

Mercredi 6 décembre 2023, lors d'une conférence publique, l'OEMA a présenté son étude intitulée :

De la formation à l'apprenance

la fabrique des compétences après la prise de poste

Il y a près de 20 ans, Philippe Carré publiait un ouvrage majeur : "L'apprenance, un nouveau rapport au savoir". L'apprenance y était défini comme "un ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre, dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite". 20 ans après, qui n'est pas convaincu que ces dispositions sont indispensables à l'ensemble des collaborateurs de notre branche ?

A la question "comment fabriquons-nous nos compétences ?", une réponse communément répandue avance trois chiffres : 10% au moyen de la formation, 20% au travers des interactions avec les autres, 70% par les réponses que nous élaborons face aux défis que les situations de travail nous posent. Or ces proportions s'inversent quand nous regardons leur poids respectif dans les travaux...

C'est peu dire en effet à quel point nous risquons de passer à côté du sujet si nous accordons à la formation une place trop exclusive. Le décalage observé devrait plutôt nous conduire à la question suivante : "Au temps de la relation client, du digital et du travail complexe, comment les entreprises d'assurances favorisent-elles des environnements propices à l'apprenance ?"

Car qui dit apprenance dit écosystème d'apprenance (de préférence à "organisation apprenante", car seuls les individus apprennent). Au centre, le collaborateur et ses dispositions à apprendre. Autour de lui, tout ce avec quoi il interagit : des systèmes et outils de production, des situations de travail avec des clients ou des collègues, des formations et une diversité d'accompagnants, une trame de relations humaines, une ambiance de travail au sein d'une équipe...

Ce sont ces interactions (et introspections) que nous avons tenté de saisir dans une enquête. Celle-ci se concentre sur la fabrique des compétences après la prise de poste, suite à un recrutement, une mobilité interne ou dans le cadre d'un contrat d'alternance. Neuf micro-études en entreprise, complétées par des entretiens avec des alternants issus de trois écoles d'assurances, ont fourni la matière de cette étude. Nous avons ainsi interrogé des managers, des formateurs et des responsables RH sur le métier cible et l'organisation des parcours d'intégration, avant d'interviewer les apprenants sur l'expérience de leur apprentissage.

A première vue, la diversité des métiers étudiés (commercial, indemnisation, souscription ; B to B et B to C, assurances de dommages et de personnes...) laisse entrevoir une collection éparse de configurations. A y regarder de plus près cependant, en se détachant de la technique, du mode de distribution ou du type de clientèles, l'analyse comparée permet de dégager plus nettement des proximités comme des différences.

La première partie du rapport décrit trois traits qui rapprochent les parcours : un processus de rationalisation en marche, un défi d'intégration des savoirs professionnels et des *softskills*, une sophistication croissante des écosystèmes d'apprenance. La deuxième partie met en avant trois dimensions qui les différencient, voire les opposent : une immersion immédiate dans l'intégralité du métier versus un apprentissage progressif, un tuteur-pivot versus une fonction tutorale d'équipe, une part plus ou moins importante d'activités complexes dans le travail.

En conclusion de l'étude, il ressort que la maîtrise croissante de la diffusion et de l'ancrage des savoirs déplace les enjeux sur le terrain du développement de ces "compétences douces", à commencer par la plus importante : apprendre à apprendre. Sur ce terrain pourtant, dans l'assurance comme ailleurs, l'état de l'art interroge et nous ramène à une question (pas) simple : que veut dire développer les individus, mais aussi les équipes ?

L'apprentissage se trouve aujourd'hui placé au pied du mur de la nouvelle vague de rationalisation qu'appelle le travail complexe. On ne voit pas pour le moment que l'état de l'art permette à cette ingénierie de surmonter assurément l'obstacle. Une situation somme toute normale lorsque l'on prend la mesure du changement radical que va impliquer sur une ou deux décennies le passage de la (con)formation à des savoirs à une capacité d'initiative créative. La logique d'écosystème d'apprenance invite à concevoir et à manager les organisations dans une perspective duale : ce qui produit peut développer, ce qui développe contribue à produire.

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