

Baromètre prospectif

DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE L'ASSURANCE

Chaque année, le Baromètre prospectif propose un regard sur l'évolution des métiers du secteur de l'assurance. Il est le fruit d'une réflexion partagée par un panel de professionnels exerçant différents métiers : conception et adaptation de produits (actuariat et marketing principalement), commercial (itinérant et sédentaire), gestion de contrats (souscription, production et indemnisation) et ressources humaines. Issus d'entreprises d'assurances diverses, tant par leur statut (sociétés traditionnelles, mutuelles, bancassureurs) que par leur taille, les professionnels exposent leur vision du contexte de l'assurance et des évolutions de leur métier.

Selon la méthodologie d'analyse rappelée ci-après, ce *Baromètre prospectif* déclinera :

- Un premier chapitre consacré à l'environnement mouvant de l'assurance. Les facteurs économiques, technologiques, sociétaux et réglementaires seront observés selon les impacts qu'ils sont susceptibles de générer sur le secteur.
- Un deuxième chapitre abordera ensuite les stratégies engagées par les différents acteurs pour y répondre. Il montrera les effets de ces stratégies sur la chaîne d'activités de l'assurance, sous l'angle de l'organisation du travail, des processus de gestion et du management.
- Enfin, un dernier chapitre permettra d'identifier les conséquences qui en découlent sur les contenus de métiers et profils de compétences. Face aux changements organisationnels, un regard particulier sera ainsi porté sur les attentes des professionnels en matière de soutien et d'accompagnement RH.

Ainsi, ce sont autant de sujets actuels, mais à forts enjeux prospectifs, que ce Baromètre cherche à explorer...

2012 - 2017

Sommaire

Méthode et outils de l'analyse prospective	p 1
I – Facteurs de contingence et stratégie des acteurs	p 2
II – Chaîne d'activités et métiers	p 5
III – Pistes de réflexion et d'actions RH	p 11

Remerciements

L'Observatoire tient à remercier l'ensemble des professionnels rencontrés pour leur collaboration efficace à la construction de cette étude. Grâce à eux, nous espérons ainsi contribuer à une meilleure connaissance des tendances majeures qui irriguent les métiers de l'assurance.

Panel des sociétés participant aux travaux du Baromètre prospectif

AVIVA / ALLIANZ / AXA / CNP / GENERALI / GROUPAMA/GAN /
GMF / LA MONDIALE / MAAF / MACIF / MAIF / MATMUT / MMA /
PACIFICA / PREDICA / PREVOIR / SMABTP

Méthode et outils de l'analyse prospective

Très rapidement après sa création, en 1996, l'Observatoire a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ses travaux. Dans un contexte de mutation rapide, la profession se devait en effet de conduire une réflexion quant aux compétences nécessaires dans un court avenir. Au-delà de la constitution d'une base de données sociodémographique, apportant avant tout une vision quantitative, la nécessité d'intégrer une approche qualitative complémentaire s'est alors imposée, ne serait-ce que pour dégager le structurel du conjoncturel.

Le Baromètre, outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance, permet d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de compétences, de besoins en formation, de politiques de recrutement, de mobilité, d'accompagnement des salariés... pour guider les réflexions et actions à engager par les entreprises et la profession.

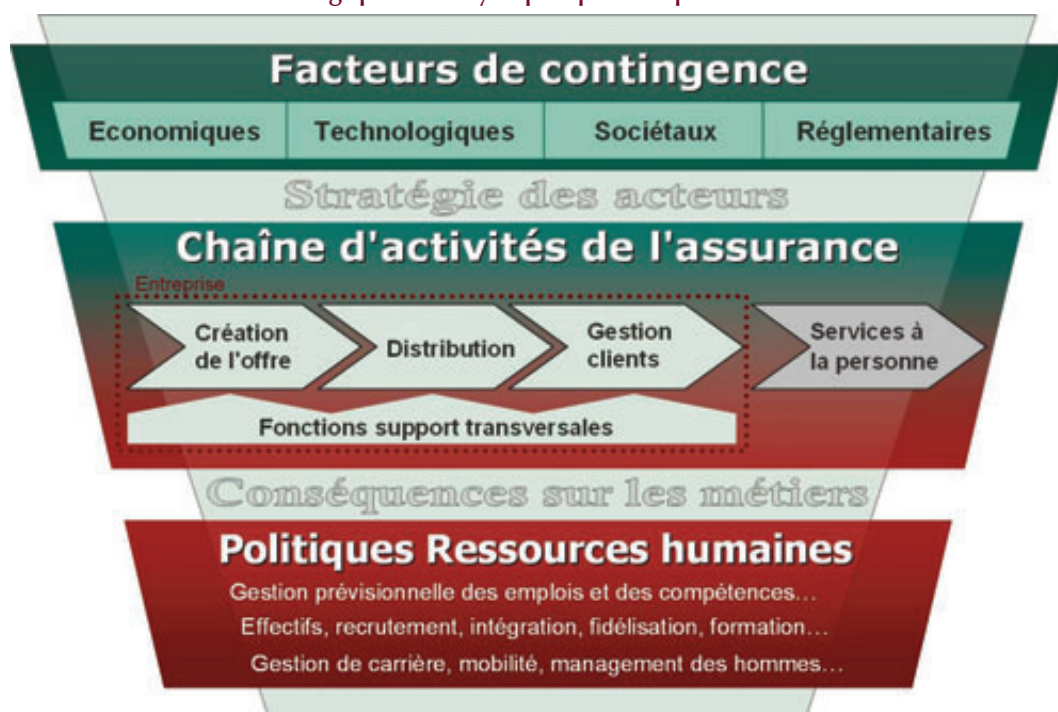
Chaque année, une actualisation est ainsi effectuée à partir :

- du recueil des données quantitatives (ROMA), qui réalise une photographie statistique au 31 décembre de chaque année de la situation des métiers, des compétences et des formations, selon des indicateurs normés,
- de panels de professionnels désignés pour les métiers-cœurs de l'assurance, "Conception et adaptation de produits", "Commercial" et "Gestion de contrats", qui se réunissent régulièrement afin d'explorer les facteurs d'évolution observés, leur poids respectif, les éléments qui y sont attachés, leurs répercussions sur les métiers et les conséquences à prévoir en matière de gestion des ressources humaines,
- de groupes de veille spécifiques : sur les technologies, sur l'évolution des marchés et des produits...
- d'un comité de pilotage permanent, composé de responsables des ressources humaines de sociétés d'assurances, qui examine les perspectives par métier.

De la statistique...
à la prospective

Une méthode basée
sur les analyses
et réflexions
stratégiques des
professionnels

Grille méthodologique d'analyse prospective par la chaîne d'activités



I – Facteurs de contingence et stratégie des acteurs

Un environnement toujours aussi prégnant...

