



Étude & documents

Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique

*La Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*



Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :

- . les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,*
- . les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,*
- . les pratiques de gestion des ressources humaines.*

Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.

Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs, la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

L'assurance, un secteur en pleine mutation

Depuis une vingtaine d'années, les sociétés d'assurances se sont engagées dans une profonde refonte de leur modèle économique. Abandonnant une logique antérieurement basée sur l'offre, toutes ont aujourd'hui adopté une logique de la demande, considérant le client comme point de départ de leur chaîne d'activités.

Pour accompagner cette stratégie, mais aussi pour permettre l'atteinte des objectifs nouvellement définis, elles ont utilisé les technologies successivement disponibles, déclinées en différentes politiques de distribution, de gestion, de communication... Ce faisant, elles ont aussi repensé leurs organisations, recomposant l'articulation du travail, dans son ensemble, et influençant les filières de métiers historiques.

La conception de l'offre se pense aujourd'hui dans des logiques transverses et pluridisciplinaires. La finalité du contrat d'assurance se situe toujours dans le même cadre réglementaire contraint, mais se conçoit dorénavant en termes de services, avec des prestations le plus souvent en nature, de type "assistanciel". La problématique centrale devient alors de concilier les impératifs d'une industrialisation des traitements de masse avec celle d'une personnalisation des solutions proposées.

La distribution n'est plus simplement multicanale, elle s'articule elle aussi selon les moyens de communication disponibles, non pas en superposition ou concurrence des uns par rapport aux autres, mais dans une logique de complémentarité. De ce fait, c'est l'ensemble des commerciaux qui doivent aujourd'hui se positionner dans une approche systémique de leur entreprise, qu'il s'agisse des gammes de produits mises à leur disposition, des modalités de mise en œuvre des contrats vendus, ou encore dans les nécessaires interactions entre acteurs concernés, c'est-à-dire en utilisant les mêmes outils et modes de communication que les clients d'aujourd'hui.

La gestion des contrats ou prestations, comme nous l'avons vu dans la dernière étude de métiers publiée en octobre 2013, se place désormais dans une logique globale de service au client. Aux prérequis incontournables des savoirs techniques et juridiques s'ajoutent dorénavant les dimensions relationnelles et commerciales. Plus techniques et complexes, ces métiers doivent aussi s'inscrire dans des modes de fonctionnement qui, à la faveur des technologies informatiques déployées, reposent davantage sur un travail d'équipe, en coopération.

Mais les métiers supports et du pilotage ne sont pas en reste. Sans pour autant induire des organisations purement matricielles, le mode projet est progressivement devenu une façon de fonctionner au quotidien, qui n'est pas sans conséquence sur les contours de métiers et sur les représentations associées à leur exercice.

D'une manière générale, tous les métiers de l'assurance ont été et continueront d'être impactés par la révolution numérique, directement ou indirectement.

Paris, le 28 octobre 2014

Sommaire

Avant-propos	3
1 – Changement d'ère !	4
1.1 – Une révolution en marche	4
1.1.1 – Gutenberg 2.0	4
1.1.2 – L'information au cœur de tous les enjeux	4
1.1.3 – Le "radar" des technologies	5
1.2 – Les nouveaux outils de la relation	5
1.2.1 – Smartphone, tablette et objets connectés en tous genres	5
1.2.2 – Traiter la donnée et gérer les flux	6
1.2.3 – De l'expérimentation aux usages espérés	7
1.3 – "ATAWADAC" et le nouveau consumérisme	8
1.3.1 – Le paradoxe d'un "individualisme communautaire"	8
1.3.2 – Les nouveaux usages sociaux	8
1.3.3 – Vers une démocratie "pronétaire" ?	9
2 – Les stratégies d'entreprise et leurs impacts sur l'organisation	11
2.1 – Un modèle économique en (ré)invention (?)	11
2.1.1 – Quel modèle de production demain ?	11
2.1.2 – Quelles entreprises demain ?	11
2.1.3 – Quelles formes de travail ?	12
2.1.4 – L'agilité comme valeur première !	12
2.2 – Quelles stratégies nouvelles à l'heure du digital ?	13
2.2.1 – L'orientation client... enfin !	13
2.2.2 – Diversification et ouverture sur les services	15
2.2.3 – L'indemnisation, véritable enjeu stratégique	15
2.2.4 – Entre industrialisation et personnalisation, quel équilibre ?	15
2.2.5 – Des offres nouvelles (ou en réflexion) qui bousculent les métiers	16
2.2.6 – Direction du digital, du numérique, de l'innovation, etc	18
3 – Conséquences sur l'activité et les métiers	19
3.1 – Compétence et métier	19
3.1.1 – Vers une hybridation des métiers ?	19
3.1.2 – Des profils de compétence recomposés	19
3.1.3 – Une exigence croissante de compétences relationnelles	21
3.2 – Une approche par la chaîne d'activités de l'assurance	21
3.2.1 – Les métiers de la conception de produits et services	23
3.2.2 – Les métiers de la distribution	23
3.2.3 – Les métiers de la gestion des contrats ou prestations	24
3.3 – Quid du management... et des managers ?	28
3.3.1 – Le manager face à l'organisation de la production	28
3.3.2 – Une légitimité davantage par le terrain... que par l'institution	29
3.3.3 – L'extension du management à distance et la diversification de ses formes	29
4 – L'importance stratégique d'une RH 2.0	31
4.1 – Les missions traditionnelles en version "digitale"	31
4.2 – Les nouveaux rôles et contributions attendus	32

Avant-propos

Champ et limite de l'étude

La thématique générale de ce rapport constitue un sujet éminemment d'actualité, pour ne pas dire "à la mode". Les vocables ne manquent d'ailleurs pas pour tenter d'identifier ou définir la révolution en cours. Ainsi, de nombreuses études ont déjà été publiées, qui expliquent par le détail ce qu'est le *big data*, le *cloud*, un *hackathon*, un *data scientist*, le "*pay-how-you-drive*"... ou encore décrivent le maelstrom que la révolution digitale ne manquera pas de générer dans le monde (souvent phantasmé) de demain.

