

SAGA 2021 – Les enjeux et opportunités des métiers des Ressources Humaines dans le secteur de l'assurance

Publié le 25/08/2021

Episode n°2 : Gestion des compétences : Comment développer et capitaliser les savoir-faire ?

L'accord entre la Fédération Française de l'Assurance et quatre organisations syndicales sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et sur la Formation Professionnelle, a été signé en novembre 2020, en réponse à la transformation des métiers et à *l'importance de la gestion des compétences au sein d'une entreprise*. Cependant, même si les entreprises de plus de 300 personnes ont l'obligation de mettre en place un accord GPEC, aucune obligation de résultat n'est associée et les effets réels des plans de gestion prévisionnelle sont difficilement mesurables.

De ce fait, comment finalement faire de la GPEC un véritable outil de gestion des compétences ? Et comment réussir à développer et capitaliser les compétences dans un secteur soumis à différents défis sociétaux et technologiques ?

- I. Comment développer les compétences des collaborateurs dans le contexte actuel ?
 1. A quels défis, en termes de montée en compétences, doivent faire face les acteurs de l'assurance ?

Les mutations du secteur de l'Assurance

L'arrivée des nouvelles technologies impactent *les méthodes et processus des entreprises*, qui doivent aujourd'hui *adapter leur modèle et former leurs collaborateurs à ces changements*. Les attentes d'interactions digitalisées des clients, le poids grandissant des réseaux sociaux ou encore l'arrivée des assurtech impliquent des transformations internes, comme la digitalisation et l'automatisation des processus, la réorganisation des postes ou encore une nouvelle approche de la relation client. Ces changements nécessitent d'accompagner et former les collaborateurs, que ce soit sur les nouvelles fonctions attribuées, les nouvelles pratiques de travail, les nouveaux outils ou bien encore la posture client.

Des outils de formations qui ne répondent plus aux besoins et attentes des collaborateurs

Pour répondre à ces besoins grandissants d'accompagnement et de formation, les directions des ressources humaines doivent tenir compte et *intégrer les évolutions dans les modes d'apprentissage*.

Différentes études sur les méthodes et conditions d'apprentissage montrent les limites des outils et processus de développement et de capitalisation des compétences classiques. Les formations magistrales par un formateur et l'écoute passive des formés est un format qui ne permet pas l'acquisition durable de compétences.

2. Comment développer les compétences des collaborateurs tout en répondant à ces défis ?

Chez Synaxia Conseil, nous avons éprouvé dans le cadre de nos interventions de nouveaux dispositifs de montée en compétences qu'il est possible de mettre en place par les directions des ressources humaines :

Le mentoring

Le mentoring ou le parrainage est une méthode de formation qui permet de développer les compétences des collaborateurs, dans une démarche *d'accompagnement personnel*. Cette technique basée sur la confiance est idéale pour progresser dans un environnement qui ne cesse d'évoluer, et dans lequel le télétravail se développe et peut parfois limiter les interactions entre les personnes.

Les mises en situation

Nous retenons plus facilement les expériences que nous avons nous-même vécues. En proposant des mises en situation tels que les jeux de rôle ou les cas pratiques, les collaborateurs ont la possibilité d'appliquer directement la théorie apprise, de comprendre concrètement l'objectif de la formation et de mémoriser plus rapidement. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, un mode de formation similaire apparaît, la réalité virtuelle. Il s'agit *d'une technique d'immersion totale* qui confronte les collaborateurs à une situation qu'ils seront amenés à rencontrer. Grâce à ces types formations, les collaborateurs sortent du format classique en présentiel et *deviennent acteurs de leur formation*.

Le Mobile Learning

Cette formation s'effectue sur le téléphone portable et s'appuie sur le *Micro Learning*, autrement dit des courtes sessions durant 2 minutes en moyenne. L'apprenant se forme où il veut, quand il le veut et peut suivre la formation à son rythme. Ce mode de formation répond totalement aux nouveaux besoins liés à la digitalisation de la société et aux études réalisées sur la diminution du temps d'attention des personnes formées.