• Au plan économique

Le contexte de crise économique et financière qui sévit au niveau international ne manque pas d'influer sur l'activité assurantielle nationale. Malgré une légère croissance en lard, le second semestre 2011 et le début d'année 2012 ont vu un tassement de la collecte nette des produits d'assurance Vie. Comme nous le verrons un peu plus loin, ce phénomène – historique – entraîne donc des conséquences marquées sur la distribution de l'assurance et ses métiers.

Face à une certaine forme de banalisation des contrats d'assurance, les entreprises repensent aujourd'hui leur métier "d'assureur" pour offrir un nombre croissant de prestations en nature et de produits associés. C'est en effet sur ce terrain qu'elles envisagent désormais de se démarquer face à une concurrence multiforme et exacerbée, en développant à la fois des politiques d'inclusions et d'options. A noter d'ailleurs que cette tendance se développe également sur le terrain de la garantie Bris de machine, autrefois réservée aux seuls risques d'entreprise, mais que l'on trouve de plus en plus souvent proposée aujourd'hui en assurance Auto ou MRH, y compris face à la chute accidentelle de son téléphone portable. Mais que rajouter à ces contrats, lorsque l'on offre déjà le rééquipement à neuf et parfois, en sus de cette valeur, une majoration supplémentaire pendant plusieurs années ? Ainsi fleurissent de nouveaux services associés qui vont du retrait-livraison du véhicule ou du bien endommagé, à l'assistance d'un expert-conseil sur le prix d'un devis par rapport aux standards du marché.

On observe, pour l'instant, que ces nouvelles offres concernent davantage les assurances dommages et la santé. Mais on peut facilement imaginer, notamment à la faveur du papy-boom, que ce type de prestations se déploie également en assurance Vie, dans le cadre de contrats épargne/retraite, où les versements capitalisés permettraient in fine d'accéder à des "bouquets de services"... Du fait de la baisse des taux de rendement, cette réorientation de la finalité de l'épargne vers des prestations en nature pourrait dans une certaine mesure enrayer les mouvements de report qui s'observent actuellement, principalement vers les livrets défiscalisés, tel le Livret A.

L'assurance Vie
au secours
de la croissance ?

• Au plan technologique

Pour s'adapter aux attentes du consommateur, les dernières évolutions informatiques, plus particulièrement celles touchant au développement des canaux de la relation client, sont au centre des préoccupations des entreprises du secteur. Le vaste mouvement de modernisation à l'œuvre dans l'assurance les conduit ainsi à reconstruire l'ensemble de leurs processus internes et à repenser en profondeur leurs organisations. Comme nous l'écrivions déjà l'an passé, l'heure n'est plus à opter pour le multicanal mais davantage à favoriser le multi-accès.

Dans cette première logique, il s'agissait essentiellement d'être présent sur l'ensemble des canaux de la relation client : en face-à-face chez le client ou dans des agences, à distance via des plates-formes téléphoniques ou Internet. Aujourd'hui, la question n'est cependant plus d'exister sur ces différents médias mais plutôt de faciliter des parcours-client grâce à une complémentarité de tous les canaux.

Tel client privilégiera sans doute Internet pour analyser ses propres besoins d'assurances, dans une première phase exploratoire (utilisant, ce faisant, un comparateur d'assurances). Il pourra ensuite rechercher des informations complémentaires en appelant une plate-forme de gestion, pour se rassurer et/ou mieux personnaliser son futur contrat. En complément, il pourra aussi décider de passer dans une agence, voire demander un

Les nouveaux outils
de l'information
réaffirment
l'importance
du multi-accès

rendez-vous à son domicile, pour régler les points qui lui semblent importants. Selon les cas, il pourra aussi souscrire directement sur Internet son contrat d'assurance.

Enfin, tout au long de la vie du contrat, il "surfera" sur les différents canaux mis à sa disposition pour gérer son contrat et/ou déclarer ses sinistres, y compris grâce à des applications qu'il aura préalablement téléchargées sur son smartphone ou sa tablette...

En tout état de cause, à chaque étape de la vie de son contrat, il souhaitera pouvoir choisir son mode privilégié de communication pour entrer en contact avec son assureur. Charge donc à ce dernier de déployer les moyens technologiques idoines, les bonnes organisations et procédures, ainsi que les compétences nécessaires à la satisfaction de ses attentes.

• Au plan sociétal

Conformément aux prévisions, les années 2010 marquent le début des grandes vagues de départs à la retraite. En interne des entreprises, on assiste donc à une déformation vers le haut de la pyramide des âges des salariés de l'assurance : les plus de 55 ans pèsent désormais autant que les moins de 30 ans dans les effectifs (15,1% versus 15,3%, soit 1 salarié sur 7). Cet état de fait induit pour les entreprises de devoir renouveler une part importante de leurs effectifs avec, en corollaire, des problématiques RH multiples à gérer en matière de recrutement, d'intégration, de formation, de transmission des savoirs, de mixité intergénérationnelle... De fait, la modification de la structure des emplois impose une réallocation des ressources dans la chaîne de valeurs.

En externe, c'est-à-dire au plan national, le papy-boom transforme fondamentalement la répartition de la population dans la pyramide des âges, avec des problématiques d'assurances différenciées selon les générations. Dans des approches segmentées, apparaissent alors des besoins de couvertures nouvelles, notamment autour du thème de la dépendance, lorsqu'il s'agit par exemple d'intervenir auprès des aidants familiaux dont les ressources financières, les disponibilités en temps, voire les compétences nécessaires à leur action posent souvent problème. Notons en parallèle que le nombre croissant de foyers monoparentaux, généralement plus fragiles au plan économique, constitue un facteur qui accentue ces difficultés.

Au-delà des phénomènes purement démographiques, on assiste également à une transformation des modes de consommation traditionnels. Il s'avère en effet que la segmentation par critère socioprofessionnel est de moins en moins pertinente pour "comprendre" les logiques consommatrices. Telle personne classiquement rangée dans la catégorie des CSP+, par exemple, achètera aussi bien tel produit de "luxe" que tel autre en "low cost". A l'inverse, une autre personne pourtant classée dans une catégorie à moindre pouvoir d'achat investira dans des produits High-tech pour se doter des dernières innovations disponibles... Ces éléments particulièrement déroutants doivent alimenter la réflexion pour tenter de comprendre et d'identifier les attentes fines des diverses populations qui composent la clientèle d'assurance. Les logiques affinitaires qui se révèlent, notamment via les réseaux sociaux, bousculent les segmentations auxquelles se référaient traditionnellement les marketeurs et actuaire pour construire les gammes de produits et services.

De même, l'importance croissante des réseaux sociaux sur Internet et le brassage des catégories sociales traditionnelles complexifient la construction d'offres théoriquement adaptées à chaque segment de consommateurs. L'information, pertinente, vraie ou erronée, circule désormais en temps réel sans que les marques institutionnelles puissent véritablement la maîtriser ou, pour le moins, la contenir.