Cette révolution est dès à présent à l'œuvre dans toutes les entreprises d'assurances, à des stades plus ou moins avancés selon les priorités choisies. Plutôt que de réécrire ce qui existe déjà par ailleurs, le parti pris de cette étude est de s'intéresser davantage aux conséquences transversales de cette mutation sur le quotidien des salariés. L'approche se veut donc pragmatique, car principalement orientée vers une analyse systémique et prospective du secteur.

L'Observatoire s'est ainsi attaché :

- à identifier les principales technologies implémentées dans la chaîne d'activités de l'assurance, ainsi que leurs différents usages combinés ;
- de manière incidente, à décrire les différentes solutions et organisations adoptées pour répondre aux attentes et besoins des clients ;
- à analyser les évolutions induites par ces changements, principalement en ce qui concerne les porosités et interactions entre métiers, ainsi que la transformation des modes de management ;
- enfin, une partie conclusive aborde les nécessaires transformations de la fonction RH elle-même, au regard des nouvelles formes de travail induites par le digital.

Au final, nous n'avons pas cherché à étudier ce qu'il adviendra de chacun ou de chaque métier, pris individuellement, mais plutôt à donner une vue d'ensemble de quelques futurs possibles...

Précision terminologique : "numérique" ou "digital" ?

Si l'on se réfère aux travaux de l'Académie française, le terme "numérique" renvoie au fait qu'une information soit numérisée, c'est-à-dire encodée sous forme de chiffres (0 ou 1), pour être traitée par un "ordinateur". On parle ainsi de son numérique, de photographie numérique, de cinéma numérique... pour les distinguer de leurs versions plus anciennes fonctionnant avec des procédés analogiques.

Le terme "digital", quant à lui, est davantage utilisé dans la culture anglo-saxonne. Pour autant, en français comme en anglais, l'origine sémantique du mot provient de *digitum*, signifiant "doigt" en latin, et rappelle que les premières méthodes utilisées pour dénombrer ou effectuer des calculs consistent à compter sur ses doigts ou à manipuler un abaque, tel le boulier.

Indépendamment des sensibilités culturelles, nous emploierons donc indifféremment ces deux termes synonymes... ne serait-ce que pour tenter de limiter les inévitables répétitions qu'engendre la thématique principale de cette étude.

1 – Changement d'ère !

1.1 – Une révolution en marche

1.1.1 – Gutenberg 2.0

La révolution de l'information... telle est aussi la qualification donnée à la mutation de notre modèle de société, principalement au regard de l'essor qu'a connu internet en seulement quelques années. En effet, ce qui caractérise le monde d'aujourd'hui est sans doute la facilité avec laquelle quiconque peut accéder à n'importe quelle information, quel que soit son degré d'importance ou sa nature. Y accéder, mais aussi la produire, volontairement ou inconsciemment par les "traces" laissées sur internet...

On ne peut alors s'empêcher de faire le lien avec l'invention de l'imprimerie, au Moyen Age, qui a rendu la connaissance accessible au plus grand nombre. Car en permettant la duplication des savoirs, quasiment sans limite, c'est l'organisation de toute la société qui a été radicalement bouleversée. Avec l'imprimerie, exit la possibilité d'une oligarchie dominant le reste de ses contemporains par la possession exclusive des connaissances humaines. A elle seule, cette invention a sans doute entraîné la fin du système féodal et permis l'avènement de la Renaissance, au XVI^{ème} siècle, puis des Lumières. Jusqu'alors, avait-on déjà assisté à un tel fleurissement de la pensée ? Le rayonnement d'une société n'est plus seulement qu'une question de puissance militaire. Progressivement, parce qu'elle favorise, voire suscite la croissance économique, l'information devient une source de pouvoir.

1.1.2 – L'information au cœur de tous les enjeux

De facto, la dématérialisation de l'information ouvre les frontières de nombreux possibles, le premier intérêt étant de pouvoir la traiter de manière automatisée. Une fois transformée, la donnée numérique devient facilement accessible, partageable et, surtout, décorrélée des logiques d'espace géographique ou temporel.

En quelques années seulement, et désormais à l'échelle mondiale, la fluidité avec laquelle les données circulent a engendré un monde nouveau qui superpose le virtuel au réel et, dans une même unité, s'ancre de manière tangible dans tous les instants de notre quotidien. Cette croissance exponentielle de la masse d'information disponible conduit même aujourd'hui à parler "d'infobésité", tant il peut devenir difficile de trier ce qui nous est véritablement utile...

Mais pour rendre cette dématérialisation opérante, il faut aussi considérer les moyens qui lui sont associés. Car avec l'avènement d'internet, la quantité d'informations produites et disponibles croît de manière exponentielle... à l'instar de nos exigences ! Si, dans les premiers temps, la question était "juste" de pouvoir se connecter à une toile passive, il est rapidement apparu qu'un enjeu majeur tenait dans la quantité des données à rendre disponibles et, partant, du temps nécessaire à des téléchargements (ou des envois) de plus en plus "lourds" : du texte, puis du son, puis des images, puis de la vidéo...

