines — 14D

Exemples d'intitulés de métiers

- Adjoint / Responsable affaires sociales
- Spécialiste des politiques de rémunération
- Chargé de reporting RH
- Juriste social

Mission

Outiller la fonction Ressources Humaines par la mise à disposition d'instruments de pilotage de la politique RH, et contribuer à la qualité du dialogue social dans l'entreprise.

Exemples d'activités mises en œuvre

Animation du dialogue social	• Définir et mettre en œuvre des orientations de négociation et d'information en accompagnement de la stratégie de l'entreprise • Prendre en charge les actions d'information et de consultation auprès des IRP • Participer aux négociations menées dans le domaine social • Etablir les documents liés aux IRP (convocations, heures de délégation, procès-verbaux...)
Politique de rémunération	• Concevoir la politique de rémunération en relation avec les orientations stratégiques de l'entreprise • Déployer, suivre et faire vivre la politique de rémunération dans l'entreprise • Déployer des dispositifs de motivation et d'incentive
Reporting RH	• Produire les statistiques sociales et les analyser • Produire les différents documents de reporting RH (bilan social, rapport annuel à destination des IRP...)
Conseil, accompagnement et aide à la décision	• Conseiller la Direction et les opérationnels sur des questions de législation du travail • Apporter des conseils en matière de gestion sociale individuelle ou en cas de litige

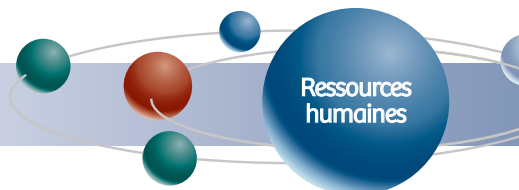
Exemples de compétences attendues

Connaître

- L'organisation de l'entreprise et ses métiers
- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- La réglementation en matière de gestion du personnel (droit du travail, de la Sécurité Sociale, conventions collectives, accords d'entreprise...)
- Les institutions représentatives du personnel (IRP)
- Les techniques et méthodes de communication

Savoir

- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activité
- Traiter un litige ou une procédure contentieuse
- Utiliser des outils et données statistiques
- Négocier, argumenter, convaincre
- Favoriser des relations d'échanges et un climat de coopération
- Préserver la confidentialité des données ou informations accessibles par le biais de son activité



Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Licence Gestion de Ressources Humaines, Gestion des Entreprises, Administration Économique et Sociale
- Licence professionnelle Ressources humaines
- Master Droit Social, Sciences Sociales, Ressources Humaines

Expérience professionnelle antérieure

- *Sous-famille* Développement opérationnel des ressources humaines
- *Sous-famille* Administration des ressources humaines
- *Sous-famille* Formation

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Mobilité envisageable vers toutes les sous-familles de la famille d'appartenance, selon l'expérience acquise, et en particulier vers :

- Développement opérationnel des ressources humaines

Mobilité également possible vers les familles :

- Gestion et maîtrise des risques internes (*Sous-famille* Conseil juridique et fiscal)

Tendances d'évolution des métiers

Cette rubrique n'est pas renseignée pour l'instant. Elle est destinée à s'enrichir au fur et à mesure des statistiques disponibles et des enquêtes spécifiques que l'Observatoire conduira.

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

14D– Fiche statistique extraite du Roma 2014 (données au 31/12/2013)

Pilotage et expertises RH

345 personnes (données au 31/12/2013)

01

2,0%

02

1,4%

03

32,2%

04

1,2%

05

28,4%

06

1,1%

07

1,8%

08

5,8%

09

5,2%

10

2,7%

11

7,2%

12

3,7%

13

1,1%

14

2,3%

15

3,0%

99

0,9%

A

B

C

D

E

Caractéristiques individuelles

Répartition :

hommes : 24,3% femmes : 75,7%

Age moyen : 41,9 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 10,9%

Ancienneté moyenne : 12,5 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 10,1%

plus de 64

60/64

55/59

50/54

45/49

40/44

35/39

30/34

25/29

20/24

moins de 20

Hommes Femmes

0,0 0,3

1,4 1,7

2,6 4,9

2,9 11,6

2,3 12,5

4,3 12,5

3,2 14,2

4,1 9,3

3,2 6,7

0,3 2,0

0,0 0,0

Activités

Répartition

Ile-de-France : 72,8%

Province : 27,2%

Principales branches d'activité

Aucun rattachement à une branche assurance : 76,8%

Multi-branches assurance : 14,2%

Vie capitalisation : 3,5%

Dommages : 2,0%

Autres branches d'assurance : 1,4%

Proportion de temps partiel : 13,3%

Types d'emplois

Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 87,3%

Non cadres administratifs : 5,5%

Autres : 7,2%

Types de contrat

CDI : 94,2%

CDD : 4,6%

Autres : 1,2%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

16,2% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*

35,3% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*

48,5% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 66,4% de répondants

Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers (ROMA) et les formations (ROFA) des salariés de l'Assurance

- Descriptions de la population globale par famille et sous-famille de métiers (depuis 1996), et de la formation professionnelle continue (depuis 2006) des salariés des entreprises d'assurances.

Diagnostics et rapports

- Rapports Mixité et diversité (en partenariat avec la FFSA et le GEMA – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)

Etudes et profils métiers

- Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (2013)
- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers de l'actuariat (2005)
- 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 thématiques

- Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique (2014)
- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- 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 prospectifs de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2015 : horizon 2015-2020 (juin 2015)
- Baromètre prospectif 2014 : horizon 2014-2019 (juin 2014)
- Baromètre prospectif 2013 : horizon 2013-2018 (juin 2013)
- Baromètre prospectif 2012 : horizon 2012-2017 (juin 2012)
- Baromètre prospectif 2011 : horizon 2011-2016 (juin 2011)
- Baromètre prospectif 2010 : horizon 2010-2015 (juin 2010)
- Baromètre prospectif 2009 : L'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance (2009)
- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (juin 2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (juin 2007)
- Etude "Quels métiers demain?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (juin 2006)
- Baromètre du N°1 (mai 2001) au N°5 (juin 2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000)

A paraître

- ROMA/ROFA 2015 – données sociales et formation de l'année 2014 (décembre 2015)

Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur son site



Norbert GIRARD

Secrétaire Général

01 53 21 51 23

girard@obs.gpsa.fr

Michel PAILLET

Chargé de mission

01 53 21 51 25

michel.paillet@obs.gpsa.fr

Nardjesse BENSMINA

Chargée d'études démographiques

01 53 21 51 24

nbensmina@obs.gpsa.fr

Arlette COUSSOT

Assistante de direction

01 53 21 51 20

arlette.coussot@obs.gpsa.fr

Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance
1 rue Jules Lefebvre –75431 Paris Cedex 09
Secrétariat : Tél : 01 53 21 51 20
observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

