

**D'une obligation de moyens
à une exigence de résultats,
quelle formation demain dans l'assurance ?**

Au programme de l'après-midi...

- ✓ **D'hier à aujourd'hui, un système formation à l'épreuve**
- ✓ **Trois contributions pour éclairer les enjeux actuels**
- ✓ **Demain, les 7 chantiers d'avenir pour la formation dans l'assurance**
- ✓ **Regard extérieur d'un expert de la formation professionnel...**

D'hier à aujourd'hui, un système formation à l'épreuve

D'une obligation de moyens à une exigence de résultats

- ✓ Les rapports du Comité d'Orientation sur l'Emploi le confirment : c'est sur les compétences, plus encore que sur l'emploi, que la transformation digitale va d'abord avoir un impact.
- ✓ La formation, après avoir été fortement associée à l'idéal de la promotion sociale, puis être devenue un levier de l'industrialisation de l'assurance, est devenue pour *elle-même* un enjeu stratégique majeur dans les entreprises d'assurances.
- ✓ A l'heure où les dernières évolutions légales traduisent un recul de la formation sur le terrain de l'obligation de moyens, les défis de la transformation digitale la confrontent à une exigence de résultats.

D'un monde à l'autre

- ✓ Les professionnels réunis en groupe de travail ont fait le constat d'un système formation structuré et puissant dans l'assurance.
- ✓ Mais au moment où, dans les entreprises de la branche, le taux d'accès à la formation est à son zénith, ces professionnels ont également relevé de nombreux indices qui indiquent l'affaiblissement de ses fondements avec des risques d'obsolescence.
- ✓ Alors que de nombreuses innovations indiquent que la transition est déjà engagée, nous avons tenté de comprendre ce qui, dans l'héritage de la formation, était condamné et surtout voulu identifier les chantiers qui seraient à mener pour réussir le passage d'un monde à l'autre.

7 chantiers d'avenir pour la formation dans l'assurance

1. De la formation à l'apprenance : quels rôles, compétences et responsabilités du salarié dans la démarche d'apprendre ?
2. Le rôle, la compétence et la responsabilité des managers dans le développement des compétences de leur collaborateurs
3. Vers de nouveaux métiers de l'ingénierie et du développement des compétences ?
4. Quelles perspectives pour les formations en situation de travail ?
5. La place de l'analyse du travail dans l'ingénierie du développement des compétences
6. Quelle définition de la formation pour quels dialogues dans l'entreprise ?
7. Quelle évolution des directions formation dans l'entreprise ?

3 constats préalables

1. Quelques traits de fonctionnement actuel hérités du système formation des origines
2. Cinq transformations qui mettent la formation traditionnelle à l'épreuve
3. Un territoire de la formation débordé aux frontières incertaines

7 traits de fonctionnement hérités du système formation des origines

1. Le système formation actuel est le produit d'une démarche réglementaire
2. L'acquisition de savoirs théoriques comme postulat de l'amélioration des pratiques
3. Les emprunts à un modèle scolaire de la formation des adultes
4. Une impasse sur les processus d'apprentissage en situation de travail
5. Un système construit autour de la qualification plutôt que de la compétence
6. Un fonctionnement construit autour d'une obligation de moyens
7. Salariés, managers, formateurs, partenaires : une certaine distribution des rôles et des responsabilités

De 1971 à 2017,

**5 transformations majeures ont changé
la donne pour la formation**

1. La transformation du travail
2. La transformation des populations bénéficiaires
3. La transformation des technologies du savoir
4. La transformation des attentes des directions à l'égard de la formation
5. La transformation du cadre juridique

Un territoire de la formation débordé aux frontières incertaines

1. La réunion physique de personnes a cessé d'être un marqueur de la formation
2. Le développement hors système formation de nouveaux dispositifs d'apprentissage
3. De nouveaux contributeurs étrangers aux métiers traditionnels de la formation
4. La reprise par les métiers d'une partie des attributions et ressources des directions formation
5. Une difficulté à tracer et à rendre compte des actions formatives



D'aujourd'hui à demain,

**7 chantiers d'avenir pour la formation
dans l'assurance**

Le temps des remises en cause et des expérimentations

1. Pour les participants au GT, certains des traits du modèle dont nous héritons sont devenus des freins à la reconfiguration des compétences à l'ère du numérique.
2. Si on identifie les craquements et limites du système actuel, on ne voit pas (encore) se dégager l'alternative d'un système de substitution.
3. A ce stade, c'est dans l'expression de difficultés rencontrées ou le témoignage d'expérimentations en cours que les professionnels rendent compte de leur cheminement vers de nouvelles pratiques.

D'un monde à l'autre, 7 chantiers d'avenir pour la formation dans l'assurance

Note thématique n°1

De la formation à l'apprenance : quels rôles, compétences et responsabilités du salarié dans le développement de ses compétences ?