L'ADSL, la fibre optique... sur les lignes fixes, le 2G, 3G, H+, 4G... et bientôt la 5G en téléphonie mobile, rendent désormais accessibles toutes les informations contenues sur internet, quasiment en temps réel. Accessibles... à la condition de pouvoir aussi intervenir sur celles-ci, voire en produire. En passant au web 2.0 (et bientôt 3.0), l'internaute peut instantanément s'informer, vérifier, échanger, comparer, acheter (ou vendre), mais il veut également négocier, participer, s'exprimer, noter... bref interagir avec le monde entier.

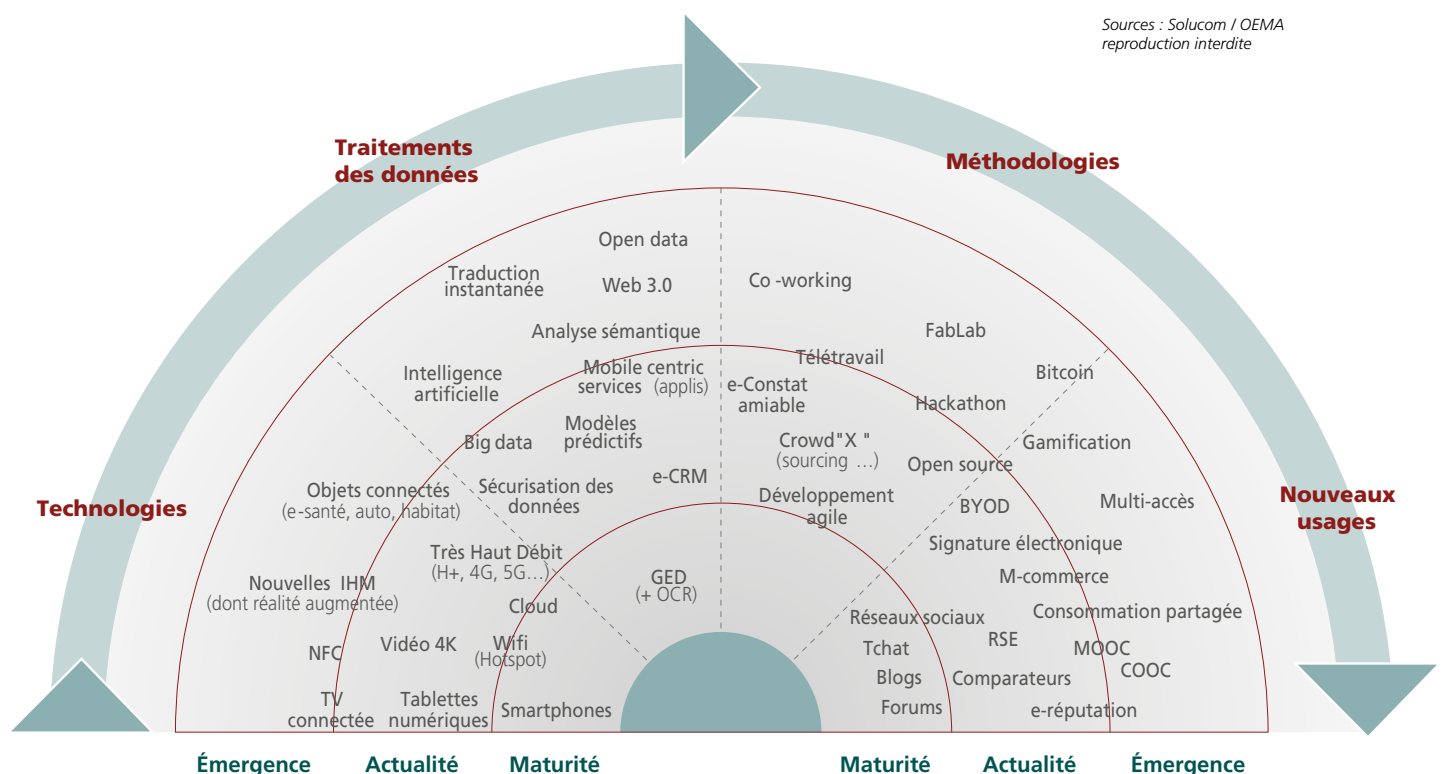
Internet, pour partie de manière inconsciente, répond à un double désir sociétal et individuel : celui de disposer du don d'ubiquité, dans un espace ouvert de démocratie libertaire. Internet

n'est plus seulement la formidable bibliothèque, l'encyclopédie de toutes les connaissances humaines, il est aussi devenu l'agora de notre société.

1.1.3 – Le "radar" des technologies

Sans viser un inventaire exhaustif, le "radar" qui suit propose de recenser les principales technologies qui marquent ou vont prochainement marquer notre proche environnement.

Ce premier repérage fait ainsi l'objet d'un classement par degré de maturité, mais aussi de regroupements selon la façon dont les données sont ensuite traitées, ou encore selon les modalités de travail ou d'usage qu'elles autorisent.



De fait, plutôt que de fournir un dictionnaire/inventaire à la Prévert (déjà disponible en ligne, via Wikipédia par exemple), nous nous concentrerons davantage sur des cas concrets observés dans les entreprises d'assurances... ou ailleurs.