**Une transformation
des modes
de consommation..**

Le besoin d'immédiateté de nos modes de vie modernes et le ressenti d'urgence qu'il génère sont autant de facteurs d'accélération, supplémentaires à la crise économique, qui transforment le secteur de l'assurance. Mais c'est précisément face à ces problématiques sociétales, hautement délicates à appréhender, que les assureurs ont un rôle à jouer. Les réponses qu'ils sauront construire, tant en termes de produits et services innovants que de modes de gestion personnalisés, prendront nécessairement en compte ces situations particulières.

• Au plan réglementaire

Parmi les évolutions réglementaires ayant des impacts directs sur le secteur, la déclinaison de Solvabilité II irrigue l'ensemble des entreprises d'assurances, et quasiment tous les métiers, directement ou indirectement. L'exigence de traçabilité, notamment, impose aux entreprises de devoir formaliser l'ensemble de leurs processus opérationnels, dès lors que la solvabilité de l'entreprise peut s'en trouver concernée, notamment en matière d'exigence de fonds propres. Qu'il s'agisse par exemple de la souscription, et donc des engagements pris envers les assurés, ou des modalités de gestion et d'indemnisation, chaque mode de fonctionnement et chaque procédure particulière doivent être recensés. Ce faisant, la mise en place progressive de Solvabilité II contribue et accélère le processus de rationalisation à l'œuvre dans l'assurance.

Ce qu'il est convenu d'appeler le Grenelle de l'environnement n'est pas non plus sans conséquence sur l'activité assurantielle. La prise de conscience croissante de l'impact des activités humaines sur l'environnement, accrue par l'augmentation des phénomènes climatiques, conduit les assureurs à devoir intégrer cette dimension supplémentaire dans leurs offres de produits et services. Ainsi, l'élargissement de l'obligation de garantie financière pour la dépollution des sites ou encore celle de respecter les nouvelles normes de qualité environnementale en matière de construction (pour les permis de construire déposés à compter du 1er janvier 2013) se révèlent lourdes de conséquences pour les assureurs. Ce sont donc autant d'évolutions qui les amènent à réviser les contrats existants afin de fournir les réponses les plus adaptées à ces contextes changeants.

La lutte anti-blanchiment ne manque pas, non plus, d'avoir des prolongements dans l'exercice quotidien de certains métiers. Les commerciaux, notamment, doivent s'enquérir de la provenance des fonds versés sur des contrats d'assurance Vie. Cette obligation réglementaire, quand bien même elle se justifie pleinement au plan de la morale, peut parfois créer des relations délicates à gérer vis-à-vis de certains clients, souvent significatifs au vu des sommes en jeu. A l'autre extrémité de la chaîne de l'assurance, le versement de sommes "importantes", en assurance Vie (en cas de rachats notamment...) ou en assurance de dommages (ou de "corps" dans le domaine maritime, par exemple), doit aussi faire l'objet d'une vigilance particulière, et donc de procédures ad hoc.

**Solvabilité II,
Grenelle
de l'environnement
et lutte
anti-blanchiment :
trois facteurs tangibles
au quotidien**

II – Chaîne d'activités et métiers

Standardiser et personnaliser !

Standardiser et personnaliser, dans le même temps, constituent sans doute le plus grand défi auquel les assureurs ont à répondre. Face à une hyper concurrence, sur des marchés en stagnation, voire en décroissance, ils doivent en effet concilier maîtrise des coûts et personnalisation de leurs offres.

Sur ce premier point, s'agissant des risques de masse, l'industrialisation de la chaîne de production de l'assurance semble incontournable pour rester compétitif face à la présence accrue de nouveaux acteurs. Standardiser les produits, rationaliser les processus de distribution et de gestion, automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, transférer sur le client une partie des actes de production et de gestion... apparaissent alors comme autant de leviers d'amélioration de la performance sur lesquels s'appuyer.

Parallèlement, et sans que cela soit contradictoire, les assureurs doivent aussi personnaliser les réponses faites aux prospects et clients. Tout un chacun attend désormais que "son" contrat d'assurance soit le plus possible adapté à son cas particulier. De la même manière que chacun veut pouvoir "construire" son propre véhicule ou sa cuisine aménagée, nul n'acceptera une réponse complètement standardisée sur les questions touchant à ses assurances auto, habitation, santé, retraite, etc. Dans une société subissant déjà la crise économique, de plus en plus ancrée dans une aversion au risque, et qui exige désormais un accompagnement de tous les instants sur quasiment tous les actes de la vie courante, le déploiement de prestations en nature et de services associés complémentaires constitue donc autant d'opportunités de repositionnement du rôle des assureurs.

Dans cette optique, alors que les assurances de dommages sont surtout devenues un marché de remplacement, la santé et la prévoyance apparaissent aujourd'hui comme un, sinon "le" marché d'équipement à investiguer. Cette branche d'assurances offre en effet une panoplie de garanties de protection qui s'inscrit parfaitement parmi les sujets majeurs de préoccupation des français. Qu'il s'agisse de santé, d'invalidité, d'incapacité, de décès, d'assurance emprunteur, d'obsèques, ou encore de dépendance... les assureurs innoveront pour capter ces rares marchés en croissance notable.

Pour atteindre ces cibles à potentiel, ils repensent non seulement le contenu de leurs offres, mais travaillent également sur la diversification de leurs modes de distribution : bureaux, agents généraux, courtiers (traditionnels, grossistes ou en ligne), CGPI, marque blanche... Ainsi, la stratégie multicanale passe surtout par des partenariats.

Des filières de métiers en redéfinition...

L'évolution qui s'observe dans les métiers correspond aux grandes logiques décrites ci-avant.

Pour les risques de masse, l'industrialisation des activités de gestion se poursuit. La mise "sous process" de celles-ci garantit ainsi une égalité de traitement pour le client, quels que soient le lieu, l'heure ou le canal de communication utilisé, mais aussi une hausse de la qualité et de la productivité. Dans des univers de travail stables et sur des activités non complexes, cette modalité organisationnelle améliore de fait le "produit" de l'entreprise. En revanche, cette évolution peut générer une diminution de l'intérêt au travail si sa mise en œuvre n'est pas accompagnée.

Santé et prévoyance :
un marché
d'équipement
en pleine croissance...

Egalité de traitement,
mais service
"sur mesure"

C'est la raison pour laquelle, dans certaines entreprises, ce type d'activités s'organise sur des temps alternés dans les postes de travail concernés. Le principe d'une alternance est alors institué entre un temps de connexion à une plate-forme de gestion (appelée aussi centre de services parfois) et un temps de back office pour l'instruction de dossiers plus complexes ou certaines tâches administratives. Ainsi, cette diversification des tâches contribue à l'enrichissement du poste de travail.