L'Adaptive Learning

Cette formation se base sur le Big Data. En récoltant des données sur les apprenants, *le parcours d'apprentissage s'adapte en termes de contenu et de rythme, aux besoins des personnes*, en fonction des éléments recueillis au fur et à mesure de la formation. Cette formation innovante diffère alors d'un apprenant à l'autre.

II. Dans un contexte où les effectifs évoluent fortement, comment réussir à conserver les compétences ?

1. Comment expliquer la perte des compétences des acteurs de l'assurance ?

Problématique démographique : une pyramide des âges peu favorable

En 2017, près de 60% des effectifs du secteur de l'assurance avaient plus de 40 ans, et parmi eux *la moitié environ, avaient plus de 50 ans, contre 14,9% entre 15 et 29 ans*¹. Les entreprises de ce secteur sont et seront encore davantage confrontées dans quelques années à la perte des savoirs et compétences de leurs collaborateurs, qui partent à la retraite.

¹ Etude Xerfi, 2017

Problématiques internes à l'entreprise

Des facteurs externes, mais également des facteurs internes peuvent mettre à mal une gestion efficace des compétences :

- **Le haut taux de turnover**

En 2019, le secteur de l'assurance a enregistré *le plus haut taux de turnover depuis une dizaine d'années, à 10,9%*². En effet, au cours de cette année les départs ont concerné 16 036 personnes pour 16 236 personnes embauchés³. Même si ce brassage de population permet de stabiliser les effectifs, *il ne favorise cependant pas la capitalisation des compétences.*

- **La gestion des départs trop souvent négligée**

Il est important d'organiser la passation et les derniers temps d'un collaborateur dans une entreprise. En effet, afin de favoriser un *environnement propice à la passation et à la transmission des savoir-faire*, il faut s'assurer que le « transmetteur » dispose des outils nécessaires et ait les compétences pédagogiques lui permettant d'effectuer une passation efficace. De plus, un salarié qui se sent valorisé lors de son départ sera davantage enclin à partager ses savoir-faire, *ce qui évitera la rétention d'informations.*

2. Quels sont les dispositifs à mettre en place pour maintenir les compétences des collaborateurs ?

La mobilité interne

La mobilité interne est un dispositif connu des entreprises, *qui permet de conserver les connaissances et les compétences de leurs collaborateurs*. En effet, la mobilité interne permet d'éviter le risque de lassitude des collaborateurs sur leur poste et de développer de nouvelles compétences dans un autre univers de l'entreprise. Ce dispositif limite l'envie de quitter l'entreprise pour voir de nouveaux horizons. La mobilité interne peut également permettre de combler les *effets significatifs du vieillissement de la pyramide des âges*. Generali, a par exemple proposé une Bourse Prévisionnelle de l'emploi (BPE) afin de préparer les mobilités fonctionnelles, et ce, sur la base du volontariat.

La retraite progressive

La retraite progressive peut être mise en place lorsqu'un salarié, ayant au minimum 60 ans, souhaite continuer d'exercer son activité à temps partiel sur sa fin de carrière (40% à 80% du temps complet). *Ce dispositif est triplement intéressant*, puisqu'il permet (1) au futur retraité de partir sereinement à la retraite grâce à un départ souple, et de se sentir valorisé et reconnu par son entreprise pour l'ensemble de sa carrière, (2) au formé de monter en compétences sur son poste grâce à l'accompagnement de proximité d'une personne expérimentée et sachante, (3) à l'entreprise de conserver ces compétences, grâce à une passation effectuée dans de bonnes conditions.