Le plus important en effet tient dans les combinaisons par lesquelles ces nouvelles technologies ou modes opératoires s'associent et conduisent vers de nouvelles manières de produire.

1.2 – Les nouveaux outils de la relation

1.2.1 – Smartphone, tablette et objets connectés en tous genres

Au registre des technologies disponibles, on ne peut manquer de citer les smartphones et tablettes, déjà largement répandus en un temps record (rappelons les smartphones n'ont qu'une douzaine d'années et que l'ipad d'Apple, première tablette apparue sur le marché, n'existe que depuis 2011). Mais il faudra de plus en plus compter avec les autres objets connectés, qu'ils se rapportent à l'automobile, à la maison, à la santé ou, tout simplement, à la vie de tous les jours, dans nos objets du quotidien. A titre d'exemples, on peut déjà annoncer

la sortie prochaine de tissus "connectés", capables d'interagir en fonction des informations qu'ils récolteront sur celui qui les porte, ou encore de robots, véritables "accompagnants" de notre quotidien et dont les fonctionnalités ne manqueront pas d'évoluer au fur et à mesure de leur perfectionnement. Pour ces derniers, on pense bien sûr aux machines humanoïdes que les romans ou films de science-fiction ne cessent de nous vanter, mais il existe déjà des voitures capables de se piloter toutes seules, sans intervention humaine (ex. la *Google car*). Des appareils électroménagers, comme certains réfrigérateurs, sont capables de tenir à jour les "stocks" et de dresser une liste de courses, en fonction des habitudes de consommation... voire de passer directement une commande par internet.

De même, les technologies "sans contact" (NFC – *Near field communication*) n'en sont qu'à leurs prémices, mais devraient rapidement trouver des applications concrètes dans notre quotidien, via les cartes à puce et autres "portables" (téléphone, tablette, bracelet, etc.).

Enfin, tous ces objets n'ont d'utilité qu'à partir du moment où les informations qu'ils créent ou exploitent sont directement et immédiatement disponibles. Ainsi, le "nuage" (*cloud*, en anglais) permet de disposer de l'immense masse de toutes ces informations immédiatement, en temps réel, c'est-à-dire sans qu'il soit nécessaire de les stocker sur l'appareil lui-même.

1.2.2 – Traiter la donnée et gérer les flux

La GED (Gestion électronique des documents) est le point de départ du vaste mouvement de dématérialisation de l'information. Au-delà de l'acronyme, il faut aussi considérer les autres fonctionnalités qui lui sont rattachées, à commencer par la reconnaissance optique de caractères (OCR), laquelle permet une identification du document après passage au scanner. Cette technique, largement répandue dans les sociétés d'assurances, autorise conséquemment une automatisation importante des premières phases de gestion, avec une efficacité accrue. Citons l'affectation des tâches et leur priorisation sous forme d'agenda, le traitement automatisé de certains courriers, la production de tableaux de bord en temps réel... lesquelles permettent une optimisation des délais de traitement, des gains de productivité, une baisse des coûts de gestion... Mais cette automatisation peut également conduire à une réaffectation du temps gagné vers des activités à plus forte valeur ajoutée, lorsqu'il s'agit par exemple d'améliorer le taux d'attrition des portefeuilles (grâce à une meilleure réactivité et disponibilité vis-à-vis des clients/prospects), d'effectuer des rebonds commerciaux, de lutter contre la fraude...

Concrètement, ces objectifs d'amélioration en continu de la gestion des flux se combinent avec des systèmes dits "intelligents", reposant sur la capacité des systèmes d'information à analyser et à mettre en corrélation les données disponibles. Il s'agit là d'un enjeu extrêmement important pour les entreprises, et qui polarise – directement ou indirectement – l'attention de tous les métiers.

Passer à une logique "3.0" consiste à construire des outils (programmes informatiques fonctionnant sur la base d'algorithmes complexes) capables de modéliser des comportements – a priori – erratiques. Le but n'est plus de segmenter les informations, disponibles dans les bases de données que possède l'entreprise, selon les approches corrélatives classiques. Il s'agit, à l'aide de toutes les données rapatriables via le web, qu'elles soient structurées ou non, de tenter de "comprendre" les logiques individuelles et/ou communautaires à l'œuvre : contextualiser et prédire. Dans cet objectif, on parle alors d'intelligence artificielle.

Mais il faut sans doute donner quelques exemples concrets d'applications pour mieux comprendre les enjeux de cette révolution dans la manière de traiter l'information.

1.2.3 – De l'expérimentation aux usages espérés...

Ainsi, les plateformes téléphoniques recourent déjà à la reconnaissance vocale (bien que dans des versions encore peu élaborées aujourd'hui). Plutôt que de proposer la ritournelle "si vous voulez ceci, tapez 1, ou cela, tapez 2", des systèmes experts reconnaissent les mots employés en langage naturel et, surtout, les associent entre eux pour identifier le motif de l'appel et y apporter la suite attendue. Mais pour y parvenir, il ne suffit pas seulement de disposer d'une base de données sous forme de dictionnaire. La réponse apportée doit également intégrer une compréhension du contexte en faisant référence, par exemple, à des communications antérieures, au fil des échanges, à d'autres données captées sur le net, etc. Les algorithmes à imaginer ne doivent pas se limiter à lancer un enchaînement de programmes prédéterminés, c'est-à-dire déjà écrits à l'avance. La difficulté est de pouvoir disposer de systèmes (supposés) capables d'enchaîner des actions à la façon dont un humain interagit. En poussant plus loin cette logique de conversation, on imagine des logiciels en capacité de traduire, en temps réel, tout un panel de langues différentes... et de prendre en compte les changements de ton ou de rythme correspondant à la dimension émotive de l'interlocuteur dans les échanges verbaux.