D'autres entreprises, en revanche, considèrent que les activités de back et de front office sont trop différentes pour être exercées par une même personne. Partant du principe qu'il s'agit de métiers distincts, la mobilité professionnelle représente donc un levier important pour entretenir l'intérêt et la motivation au travail. Les perspectives d'évolution vers d'autres postes constituent alors des opportunités d'élargissement de ses compétences, dans une logique de parcours professionnel.

Pour les "grands risques" ou les risques spécialisés, l'objectif est plutôt d'offrir des services sur mesure. Se situant dans des univers de travail évolutifs et/ou complexes, la montée en expertise des collaborateurs sur des compétences spécifiques est ici une nécessité pour garantir la satisfaction des clients et bénéficiaires, d'où la notion "d'experts-métiers".

Les nouveaux métiers du back office

Bien que cette notion ne soit bien évidemment pas nouvelle dans les organisations et hiérarchies de métiers, on observe néanmoins que la posture attendue de l'expert-métier et les modalités pratiques de son intervention se recomposent. Désormais, ce dernier n'a pas forcément vocation à se substituer aux gestionnaires de premier ou deuxième niveau pour traiter, de A à Z, le dossier complexe ou l'affaire non standard. Progressivement, son rôle évolue davantage vers une mission d'assistance et de soutien au bénéfice des autres acteurs de la chaîne d'activités : le commercial qui souhaite une précision technique sur un sujet pointu, le télé-gestionnaire confronté à un cas hors de ses compétences ou qui dépasse sa délégation de pouvoir. Comme cela se pratique déjà dans quelques entreprises, l'expert-métier peut alors être sollicité à distance, en web-conférence, pour apporter ponctuellement ses connaissances et son aide lors d'échanges ou d'entretiens déjà entamés.

Parallèlement, les départs massifs à la retraite réaffirment la nécessité d'organiser la transmission des savoirs entre les générations. Certes la jeune génération dispose d'un niveau de formation initiale plus élevé – en moyenne – que les "anciens", mais il faut aussi considérer toute la somme des règles et des pratiques non complètement formalisées, c'est-à-dire les "ficelles" qui font le métier. En cela, les efforts importants consentis par les entreprises du secteur en matière d'insertion par l'alternance et de formation professionnelle continue répondent à cet objectif de liaison transgénérationnelle.

Un besoin transverse de compétences comportementales

Ainsi, les métiers de la gestion et de la distribution sont sans aucun doute les plus impactés par les transformations aujourd'hui à l'œuvre dans les entreprises d'assurances. La nouvelle posture adoptée par l'ensemble des assureurs en matière de relation-client induit une remise en question radicale des contenus d'activité et des manières de faire. Non seulement les organisations actuelles n'ont plus rien à voir avec celles d'il y a seulement cinq ans, mais elles continuent encore aujourd'hui d'évoluer, intégrant au fil de l'eau les technologies nouvelles.

Ce faisant, ces mutations permanentes ne manquent pas d'interpeller sur les contenus, frontières ou porosités de "métier" : les profils de compétences recherchés dans ces nouvelles logiques de fonctionnement supposent désormais, outre un solide bagage technique, des compétences comportementales profusément partagées : pédagogiques, relationnelles, organisationnelles et, au sens large, commerciales...

Profils statistiques et tendances d'évolution

Conception et adaptation de produits

Données sur les effectifs	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	4 815	+ 21,8%	↗
Poids représentatif de la famille/Population totale	3,4 %	+ 0,5 pt	→
Taux de recrutement ⁽¹⁾	9,7 %	+ 9,3% ⁽¹⁾	→
Age moyen	39,4 ans	+ 0,8 an	→
Taux de 55 ans et+	9,5 %	+ 3,4 pts	↗
Taux de femmes	55,7 %	+ 2,8 pts	↗
Taux de cadres	92,1 %	+ 12 pts	→
Niveaux de formation <Bac+2	16,3 %	- 7,2 pts	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	36,4 %	+ 0,2 pt	→
Niveaux de formation ≥ Bac+5	47,3 %	+ 7 pts	↗

Population Totale

31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
141 416	+ 3,3 %	↘
-	-	-
8,9 %	+ 8,4 % ⁽¹⁾	→
41,9 ans	+ 1,3 an	↗
15,1 %	+ 7,3 pts	↗
59,1 %	+ 2,7 pts	↗
43,1 %	+ 7,9 pts	↗
40,0 %	- 12,6 pts	↘
43,4 %	+ 7,5 pts	↗
16,6 %	+ 5,1 pts	↗


Profil des nouveaux entrants	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	51,7 %	- 3,3 pts	→
Taux de cadres	85,3 %	+ 4,9 pts	↗
Niveaux de formation <Bac+2	7,0 %	- 1,1 pt	→
Niveaux de formation Bac+2/3/4	25,5 %	- 11,1 pts	→
Niveaux de formation ≥ Bac+5	67,5 %	+ 11,1 pts	↗

31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
58,1 %	+ 2,3 pts	→
26,8 %	+ 4,8 pts	↗
25,9 %	- 5,7 pts	↘
49,5 %	- 2,4 pts	→
24,6 %	+ 8,1 pts	↗

Sorties d'ici 2015 ⁽²⁾	Données actualisées au 31/12/2010
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	452 soit 9,4 %
Poids des sorties Cadres	90,9 %
Poids des sorties Femmes	41,6 %

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Fourchette des remplacements Non Cadres	1/1 à 4/3
Fourchette des remplacements Cadres	4/3 à 3/2

(1) Moyenne sur la période – (2) Sur la base de 60 ans

 Multi-accès et gamme de produits et services obligent, le taux de recrutement dans la famille Conception et adaptation de produits apparaît encore en hausse en 2010 (9,7%) par rapport à la moyenne observée entre 2002 et 2010 (9,3%).

Ainsi, la famille a vu ses effectifs croître de 21,8%, en 9 ans. Et malgré des effectifs restreints (4 415 salariés), cette famille cœur-de-métier est celle qui connaît la plus forte hausse y compris en poids relatif (+ 0,5 pt).

Même si le taux de femmes est légèrement moindre que dans la population totale, on observe un mouvement de féminisation identique à la profession sur la période (+2,8 pts en 2002 / +2,7 pts en 2010). En fait cette évolution provient notamment de la sous-famille "Actuariat" qui compte plus de jeunes femmes entrantes et d'hommes partant à la retraite.

En 9 ans, le taux de cadres de la famille Conception et adaptation de produits a gagné 12 points, pour atteindre 92,1%. Elle est ainsi la famille possédant le plus de cadres, parmi les métiers-cœurs et les fonctions support. Notons d'ailleurs que 85,3% des personnes recrutées sont cadres (contre 26,8% dans la population totale).

