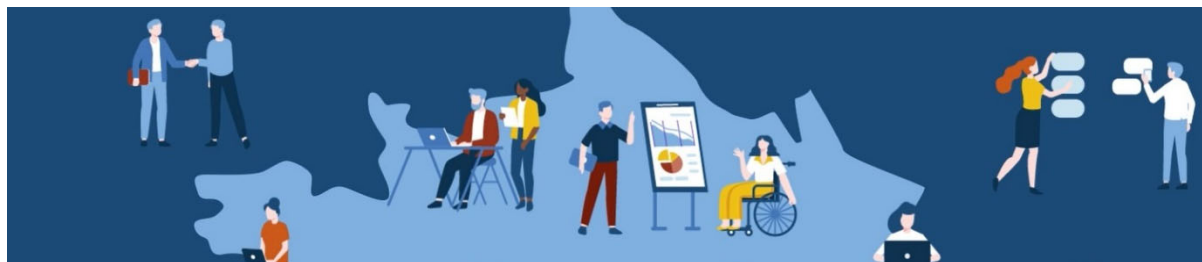


Pourquoi le Management n'est-il pas un domaine ?

La nomenclature 2020 regroupe les 150 000 postes de l'assurance en 14 grands domaines et 45 métiers. Ce nouveau référentiel est l'aboutissement d'un travail collectif qui a associé 17 entreprises, représentant 83% des salariés de la branche. Les fiches sur lesquelles les participants se sont accordés ne laissent cependant pas voir les interrogations qui ont animé leurs échanges. Si de nombreuses évolutions ont rapidement fait consensus certaines problématiques ont suscité des discussions plus intenses. Différents points de vue se sont exprimés, des arguments ont été échangés avant que le groupe de travail ne s'accorde sur une position finale.



Ce sont ces choix qui ont davantage fait débat que nous souhaitons éclairer dans cette série de notes. A la manière des "making-of" de nos films et séries, nous repartirons des discussions entre les contributeurs de ce groupe. Avec notamment cette première question : "faut-il introduire le management en tant que métier dans la nomenclature ?".



Supérieur, intermédiaire ou de proximité... l'activité des managers est décisive. Ce rôle central explique l'importance des investissements consacrés à cette population stratégique. Les programmes de développement RH soulignent la communauté des défis, contributions et soft skills attendus des managers par-delà leur direction d'appartenance ou leurs compétences techniques. Au terme de cette évolution, n'était-il pas logique que le référentiel de branche reconnaisse (enfin !) le management ? Jusqu'alors, la profession avait toujours répondu par la négative. Depuis l'origine, les managers sont demeurés inclus dans la même sous-famille de métiers que les collaborateurs qu'ils encadrent. Le temps n'était-il pas venu de les en détacher pour les faire migrer, toutes origines confondues, dans un grand domaine transversal à part entière ?

Le management est-il un métier ? La question n'est pas nouvelle et peut alimenter de longs débats théoriques. Pour y répondre, il faut d'abord s'accorder sur ce que l'on entend par management, puis par métier, et finalement interroger le rapport de l'un à l'autre. Le groupe de travail a évité le risque d'un enlèvement dans des discussions sans fin en contournant l'obstacle. Pour remplir son objet, il lui suffisait d'instruire une interrogation plus terre à terre : quels avantages et inconvénients à introduire un domaine "Management" dans la nomenclature ?

Du côté des avantages, on trouve la valorisation d'une activité-pivot de l'entreprise particulièrement exigeante ; la reconnaissance du nécessaire engagement des managers dans l'exercice de cette fonction ; la distinction, longtemps attendue, de compétences transversales spécifiques.

Si le groupe a finalement préféré le statu quo, c'est que les inconvénients de cette solution l'emportent sur ses bénéfices. Son adoption aurait dû en effet se payer d'un appauvrissement statistique. Depuis 25 ans, l'enquête ROMA permet déjà d'identifier, d'une part si un collaborateur encadre des personnes et, d'autre part, quelle est sa sous-famille de métiers et donc celle de son équipe. En rompant ce rattachement, certaines statistiques ne pouvaient plus être produites. Il serait par exemple devenu impossible de suivre le taux d'encadrement par domaine de métiers ou d'établir la relation entre la mobilité inter-métiers et les promotions cadre... A cet aspect chiffré, il faut ajouter d'autres considérations plus qualitatives. La nomenclature s'adresse aussi à des personnes désireuses de découvrir les spécificités de l'assurance (étudiants, salariés d'autres secteurs...). On voit mal en quoi une catégorie "Management", inévitablement générique, pourrait susciter un supplément d'intérêt chez ces publics et valoriser la branche.



Telles sont les motivations pragmatiques qui ont conduit le groupe de travail à préférer le maintien dans un même métier du manager et de son équipe. Les raisons qui expliquent ce choix au niveau de la branche ne valent pas nécessairement au niveau de l'entreprise. Sans préjuger des solutions qui seront retenues demain, observons que celles qui ont choisi de distinguer une catégorie management dans leur référentiel RH ne sont pas majoritaires. Distinction ou pas, toutes les entreprises d'assurances savent parfaitement identifier les managers et leur consacrer des politiques de reconnaissance et développement RH particulières. De facto, leurs pratiques ratifient l'appartenance parallèle et le "référencement" de ces collaborateurs à plusieurs communautés techniques et/ou managériales.

D'autres questions d'avenir pourraient s'avérer autrement essentielles. La révolution agile, si elle se confirme, interroge sur l'évolution des contours de la fonction managériale. Déjà, dans de nouvelles organisations, certains postes d'encadrant sont comme "démembrés" et les missions qu'ils cumulaient (allouer le travail, garantir un livrable, assurer la gestion RH, développer les compétences de l'équipe...) sont distribuées dans des fonctions spécialisées nouvelles. Une transformation en cours qu'il faudra suivre et peut-être intégrer... dans la prochaine nomenclature.

Pour retrouver l'intégralité de nos travaux :

www.metiers-assurance.org



YouTube