En matière de marketing, on constate depuis plusieurs années déjà que la segmentation par catégorie socioprofessionnelle, comme seule logique opérante, n'est plus satisfaisante pour déterminer des typologies de consommateur ou des logiques de consommation. Ainsi, l'émergence du big data conduit des spécialistes des statistiques (*data miner, data scientist, data analyst...* mais aussi les actuaires) à tenter de comprendre les comportements des personnes à partir des bases de données possédées par l'entreprise, mais aussi à partir de toutes les "traces" laissées sur internet, ou encore via des objets connectés. Un premier exemple connu concerne les publicités "poussées" vers les internautes en fonction des sites précédemment visités. Par croisements multiples et recherches de corrélations rationnelles, des systèmes experts auto-construisent des algorithmes, eux-mêmes évolutifs et "auto-apprenant", dont la finalité est d'anticiper sur un comportement attendu afin d'agir et d'en tirer un avantage concurrentiel. Dans cette quête, il s'agit de capter plus précocement un prospect, de fidéliser les clients en limitant les risques de résiliation, de prévenir des sinistres, voire d'être plus efficace en matière de lutte contre la fraude... Bref, de détecter les moments-clés de la vie de chaque assuré pour anticiper la réponse idoine.

Le web sémantique (ou web 3.0, voire le web 4.0 d'ici 2020/2025), bien que non encore abouti à ce jour, s'inscrit dans cette recherche continue qui cherche à rendre les interactions homme/machine (IHM) de plus en plus performantes, et surtout autonomes. L'objectif souhaité est de passer d'un internet des objets communicants, organisés en réseaux, à un internet des "robots". Ces derniers disposeraient alors d'une "intelligence" décentralisée capable de produire, en temps réel, des raisonnements en ligne (stream reasoning).

Pour clore cette partie sur une note de pragmatisme, loin des phantasmes merveilleux ou terribles qui peuplent l'imaginaire de nos futurs possibles, il n'est sans doute pas inutile de rappeler qu'il y a encore beaucoup à parcourir avant qu'une quelconque machine soit concrètement capable de "comprendre" ne serait-ce qu'une information. Au stade où se situent aujourd'hui la science et les technologies, les systèmes experts ne peuvent tout juste qu'identifier des informations éparses et les assembler pour tenter de "prédire" (c'est-à-dire calculer) la probabilité de répétition d'un comportement. L'Homme n'est-il qu'un être rationnel, dont chaque acte pourrait être traduit en équation ? Qu'est-ce qu'inventer, innover ? Ce débat philosophique, quoique passionnant, dépasse certainement le champ de cette étude...

1.3 – "ATAWADAC" et le nouveau consumérisme

Any time, any where, any device, any content... tout, tout de suite, n'importe où et sur n'importe quel support ! Telle semble être aujourd'hui la devise du consommateur...

1.3.1 – Le paradoxe d'un "individualisme communautaire"

Sans pour autant signifier une perte du sens collectif, l'individualisme est une tendance lourde qui marque l'évolution sociale de l'humanité. Bien que grégaire par essence, l'Homme n'investit dans la communauté qu'en fonction de ses intérêts propres et individuels. Et si l'on n'existe toujours que par le regard des autres, peut-être est-ce autant dans la finalité d'appartenir à un groupe que de s'accomplir.

Ainsi, l'individu semble osciller en permanence entre un désir d'appartenance à diverses communautés, complémentaires entre elles, et un besoin perpétuel de reconnaissance. Certes, le fait de détenir une information revêt toujours la même importance symbolique. Mais la conservation égocentrique de cette information n'est dorénavant plus considérée comme une source potentielle de reconnaissance... ou de pouvoir.

Ne nous leurrions pas toutefois, cette attitude en passe de généralisation (surtout parmi la génération des "Y") ne relève pas d'un altruisme pur et gratuit. Le don d'une information, d'un savoir ou, plus largement, la coopération entre individus est une incitation intéressée à obtenir quelque chose en retour. On n'existe plus par ce que l'on sait, et que les autres ignorent, mais par ce que l'on partage et met à disposition de sa communauté en vue d'en tirer profit. (Cf. sur ce sujet les travaux de l'anthropologue Marcel Mauss et du sociologue Norbert Alter.)

Le phénomène des réseaux sociaux semble en être une parfaite illustration. Les groupes qui s'y érigent, souvent de manière informelle au travers de discussions, servent autant la collectivité, vue comme un ensemble homogène et pérenne, que des individus éparses, qui ne la rejoignent que le temps utile à la résolution de leur problème.

Ainsi peut-on citer l'utilisateur de la route soucieux de toujours rouler à une vitesse "adaptée" (Coyote, Waze...), celui qui cherche un restaurant à proximité (Dis-moi-où, Tripadvisor...) ou une recette de cuisine (Marmiton...) ou des avis sur un film récemment sorti (AlloCiné, Cinéday...)