Elle est aussi la famille ayant le plus important taux de salariés de niveau Bac+5 (47,3% en 2010 contre 16,6% dans la population totale soit presque 3 fois plus. Ce chiffre a d'ailleurs augmenté de +7 points en 9 ans. Parallèlement les niveaux strictement inférieurs à Bac+2 chutent de 7 points par rapport à 2002. En effet, 67,5% des personnes recrutées ont au moins un niveau Bac+5 (24,6% dans la branche).

Les salariés de 55 ans et plus sont peu nombreux dans cette famille (9,5%). Par ailleurs, leur poids représentatif évolue peu (+3,4 points) entre 2002 et 2010, confirmant la jeunesse de cette famille dont l'âge moyen continue de se situer en dessous de 40 ans (39,4 ans).

Globalement, cette famille de métiers, qu'il s'agisse du marketing ou de l'actuariat, est une famille qui continuera de croître car elle cristallise sur elle bon nombre des enjeux de la modernisation du secteur de l'assurance. Toujours plus de cadres ? Davantage de Bac+5 ? En tout état de cause c'est surtout l'émergence de domaines de spécialisation qui caractérisera les évolutions majeures des métiers de la conception et de l'adaptation de produits... et services associés.

Commercial

Population Totale

Données sur les effectifs	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	44 733	+ 2,9 %	→	141 416	+ 3,3 %	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	31,6 %	- 0,1 pt	↗	-	-	-
Taux de recrutement ⁽¹⁾	9,7 %	+ 10,6% ⁽¹⁾	→	8,9 %	+ 8,4 % ⁽¹⁾	→
Age moyen	40,2 ans	+ 1 an	↗	41,9 ans	+ 1,3 an	↗
Taux de 55 ans et+	11,3 %	+ 4,5 pts	→	15,1 %	+ 7,3 pts	↗
Taux de femmes	52,7 %	+ 5,8 pts	↗	59,1 %	+ 2,7 pts	↗
Taux de cadres	25,0 %	+ 3,7 pts	↗	43,1 %	+ 7,9 pts	↗
Niveaux de formation <Bac+2	40,9 %	- 10,8 pts	↘	40,0 %	- 12,6 pts	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	52,6 %	+ 9,4 pts	→	43,4 %	+ 7,5 pts	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	6,5 %	+ 1,5 pt	↗	16,6 %	+ 5,1 pts	↗

Profil des nouveaux entrants	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	51,2 %	+ 3,1 pts	↗	58,1 %	+ 2,3 pts	→
Taux de cadres	7,2 %	+ 0,7 pt	↗	26,8 %	+ 4,8 pts	↗
Niveaux de formation <Bac+2	32,3 %	- 2,4 pts	↘	25,9 %	- 5,7 pts	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	58,0 %	- 0,1 pt	→	49,5 %	- 2,4 pts	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	9,7 %	+ 2,5 pts	↗	24,6 %	+ 8,1 pts	↗

Sorties d'ici 2015 ⁽²⁾	Données actualisées au 31/12/2010
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	5 043 soit 11,3 %
Poids des sorties Cadres	37,6 %
Poids des sorties Femmes	45,1 %

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Fourchette des remplacements Non Cadres	3/4 à 1/1
Fourchette des remplacements Cadres	1/1 à 4/3

(1) Moyenne sur la période – (2) Sur la base de 60 ans



Première famille de métiers en volume, les effectifs Commerciaux connaissent une hausse de 2,9% entre 2002 et 2010 (contre 3,3% dans la population totale). Néanmoins, son poids représentatif est en baisse de -0,1 point sur cette même période.

En 2010, le taux de recrutement (9,7%) est légèrement en baisse par rapport à la période 2002/2010 (10,6%), mais demeure supérieur au taux observé pour la population totale (8,9%). Les efforts importants réalisés par les entreprises pour fidéliser les jeunes commerciaux portent leurs effets même si l'on constate encore un phénomène structurel de turn-over sur ces métiers. En effet, ce n'est véritablement qu'au moment où un jeune recruté part sur le terrain que l'on peut vérifier son aptitude réelle à la vente, bien plus que par la seule détention d'un diplôme.

L'âge moyen des commerciaux en 2010 (40,2 ans) est resté relativement stable comparé à 2002. En effet, celui-ci a augmenté d'un an, ce qui est légèrement moins que pour la population totale (+1,3 an).

Dans le même temps, on constate que la part des 55 ans et plus se situe aujourd'hui à 11,3%, soit 4,5 points de plus qu'en 2002. Le vieillissement de cette famille est donc compensé par les recrutements de jeunes commerciaux.

Malgré un taux de femmes initialement inférieur à celui de la population totale (52,7% contre 59,1%), celui-ci est en hausse de +5,8 points par rapport à 2002, principalement du fait de recrutements davantage féminins (+3,1 pts). Ainsi, l'évolution du taux de femmes chez les commerciaux est deux fois plus importante que celle de la population totale. Il s'agit de la famille où l'on constate la plus forte féminisation parmi les métiers-cœurs et les fonctions support sur la période étudiée.

A l'inverse le taux de cadres, bien qu'en légère hausse (+3,7 pts) augmente moins que dans le reste de la profession (+7,9 pts). On constate une discrète augmentation du taux de recrutement de cadres (+0,7 point) qui correspond à des embauches de Bac+5 dans des postes de technico-commerciaux sur des marchés spécialisés (assurances collectives ou gestion de patrimoine par exemple).

En tout état de cause, la famille commerciale se caractérise par un taux de Bac+5 nettement inférieur à la population totale (6,5% contre 16,6%) et en faible croissance. Sur la période 2002/2010, il se confirme ainsi que les niveaux intermédiaires Bac+2/3/4 demeurent la porte d'entrée principale du métier avec, progressivement, une baisse des embauches à un niveau inférieur à Bac+2, sauf alternance.

Gestion de contrats

Population Totale

Données sur les effectifs	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	40 115	+ 4,8 %	→	141 416	+ 3,3 %	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	28,4 %	+ 0,4 pt	↗	-	-	-
Taux de recrutement ⁽¹⁾	7,8 %	+ 6,7 % ⁽¹⁾	→	8,9 %	+ 8,4 % ⁽¹⁾	→
Age moyen	42,4 ans	+ 1,3 an	↗	41,9 ans	+ 1,3 an	↗
Taux de 55 ans et+	17,9 %	+ 10,7 pts	↗	15,1 %	+ 7,3 pts	↗
Taux de femmes	73,6 %	+ 3,2 pts	→	59,1 %	+ 2,7 pts	↗
Taux de cadres	31,6 %	+ 4,9 pts	↗	43,1 %	+ 7,9 pts	↗
Niveaux de formation <Bac+2	44,7 %	- 13,3 pts	↘	40,0 %	- 12,6 pts	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	43,7 %	+ 9,3 pts	→	43,4 %	+ 7,5 pts	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	11,6 %	+ 3,9 pts	↗	16,6 %	+ 5,1 pts	↗