Note thématique n°2

Le rôle, la compétence et la responsabilité des managers dans le développement des compétences de leurs collaborateurs

Note thématique n°3

Vers de nouveaux métiers de l'ingénierie et du développement des compétences ?

Note thématique n°4

Quelles perspectives pour les formations en situation de travail ?

Note thématique n°5

La place de l'analyse du travail dans l'ingénierie du développement des compétences

Note thématique n°6

Quelle définition de la formation, pour quels dialogues dans l'entreprise ?

Note thématique n°7

Quelle évolution des directions formation dans l'entreprise ?

1. De la formation à l'apprenance : quels rôles, compétences et responsabilités du salarié dans le développement de ses compétences ?

- ✓ La révolution digitale souligne l'importance du rôle, des compétences et responsabilités du salarié dans la démarche d'apprendre.
- ✓ Cette transformation a pour effet de confronter plus directement les entreprises aux enjeux du management de l'apprenance.
- ✓ La préparation à la certification digitale de branche illustre la manière d'intégrer cette dimension dans la conception des dispositifs d'apprentissage.

2. Le rôle, la compétence et la responsabilité des managers dans le développement des compétences de leurs collaborateurs

- ✓ Au-delà des obligations que le système formation lui assigne, la contribution du manager aux apprentissages se révèle dans la pratique très variable.
- ✓ Pourtant, sa capacité à instituer des environnements favorables au développement des collaborateurs devient une compétence centrale.
- ✓ La prise en charge de ces enjeux par le management est au centre d'une difficile révolution culturelle, que certaines entreprises tentent néanmoins d'entreprendre.

3. Vers de nouveaux métiers de l'ingénierie et du développement des compétences ?

- ✓ Les évolutions en cours exposent les structures centrales de formation à un risque d'effacement par rapport aux autres métiers de l'entreprise.
- ✓ Dans le même temps, de nouveaux besoins constituent pour la formation l'opportunité d'un renouvellement de son offre de services...
- ✓ ... qui conduit à une recomposition de ses compétences autour des pôles du digital et de l'accompagnement.

4. Quelles perspectives

pour les formations en situation de travail ?

- ✓ Dans l'héritage que laisse la loi de 1971, les démarches de formation en situation de travail (FEST) trouvent mal leur place. Dans ce contexte, les initiatives impulsées par les partenaires sociaux pour faire admettre ces dispositifs à une forme de reconnaissance n'en sont que plus intéressantes à suivre.
- ✓ La réussite de la transition digitale et les apprentissages en situation de travail ont de plus en plus sorts liés.
- ✓ Les configurations de la FEST évoquent les territoires formatifs plus ou moins en friche qui sont autant de champs d'actions à investir désormais. Cette imbrication des enjeux confronte les assureurs au passage d'une ingénierie de la formation à celle de la compétence.

5. La place de l'analyse du travail dans l'ingénierie du développement des compétences

- ✓ L'analyse du travail occupe aujourd'hui une place modeste dans l'ingénierie de la formation. Pour de multiples raisons, les entreprises ont pu jusqu'à présent répondre aux besoins sans estimer que ce détour leur soit nécessaire.
- ✓ Cependant, à l'ère de la révolution digitale, l'importance des compétences servicielles et collaboratives incite à leur redécouverte : l'analyse du travail pourrait faciliter l'adaptation de l'ingénierie formative.
- ✓ Il reste toutefois à définir le contenu et les porteurs d'une ingénierie spécifique qui aide à transformer les organisations traditionnelles du travail en écosystèmes apprenants.

6. Quelle définition de la formation, pour quel dialogue dans l'entreprise ?

- ✓ Même après la levée de l'obligation fiscale de dépense, c'est toujours la logique de "l'effort formation" qui prédomine dans la présentation des plans et réalisations.
- ✓ Pourtant, la disparition de certaines obligations réglementaires peut être l'opportunité de redéfinir le périmètre des actions formatives.
- ✓ En associant les indicateurs quantitatifs d'hier à une évaluation qualitative des dispositifs, les échanges autour de la formation pourraient prendre demain de nouvelles tournures.

7. Quelle évolution des directions formation dans l'entreprise ?

- ✓ Les facteurs qui ont concouru hier à la centralisation de la formation perdent progressivement de leur importance.
- ✓ C'est une formation davantage distribuée dans les unités que les entreprises devront organiser au cours des prochaines années.
- ✓ Le besoin d'une cohérence transversale en sort renforcé offrant aux directions de la formation de nouvelles opportunités.

Au programme de l'après-midi

- ✓ **D'hier à aujourd'hui, un système formation à l'épreuve**
- ✓ **Trois contributions pour éclairer les enjeux actuels**
- ✓ **Demain, la formation dans l'assurance**
- ✓ **Regard extérieur d'un expert de la formation professionnel...**



Paul SANTELMANN

Directeur de la Veille "emploi & qualifications"