1.3.2 – Les nouveaux usages sociaux

Comme nous venons de l'évoquer, le premier usage qui vient fortement bousculer les relations internes et externes est sans aucun doute celui lié aux réseaux sociaux. Qu'il s'agisse de Facebook, Twitter, Viadeo, Instagram, LinkedIn... ou d'un réseau social d'entreprise (RSE), la multiplication des tchats, blogs et autres forums donnent à chacun la possibilité de s'informer, mais aussi de s'exprimer sur la place publique, avec le risque de nuire à l'e-réputation d'une marque. Notons toutefois, dans le cas d'un RSE, qu'il s'agit davantage ici d'une forme particulière de "compagnonnage numérique" pour faciliter l'échange de bonnes pratiques, des ficelles du métier, ou tout simplement pour bénéficier de l'intelligence collective d'une communauté... géographiquement dispersée.

Bien qu'il ne s'agisse pas, à proprement parler, de réseaux sociaux, la place qu'ont prise en quelques années les comparateurs d'assurances mérite d'être signalée. Venant en réponse à un besoin fort de transparence, de compréhension, de comparaison, de personnalisation... ces

sites sont aujourd'hui devenus des acteurs quasi incontournables en matière de distribution. Pour autant, les comparateurs d'assurances ne forment pas nécessairement un "nouveau" canal de distribution, il faut plutôt considérer qu'ils participent au développement du multi-accès, c'est-à-dire à la possibilité d'entrer en contact avec un assureur par d'autres moyens relationnels.

Un autre phénomène observé, davantage sociétal cette fois, touche à la consommation partagée, c'est-à-dire au fait de considérer d'abord l'utilisation ou l'usage d'un bien plutôt que sa propriété. On parle ici d'économie du partage ou d'économie collaborative (*sharing economy*). Parmi les exemples disponibles, citons notamment le Vélib' et l'Autolib' (les vélos et autos disponibles en libre-service), mais aussi le co-voiturage, ou encore le fait, en tant que particulier, de louer son véhicule personnel (voire son habitation) lorsqu'il (ou elle) n'est pas utilisé(e).

A travers ce mouvement, il est intéressant de noter que ces "partages" ne s'effectuent pas dans une logique systématiquement et exclusivement pécuniaire. Il peut aussi s'agir d'une forme de troc moderne (car assisté par ordinateur), d'échanges en nature (de biens et/ou de services rendus), à la manière des systèmes d'échange locaux (SEL). Mais contrairement à ces derniers, qui ne fonctionnent qu'en groupes fermés, les pratiques relevées sur internet montrent une véritable explosion de ce phénomène à l'échelle de la planète et, désormais, avec la possibilité d'utiliser une monnaie virtuelle : *le bitcoin*.

Disposer d'une monnaie virtuelle... ou profiter d'une gratuité d'accès ! Depuis plusieurs années déjà, on observe de plus en plus de domaines où l'information n'est déjà plus payante. On pense en premier lieu à la presse gratuite (car payée par la publicité), mais aussi aux "wiki" ou encore aux "tutoriels" librement accessibles sur internet. En poursuivant le raisonnement, certains économistes vont même jusqu'à envisager la production "gratuite" (c'est-à-dire à un coût marginal proche de zéro) d'énergie et/ou de divers biens grâce, notamment, aux imprimantes 3D ou dans des *FabLab* ("laboratoire de fabrication" où toutes sortes d'outils pilotés par ordinateur sont mis à disposition du public).

Citons enfin le "logiciel en tant que service" (ou *Software as a Service - SaaS*) qui figure une tendance lourde, irriguant d'ores et déjà de nombreux domaines d'activités. Plutôt que de posséder un logiciel, c'est-à-dire de l'installer sur son ordinateur, le principe est d'accéder à ses fonctionnalités sur un serveur distant. Telle est par exemple la proposition de Microsoft vis-à-vis de sa suite Office : celle-ci peut être achetée et installée sur sa propre machine, ou bien n'être accessible que par connexion sur un site internet, moyennant abonnement. Cette logique de service en ligne offre ainsi la possibilité d'une utilisation nomade des logiciels... voire un accès en tout lieu, en tout temps et sur n'importe quel support à son espace de travail personnel.

1.3.3 – Vers une démocratie "pronétaire" ?

Pour reprendre l'expression du prospectiviste Joël de Rosnay, les "pronétaires forment une nouvelle classe d'utilisateurs des réseaux numériques capables de produire, diffuser, vendre des contenus numériques non propriétaires, en s'appuyant sur les principes de la "nouvelle économie", c'est-à-dire capables de créer des flux importants de visiteurs sur des sites, de permettre des accès gratuits, de faire payer à bas prix des services très personnalisés, de jouer sur les effets d'amplification..." Selon la définition qu'il en donne, les "pronétaires" cherchent à promouvoir des productions collaboratives et des échanges gratuits, s'opposant ainsi aux "infocapitalistes" qui détiennent les contenus et les réseaux de distribution de masse.

Au-delà du clin d'œil au mot "prolétaire", le citoyen-consommateur s'inscrit désormais dans un rapport de force qui n'a plus rien à voir avec ce qui se passait il y a encore quelques années. La possibilité dont il dispose de connaître et agir sur les marchés, à partir des différentes offres qui coexistent et qu'il peut désormais comparer en temps réel, lui assure un pouvoir sans précédent. Quand bien même une concurrence pure et parfaite demeurera sans doute un mythe, force est d'admettre que les producteurs de biens et de services ne peuvent s'affranchir de l'opinion de leurs clients. Aujourd'hui déjà, l'objectif n'est plus seulement d'offrir un service de qualité, le risque est de ne pas satisfaire un client.