Profil des nouveaux entrants	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	73,6 %	+ 0,8 pt	→	58,1 %	+ 2,3 pts	→
Taux de cadres	12,0 %	+ 1,3 pt	→	26,8 %	+ 4,8 pts	↗
Niveaux de formation <Bac+2	26,6 %	- 2 pts	→	25,9 %	- 5,7 pts	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	55,5 %	- 4,6 pts	→	49,5 %	- 2,4 pts	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	17,9 %	+ 6,6 pts	↗	24,6 %	+ 8,1 pts	↗

Sorties d'ici 2015 ⁽²⁾	Données actualisées au 31/12/2010
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	7 119 soit 17,7 %
Poids des sorties Cadres	36,4 %
Poids des sorties Femmes	69,1 %

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Fourchette des remplacements Non Cadres	3/4 à 1/1
Fourchette des remplacements Cadres	1/1 à 4/3

(1) Moyenne sur la période – (2) Sur la base de 60 ans

Les activités liées à la gestion des contrats d'assurances et à l'indemnisation sont sans aucun doute celles qui ont le plus fait l'objet d'une industrialisation pour passer d'une logique de l'offre à une logique de la demande, c'est-à-dire du produit au client. Pour autant, dans ce vaste mouvement, les effectifs de la famille Gestion de contrats ont davantage augmenté que dans la population totale (+4,8% contre +3,3%) ; voire davantage encore que la famille commerciale elle-même (+2,9%). Elle demeure ainsi la 2ème famille de métiers en volume avec un poids relatif en quasi stabilité (+0,4 pt).

En effet, son taux de nouveaux entrants, bien que légèrement inférieur à la moyenne de branche, demeure à un haut niveau dans le sens où celui-ci permet largement de compenser les sorties liées aux départs à la retraite et au turn-over.

Notons également dans cette famille (tout comme dans la famille commerciale) que la majorité des postes cadres à pourvoir le sont davantage par des promotions que par des recrutements externes. Seulement 12% des embauches s'opèrent ici sur le statut cadre alors que la moyenne de la famille se situe à 31,6%. Bien que ce taux soit inférieur à la moyenne de branche (43,1%), il est toutefois en hausse régulière depuis 2002 (+4,9 pts).

Mais le point le plus remarquable concernant cette famille est sans doute l'importance de sa population féminine : non seulement 73,6% des salariés composant cette famille sont des femmes, soit 3 salariés sur 4 (contre 59,1% dans la population totale), mais cette même proportion se retrouve dans les recrutements (contre 58,1% dans la population totale). Ces chiffres juxtaposés démontrent ainsi qu'il n'y a pas aujourd'hui de tendance à un rééquilibrage de la parité hommes/femmes dans cette famille de métiers.

La moyenne d'âge de la famille est relativement stable sur la période 2002/2010 (42,4 ans, soit +1,3 an). Cette stabilité masque en réalité une forte déformation de la pyramide des âges. D'un côté, le taux de 55 ans et plus augmente de 10,7 points sur la période, pour se stabiliser à 17,9%, et de l'autre, la part des moins de 30 ans croît de la même manière grâce au maintien d'un haut niveau de recrutement.

Concernant le niveau de diplôme, 11,6% des salariés ont un niveau ≥Bac+5, soit 3,9 points de plus qu'en 2002. Bien que les niveaux <Bac+2 demeurent dominants pour cette famille (44,7%), par un effet générationnel, on note une décroissance régulière de cette population remplacée par des nouveaux entrants plus diplômés.

Fonctions support :

Comptabilité, Administration, Secrétariat - assistantat, Communication, Etudes & Conseil, Informatique & Télécommunications, Gestion et organisation, Logistique, Ressources Humaines, Direction

Population Totale

Données sur les effectifs	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	45 819	+ 0,6 %	↘	141 416	+ 3,3 %	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	32,4 %	- 0,9 pt	↘	-	-	-
Taux de recrutement ⁽¹⁾	7,3 %	+ 6,7 % ⁽¹⁾	→	8,9 %	+ 8,4 % ⁽¹⁾	→
Age moyen	43,8 ans	+ 2 ans	→	41,9 ans	+ 1,3 an	↗
Taux de 55 ans et+	17,4 %	+ 8,1 pts	↗	15,1 %	+ 7,3 pts	↗
Taux de femmes	54,8 %	- 1,2 pt	→	59,1 %	+ 2,7 pts	↗
Taux de cadres	63,1 %	+ 14,7 pts	↗	43,1 %	+ 7,9 pts	↗
Niveaux de formation <Bac+2	38,7 %	- 13,9 pts	↘	40,0 %	- 12,6 pts	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	36,6 %	+ 6 pts	↗	43,4 %	+ 7,5 pts	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	24,7 %	+ 7,9 pts	↗	16,6 %	+ 5,1 pts	↗

Profil des nouveaux entrants	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans	31/12/2010	Evolution 2002/2010	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	54,2 %	- 1,5 pt	→	58,1 %	+ 2,3 pts	→
Taux de cadres	57,8 %	+ 12,7 pts	↗	26,8 %	+ 4,8 pts	↗
Niveaux de formation <Bac+2	21,3 %	- 10,4 pts	↘	25,9 %	- 5,7 pts	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	38,8 %	- 2 pts	→	49,5 %	- 2,4 pts	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	39,9 %	+ 12,3 pts	↗	24,6 %	+ 8,1 pts	↗

Sorties d'ici 2015 ⁽²⁾	Données actualisées au 31/12/2010	Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	7 936 soit 17,3 %	Fourchette des remplacements Non Cadres	1/2 à 2/3
Poids des sorties Cadres	53,0 %	Fourchette des remplacements Cadres	2/3 à 3/4
Poids des sorties Femmes	53,4 %		

(1) Moyenne sur la période - (2) Sur la base de 60 ans



Les métiers des fonctions support représentent 32,4% des salariés de la branche. Par rapport à 2002, les effectifs sont quasiment stables (+0,6%). Malgré cette légère hausse, le poids représentatif de ces familles, par rapport à la population totale, est en baisse de -0,9 point depuis 2002. Les fonctions support rassemblent cependant plusieurs familles distinctes dont les caractéristiques propres peuvent différer des unes aux autres.

A titre d'exemple citons la famille des métiers "Informatique", troisième en volume, qui concentre près de 11 000 personnes et dont l'évolution correspond à une croissance de 7,2%. A noter que les salariés des SSII en poste permanent, ne sont pas comptabilisés ici alors même que leur proportion estimée est de l'ordre d'un salarié SSII pour quatre salariés des sociétés d'assurances.

De même, la famille "Gestion et organisation", quoique moins nombreuse, a connu une croissance remarquable sur cette même période pour passer de 3 458 salariés en 2002 à 5 801 en 2010, soit une augmentation de 67,8%.