Le « Vis ma vie »

Autrement dit, le fait d'observer et suivre un collègue dans son quotidien de travail. Cela permet de *partager les compétences et pratiques* des fonctions opérationnelles avec les fonctions supports, et inversement, et de favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

² <https://www.newsassurancespro.com/emploi-dans-lassurance-le-turnover-au-plus-haut-en-2019/01691428346>

³ <http://www.metiers-assurance.org/donnees-sociales-et-formation-2/les-donnees-generales/>

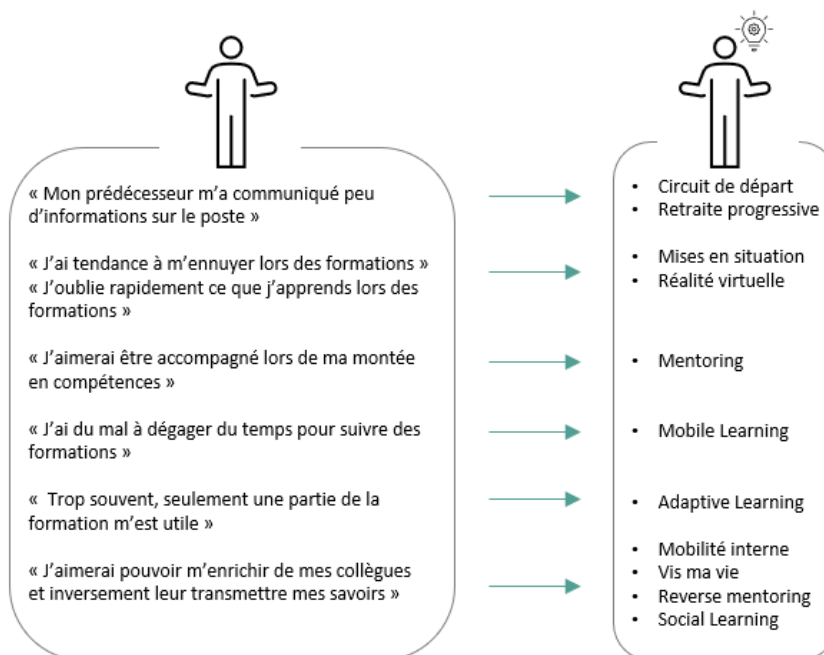
Le « Reverse mentoring »

Nous prendrons comme exemple, Axa, qui propose la *formation des « digital ignorants »*, (générations ayant en général plus de 40 ans), *par les « digital natives »* (jeunes générations), qui leurs transmettent leurs connaissances du Web.

Le Social Learning

D'autres entreprises ont opté pour une *démarche collaborative*. On citera l'exemple d'une banque italienne, dans laquelle les collaborateurs *partagent leurs bonnes pratiques en se filmant* et en postant leurs vidéos sur *un réseau social interne à l'entreprise*.

Mais concrètement, selon la situation, quelle solution dois-je mettre en place ?



A travers les programmes de développement et de transmission des compétences et connaissances se transmettent également l'histoire de l'entreprise et les valeurs partagées, ce qui permet d'alimenter et d'augmenter le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Ce sentiment se révèle très important lors de la mise en place de changements.

C'est justement le thème que nous aborderons dans notre dernier épisode, qui traite de l'engagement des collaborateurs lors de projets de transformation.

Sources :

- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/decouvrez-le-top-7-des-methodes-de-formation-innovantes.html>
- <https://www.rejoindre-plus-que-pro.fr/le-monde-de-lassurance-en-mutation/>
- <https://www.emploi-pro.fr/edito/article/les-grands-defis-rh-des-assureurs-aea-5599>
- <https://www.newsassurancespro.com/emploi-dans-lassurance-le-turnover-au-plus-haut-en-2019/01691428346>
- <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-offboarding-ou-comment-gerer-efficacement-le-depart-d-un-collaborateur>
- <https://www.parlonsrh.com/innovation-formation-vous-allez-adorer-apprendre/>
- <https://www.frenchweb.fr/covid-19-des-grandes-ecoles-tentent-le-campus-virtuel/405616>
- <https://5aconseil.com/5-bonnes-raisons-de-transmettre-votre-savoir-faire-a-vos-collegues/>
- <https://www.ffa-assurance.fr/actualites/signature-un-accord-de-branche-sur-la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des>
- <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>
- L'Emploi et les RH dans le secteur de l'assurance, Décembre 2019, Xerfi