Dans ce nouveau modèle économique qui s'érige progressivement, l'usage et le partage priment sur la propriété. Avec la mondialisation des échanges et, finalement, des modes de consommation (dont la culture fait partie), cette forme nouvelle d'économie collaborative abolit en quelque sorte les frontières, du moins virtuellement. Les comportements affinitaires, l'importance et la puissance des réseaux sociaux traduisent ainsi ce désir de liberté et de démocratie auquel chacun aspire, quels que soient sa génération d'appartenance, sa catégorie socioprofessionnelle, son niveau d'études, sa localisation géographique... y compris au sein des entreprises. De manière large, c'est le rapport au temps, à l'espace, aux autres, à la possession qui est repensé.

2 – Les stratégies d'entreprise et leurs impacts sur l'organisation

2.1 – Un modèle économique en (ré)invention (?)

2.1.1 – Quel modèle de production demain ?

L'entreprise, telle qu'elle se conçoit et existe aujourd'hui encore, demeure majoritairement dans la logique qui la fit naître lors de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle.

Pour répondre aux besoins de structures productives d'alors, notamment en termes de ressources financières, s'est construit un capitalisme industriel qui, actuellement encore, reste un modèle de référence largement dominant dans notre société. Les investissements à réaliser, pour disposer des outils propres aux activités vecteurs de croissance, se situaient pour l'essentiel dans le secteur secondaire (hauts fourneaux, laminoirs, industries mécaniques...) ou dans les extractions minières alimentant, précisément, les entreprises industrielles.

Aujourd'hui toutefois, le secteur tertiaire réalise près de 80% du PIB français et occupe à lui seul 75% de la population active. Même si les autres secteurs d'activités continueront de représenter une part non négligeable, force est de reconnaître l'importance structurellement croissante de ce pan d'activités dans l'économie française. Dans une vision prospective à 10 ans, il semble inéluctable que cette tendance lourde se poursuive, car engagée depuis plusieurs décennies déjà et accélérée par la révolution internet.

Dans le tertiaire donc, l'analyse des moyens nécessaires au développement des activités de services démontre qu'il suffit principalement d'un ordinateur et d'une connexion internet pour être en capacité de produire. Et encore, les espaces de *co-working* qui se développent actuellement (dans la continuité des premiers web-cafés) constitueront sans doute une alternative intéressante pour accéder, via le *Cloud*, à son espace de travail personnel.

Dès lors que l'appareil de production ne repose plus sur une exigence exorbitante de capitaux, inaccessibles pour le quidam moyen, se pose la question de la justification du modèle de l'entreprise d'hier face aux enjeux de demain...

Quel sera, de ce fait, le rôle et la place de l'entreprise dans une économie de la connaissance ?

2.1.2 – Quelles entreprises demain ?

L'hypothèse la plus probable est celle d'une entreprise coordinatrice de l'ensemble des ressources, internes et externes, dont elle a besoin pour répondre de son objet social. Pour faire un parallèle, si l'on étudie la manière par laquelle l'industrie automobile s'est transformée, on constate que tous les constructeurs originels produisent aujourd'hui dans une logique de réseau. Le cœur du métier n'est plus tant de fabriquer l'ensemble des parties constitutives d'un véhicule (dont certains éléments centraux, tel le moteur) que de concevoir une ergonomie, un design, une fonctionnalité, voire de conceptualiser un usage... se transporter. Dans les faits, il s'agit avant tout de produire les moyens de locomotion souhaités par les utilisateurs. Certes, l'assemblage demeure une activité primordiale sur les lignes de production, mais on sent bien que l'innovation est le nerf de la guerre dans ce secteur économique... comme dans les autres d'ailleurs.

Rapportée à l'assurance, il est certain que le "portage du risque", notamment tel qu'il est encadré par les règles en vigueur (Code des assurances, Solvabilité II, etc.), demeurera la prérogative de l'entreprise d'assurances, ne serait-ce que pour garantir la bonne exécution des engagements contractuellement passés. Les impératifs de fonds propres, de provisions techniques, de placements réglementés... ne sauraient passer sous la responsabilité d'un

individu unique, fut-il "bon père de famille" (au sens du Code civil). Et quand bien même leurs formes juridiques évolueraient, les entreprises d'assurances (SA, SAM, SMA... ou autres) sont indispensables à la sécurisation, voire à la "solvabilisation" de la société et de son économie.

Pour autant, il est fort probable que la ligne de partage entre ce qui est produit "dans" et "hors" l'entreprise d'assurances fasse l'objet de stratégies différentes. La réparation en nature, l'élargissement à d'autres offres de services associés, notamment, positionneront l'entreprise différemment vis-à-vis de sa chaîne d'activités.

En matière d'indemnisation, par exemple, on constate l'émergence croissante de *case managers*, dont le rôle est de coordonner l'ensemble des acteurs qui concourent à la réparation du préjudice subi par l'assuré. Dans cet exemple, la finalité du métier est toujours de "remettre l'assuré dans la situation qui était la sienne avant le sinistre". Mais dans les modalités pratiques de mise en œuvre du contrat, il s'agit à présent d'accueillir l'assuré (et non pas seulement son courrier de déclaration), de lui expliquer les phases d'instruction de son sinistre, de mandater les divers professionnels qui interviendront, de les coordonner, de s'assurer du bon déroulement des solutions réparatrices... et de sa satisfaction finale.