Dans l'ensemble, on constate néanmoins un certain nombre de tendances communes, à savoir :

- un taux de recrutement légèrement inférieur à la moyenne de branche. Néanmoins ce taux se révèle suffisant pour compenser les départs alors même que la part des 55 ans et plus augmente de manière importante pour se situer en moyenne à 17,4% des effectifs ;

- une proportion de cadres en hausse remarquable (+14,7 points) qui atteint aujourd'hui 63,1%, soit presque deux salariés sur trois ;

- une forte baisse des niveaux de diplômes <Bac+2 (-13,9 points) et, en corollaire, une forte hausse des ≥Bac+5 (+7,9 points) sur la période.

Au final, il ressort que les fonctions support sont tout aussi concernées et impliquées par les restructurations des entreprises d'assurances. D'un côté, il semble prévisible que les métiers touchant au contrôle et au pilotage de l'activité assurantielle continueront de croître ces prochaines années, tandis que d'autres fonctions support telles "Administration" ou "Logistique" devraient connaître une baisse progressive de leurs effectifs parallèlement à une élévation des niveaux de diplômes.

III – Pistes de réflexion et d'actions RH...

Les directions des ressources humaines n'échappent pas à ce vaste mouvement de modernisation du secteur de l'assurance. A double titre...

D'une part, parce qu'elles sont elles-mêmes impactées :

- par les transformations de leur pyramide des âges et la nécessité de renouveler leurs effectifs et leurs profils de compétences,
- par la hausse du niveau de professionnalisation qu'exige désormais la fonction RH,
- par la nécessité de formaliser l'ensemble des procédures touchant à la GPEC (recrutement, formation, gestion de carrière...),
- par le renforcement des contraintes réglementaires pesant sur les entreprises en matière sociale (parité homme-femme, promotions, diversité et mixité, plan seniors, alternance, emploi des handicapés...),
- par les politiques visant à mieux maîtriser les coûts de chacune de leurs fonctions, sous la surveillance du contrôle interne.

Et d'autre part, parce que la finalité de leur fonction est précisément d'accompagner les transformations de l'entreprise vis-à-vis des équipes qui la composent. Sur cet objectif, les équipes RH constituent sans aucun doute la seconde pierre angulaire de la mise en œuvre des mutations du travail, à l'instar des managers de proximité, au plan opérationnel.

En effet, l'enjeu principal de la modernisation de l'assurance n'est pas seulement de posséder les nouvelles technologies disponibles, d'échafauder les organisations – théoriquement – les plus performantes, de concevoir les produits les plus adaptés, de disposer des salariés les mieux diplômés et formés, de déployer la meilleure informatique... mais surtout de faire vivre le système ainsi créé selon les visées stratégiques de l'entreprise. Nous situant dans le secteur tertiaire, il en va ici comme dans le domaine des sports collectifs, il ne suffit pas d'avoir les plus belles installations et les meilleurs joueurs pour remporter un tournoi. Seuls le désir de coopération, la motivation, l'engagement, seront susceptibles de créer un avantage compétitif face à la concurrence... et une chance de l'emporter.

Car plus largement, la conjoncture actuelle de crise économique génère un sentiment généralisé d'inquiétude et de morosité ambiante parmi la population. Dans les entreprises, nombre de collaborateurs se disent déçus et ne comprennent pas la logique d'ensemble des transformations à l'œuvre. Chacun cherche alors à trouver un sens à son quotidien, alors même que l'objectif supérieur de ces évolutions vise précisément à apporter davantage de cohérence et d'efficacité dans la chaîne de production. Mais c'est aussi l'une des difficultés des organisations transversales : donner à chacun le sens des changements en cours et une bonne compréhension de sa place dans la logique d'ensemble.

Dans ce contexte, et sans viser à l'exhaustivité, les principales problématiques sur lesquelles les opérationnels expriment des attentes RH concernent la reconnaissance de leur métier (ou rôle), la pérennisation des savoirs face aux départs massifs à la retraite et l'intégration de la génération Y.

Développer de véritables politiques de reconnaissance correspond à une demande forte de la part des salariés, dont les repères habituels de l'exercice de leur fonction ont été bouleversés. Quelles que soient leur ancienneté et leur génération d'appartenance, ils sont en attente d'une meilleure lisibilité et compréhension de leur part contributive à la marche de l'entreprise. Parcours d'intégration, accès à la formation, VAE, parcours de mobilité, bilan intermédiaire de carrière... apparaissent alors comme autant de modalités ou attentions particulières propres à répondre à ce besoin de sécurisation pour envisager la nouvelle donne de leurs métiers.

**Les directions RH
au cœur
du changement**

**Reconnaissance,
transmission
des savoirs
et intégration sont
les principales attentes
des opérationnels...**

Du management, en général, et des managers, en particulier...

Sur ce même sujet, et comme nous l'indiquions précédemment, les managers de proximité sont les premiers acteurs de la conduite du changement auprès des équipes. Aussi relève-t-on également la nécessité de "redonner un métier" aux managers qui ne se retrouvent plus, ou insuffisamment, dans l'exercice des fonctions qu'ils ont dorénavant à tenir.

Rappelons en effet qu'une grande partie d'entre eux avait été nommée "encadrant" (indépendamment du statut cadre ou non cadre) essentiellement sur la base de leurs compétences techniques, alors que ce qui leur est demandé aujourd'hui repose davantage sur des compétences comportementales ou d'organisation. Ce faisant, ces managers peuvent avoir l'impression de "perdre" leur métier d'origine, considérant que leur positionnement hiérarchique ne suffit pas, à lui seul, à asseoir leur légitimité. Il en résulte une perte de repères dont l'une des premières conséquences est qu'ils ne parviennent plus – ou moins – à s'identifier dans le métier de leur équipe. Dans le même temps, ils ne parviennent pas non plus à s'identifier au sein d'une communauté de managers dont les compétences communes (connaissance élargie du monde de l'assurance et de ses marchés, vision systémique de l'entreprise et de sa stratégie, animation d'équipe...) constitueraient un même métier partagé.

Ce malaise ressenti face aux multiples réorganisations, au raccourcissement des lignes hiérarchiques, à l'accélération du temps, à la pression des équipes en quête d'une meilleure compréhension de leur environnement se traduit bien souvent dans les faits par un sentiment d'impuissance à fédérer, c'est-à-dire à donner du sens aux actions menées. Mais il s'agit en fait d'une même quête qu'expriment les managers afin d'assimiler le rôle nouveau qui leur est désormais demandé.

Les managers et la génération Y...

