

*Lundi 18 décembre 2017, l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance a présenté son étude intitulée :*

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

La révolution digitale modifie le contenu et l'organisation du travail. Plus que jamais, l'apprentissage de nouvelles compétences est au cœur des enjeux de la transformation des métiers. Depuis longtemps, volontairement, la profession engage des moyens importants dans le domaine de la formation. Avec l'ampleur et l'accélération des changements en cours, c'est aussi à une exigence de résultats qu'elle semble aujourd'hui confrontée.

D'un certain point de vue, la formation professionnelle a déjà beaucoup évolué dans les entreprises d'assurances. Les traditionnelles formations présentielles ont perdu leur monopole. Facilité d'accès, modularité, individualisation des parcours... avec les nouvelles plateformes de formation, les technologies numériques stimulent la créativité et l'innovation pédagogique. Le développement de l'alternance ou de dispositifs de certifications professionnelles tendent également à rapprocher la formation du salarié de la réalité de son activité quotidienne. D'un autre point de vue pourtant, la formation semble toujours s'inscrire dans une approche traditionnelle. Le système formation qui s'est constitué à partir de la loi de 1971 impose encore largement sa matrice. Il imprègne toujours largement la définition de la formation, la répartition des rôles et des responsabilités des acteurs ou la manière de rendre compte des actions entreprises.

La poussée des innovations, sur fond de persistance de cadres plus anciens, soulève un certain nombre de contradictions. Face au défi de la transformation digitale, leur résolution et leur dépassement constitue un enjeu majeur pour demain. Les 7 notes thématiques qui composent cette étude présentent ces problématiques qui sont autant de chantiers pour demain.

- En premier lieu, la révolution digitale ramène à la surface 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 les défis et les réponses des entreprises de la branche dans ce domaine (*Note thématique n°1*).
- Par ailleurs, la contribution du manager aux apprentissages, par-delà les obligations que les processus RH lui assignent, se révèle dans la pratique très variable. Pourtant, sa capacité à instituer des environnements favorables aux développements 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 différentes entreprises tentent néanmoins d'entreprendre (*Note thématique n°2*).
- Un autre aspect concerne le repositionnement des structures centrales formation. Certaines évolutions en cours les exposent 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. Cette dernière mobilise un redéploiement des compétences autour des pôles du digital et de l'accompagnement (*Note thématique n°3*).

- Dans l'héritage que laisse la loi de 1971, les démarches de formation en situation de travail (FEST) trouvent mal leur place. Pourtant, la réussite de la transition digitale et de ce type d'apprentissages ont de plus en plus sorts liés. Dans ce contexte, les expérimentations FEST menées dans d'autres secteurs d'activité sont intéressantes à suivre. Elles éclairent les enjeux et les leviers de passage d'une ingénierie de la formation à une ingénierie de la compétence dans l'assurance (*Note thématique n°4*).
- Car l'analyse du travail occupe aujourd'hui une place relativement 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 pour transformer les organisations traditionnelles du travail en écosystèmes apprenants (*Note thématique n°5*).
- Les changements en cours affectent également la manière de dialoguer autour des sujets de la formation. 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 contraintes 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 (*Note thématique n°6*).
- Enfin, 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 auront à organiser demain. Le besoin d'une cohérence transversale en sort sensiblement renforcé et offre aux directions chargées du développement des compétences de nouvelles opportunités (*Note thématique n°7*).

*Pour tous renseignements et informations complémentaires, prendre contact avec :*

*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*

**Cette étude est téléchargeable à partir du site : [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)**