Outre le fait d'avoir à intégrer pour eux-mêmes ces nouvelles logiques, les managers ont aussi à composer avec des cultures générationnelles différentes. Ainsi, les "Y", nés à partir des années 1980 et avant l'an 2000, ne s'inscrivent résolument pas dans le même rapport au travail que leurs aînés. Pour ceux-là, la hiérarchie, prise au strict sens d'une organisation pyramidale, fait peut-être sens... mais ne va pas naturellement de soi ! Ils conçoivent davantage leurs relations avec leur manager comme un partage de tâches, à même niveau d'égalité, que comme un ordonnancement du pouvoir au sein de l'entreprise. Ils n'entendent pas se positionner dans une relation de subalterne à supérieur hiérarchique, quand bien même l'organisation du travail le réclame... ou, du moins, le suppose. La détention d'un savoir plus ancien, d'une plus forte expérience ou antériorité, d'un niveau de responsabilité plus élevé ne suffisent pas, à leurs yeux, à justifier l'existence d'une échelle sociale. Sans pour autant remettre en question les grands principes fondateurs de toute organisation, division du travail et coordination, leur conduite déconcerte souvent leur manager et leurs pairs plus âgés. Pour autant, ils reconnaissent et acceptent pleinement toute répartition du travail basée sur une logique individuelle de compétence...

Ce faisant, la jeune génération intègre sans doute avec plus d'aisance les mutations à l'œuvre dans l'entreprise. Par exemple, elle est beaucoup plus proactive en matière de parcours professionnel et s'inscrit davantage dans des souhaits de mobilité transverse qu'uniquement verticale.

Au risque de paraître caricatural, les jeunes se démarquent d'abord par un rapport au temps et à l'espace différent des générations qui les ont précédées. De fait, ils ne semblent pas s'inscrire dans un continuum temporel et/ou spatial, mais plutôt dans une discontinuité permanente. Nouvelles technologies de la communication aidant, ils sont capables de jongler avec tous les "objets" qui les entourent (professionnels et privés) dans une même unité et facilité apparentes d'actions. Cette différence d'approche, moins cloisonnée, moins en silo, finalement moins linéaire, favorise ainsi l'émergence d'une culture du changement. Des trajectoires horizontales, ou pour le moins obliques, dans leur évolution professionnelle ne sont nullement des freins, mais des attentes. La moindre prégnance du "métier" dans la construction de leur identité professionnelle, leur

positionnement davantage ancré sur une vision généraliste de l'entreprise facilite d'autant les évolutions internes. Sans nostalgie, mais avec peut-être plus de distance, ils paraissent alors plus ouverts, voire plus curieux, lorsqu'il s'agit de s'inscrire dans les nouvelles organisations qu'expérimentent et développent les entreprises d'assurances.

Leur rapport à la hiérarchie, sans nécessairement aller jusqu'à parler de rapport à l'autorité, s'inscrit également dans une autre approche du pouvoir. S'ils traitent effectivement d'égal à égal dans leur mode de fonctionnement au quotidien, la manière particulière dont ils accèdent à l'information et la considèrent mérite là encore d'être mise en exergue. Si bon nombre de personnes continue de considérer que la détention de l'information est une source de pouvoir potentiel, la facilité avec laquelle celle-ci circule désormais, que ce soit via les circuits "officiels" de l'institution ou via les multiples réseaux sociaux, rend ce pouvoir éminemment relatif. L'information n'a aujourd'hui plus guère de rareté... ce qui affaiblit d'autant sa valeur. Comment, en conséquence, peut-on s'assurer des informations qui s'échangent, que ce soit du point de vue des managers ou de la communication interne (souvent RH) ? Les réseaux sociaux semblent parfois plus opérants, voire plus puissants, que les intranets officiels...

**Dans l'assurance,
1 salarié sur 7
a plus de 55 ans...**

Les départs massifs à la retraite sont incontestablement une problématique forte de gestion des ressources humaines. Recruter en nombre, sur les bons profils redéfinis, constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises, que la morosité du marché de l'emploi ne facilite pas. Notons d'ailleurs que le secteur de l'assurance recrute aujourd'hui peu sur les réseaux sociaux (tels Viadeo, LinkedIn, Facebook...) sauf, éventuellement, pour repérer des profils spécifiques.

Pour autant, et sans contradiction, il faut aussi prendre en compte les conséquences de l'allongement de la durée de vie au travail. Si, en 2002, l'âge moyen de départ en retraite s'établissait aux alentours de 56 ans, les dernières valeurs relevées au 31/12/2010 donnent un âge moyen légèrement supérieur à 60 ans. Ces quatre années d'écart, pour l'instant, posent de nouveau la double question du maintien dans l'emploi, du fait de l'allongement de la durée du travail, et de la transmission des savoirs.

Sur ce dernier point, tous les métiers ne sont cependant pas concernés de la même manière, en particulier lorsque la compétence repose essentiellement sur des savoirs expérientiels. C'est notamment le cas pour les métiers de la vente ou de la souscription des risques non standard, pour lesquels la confrontation au terrain est le principal levier d'une montée en professionnalisme. Sans remettre en question l'importance de la formation (initiale ou continue), les personnes exerçant dans ces métiers ne gagneront en efficacité qu'au fil des expériences qu'elles auront pu cumuler, c'est-à-dire dans un rapport au travail souvent différent des autres métiers.

Quoi qu'il en soit, le tutorat conserve une importance certaine dans les premiers temps d'intégration, ne serait-ce que pour livrer aux jeunes entrants les premières ficelles de leur métier. Il est aussi un moyen de reconnaître l'importance de l'expérience cumulée au fil des ans, qui caractérise l'atteinte d'un haut niveau de professionnalisme. En cela, l'officialisation de la fonction de tuteur permet de conserver un intérêt au travail par le relais entre les générations que ce dispositif recèle.

**Le tutorat,
en tant que relais entre
deux générations,
prévient autant
la perte
des savoirs-clefs
qu'une moindre
implication...**

Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance - ROMA

- Description de la population globale des salariés des entreprises d'assurances, par famille et sous-famille de métiers, au 31 décembre de chaque année, depuis 1996.

Rapports de l'Observatoire sur les Formations des salariés de l'Assurance - ROFA

- Description de la formation annuelle des salariés des entreprises d'assurances (depuis 2006).

Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances

- Rapport annuel réalisé en partenariat avec la FFSA et le GEMA (depuis 2010)

Etudes métiers

- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications : "pénurie des ressources: mythe ou réalité ?" (2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes et documents

- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

Baromètres de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2011 : horizon 2011-2016 (juin 2011)
- Baromètre prospectif 2010 : horizon 2010-2015 (juin 2010)
- Baromètre prospectif 2009 : L'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance (2009)
- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (juin 2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (juin 2007)
- Etude "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (2006)
- Baromètres du N°1 (mai 2001) au N°5 (2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (2000) *[épuisée - téléchargeable à partir du site]*

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de l'actuariat (2005)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)

A paraître

- ROMA/ROFA 2012 – données sociales et formation de l'année 2011 (décembre 2012)

Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur son site