2.1.3 – Quelles formes de travail ?

Avec l'extension d'internet, c'est tout l'univers des entreprises qui est revisité et remis en question. De manière radicale, la mobilité change les frontières mêmes de l'entreprise, la nature et l'exercice du travail, générant par là un risque de confusion entre les sphères privées et professionnelles.

Comme dans la vie courante, toutes ces évolutions modifient les différents rapports que nous serons progressivement amenés à entretenir avec l'entreprise, ses processus internes, son management... Ainsi, cette mutation des modes de fonctionnement et de gouvernance des entreprises conduira sûrement à l'émergence d'une forme "d'intrapreneuriat", nécessairement couplée à un entrepreneuriat de plus en plus répandu parmi la population active. L'autonomisation des individus (*l'empowerment*) semble alors se dessiner comme une tendance lourde à venir, surtout auprès des plus jeunes générations. Par le truchement des collectifs, chacun cherchera à (re)devenir "maître de son destin".

Ce constat commence d'ailleurs à apparaître ici et là, lorsque certains salariés disposant de compétences spécifiques (voire rares) travaillent en parallèle, mais à leur compte cette fois, pour d'autres sociétés et/ou particuliers. En cas de généralisation d'une société néo-artisanale (en réapparition ?), l'employeur deviendra alors un "client" et le travailleur/professionnel un fournisseur de service...

Quoi qu'il en soit, et plus vraisemblablement à la croisée de ces différentes hypothèses, chaque personne aura à gérer sa "marque personnelle" (*personal branding*) pour continuer d'exister sur un marché du travail de plus en plus transparent et volatil.

2.1.4 – L'agilité comme valeur première !

Les méthodologies de travail utilisées par les entreprises découlent naturellement des possibilités offertes par les nouvelles technologies. La dématérialisation de l'information, matière première des métiers de l'assurance, réinterroge le travail tel qu'il a été organisé jusqu'à aujourd'hui. Les logiques géographiques antérieures ne conservent un sens que dans la mesure où la production exige une concentration "physique" de moyens, techniques et/ou humains, en un même lieu et un même temps. De plus, il faut composer avec l'irruption,

voire l'immiscion du client dans la chaîne d'activités, c'est-à-dire sa propension croissante à intervenir pour participer à l'élaboration des gammes de produits et services, auto-souscrire et gérer ses contrats d'assurance, y compris lors d'un sinistre (principe de *self care*).

Cette logique de *crowdsourcing* (externalisation ouverte ou production participative, en français) peut également s'appliquer dans d'autres domaines d'activités. Ainsi, le *coworking* (travail collaboratif) correspond à une forme d'organisation de plus en plus utilisée par les entreprises afin d'optimiser la gestion d'un projet, par exemple, en rassemblant – physiquement ou virtuellement – divers experts au sein d'une équipe pluridisciplinaire. De même, des *hackathons* (néologisme construit sur la base de "hack" et "marathon") s'expérimentent dans la finalité de produire un prototype d'outil informatique, par exemple une "appli" à destination des clients et prospects. Le principe est alors de mettre en compétition plusieurs équipes d'experts (ne se connaissant pas forcément), qui devront chacune proposer leur solution à l'issue d'un temps imparti (généralement deux jours).

A la faveur des technologies désormais disponibles, et du cadre légal fixé par la Loi Warsmann, il faut aussi relever l'importance croissante du télétravail dans le secteur de l'assurance (Cf. *Baromètre prospectif 2013 – p 11/12*). Après une première phase d'expérimentation, beaucoup d'entreprises élargissent dorénavant ce mode d'organisation du travail à tous types de salariés, qu'il s'agisse de cadres-experts, travaillant de manière isolée sur un "dossier", ou de personnels non-cadres ayant à réaliser des activités de type back office. Sous réserve de quelques contraintes essentiellement techniques, et dans les limites d'un temps partagé, ce choix semble se justifier dès lors que le salarié démontre sa capacité à travailler en autonomie et que l'éventuelle dimension collaborative des tâches confiées ne nécessite pas d'interactions "physiques" avec ses interlocuteurs (hors téléphone et visioconférence).

D'une manière générale, le maître-mot utilisé pour qualifier ces nouvelles méthodologies de travail est "agilité". Face à la complexité des tâches à réaliser, mais aussi du fait de la rapidité d'évolution des contextes, les entreprises cherchent à développer des formes d'organisation plus souples – ou agiles – qui favorisent une capacité permanente à réagir et à produire.

2.2 – Quelles stratégies nouvelles à l'heure du digital ?

2.2.1 – L'orientation client... enfin !

Comme nous l'avons vu, l'assurance se situant dans le domaine tertiaire, l'information constitue la matière première de toute la chaîne d'activités du métier "d'assureur". Celle-ci est en effet nécessaire à tous les stades d'une opération d'assurance, qu'il s'agisse de connaître un risque pour en estimer les contours et la valeur (dont les limites, les franchises et le tarif à appliquer), pour en suivre l'évolution tout au long de la vie du contrat et, bien évidemment, lors de la mise en œuvre des garanties souscrites, c'est-à-dire au moment du sinistre (au sens générique du terme).

A la faveur de l'informatisation des entreprises, la numérisation de l'information a donc permis de mieux encadrer l'activité et d'améliorer la pertinence des réponses assurantielles proposées aux assurés. De fait, les bases de données dont disposent les assureurs fournissent une formidable opportunité pour vérifier, par la loi des grands nombres, le niveau d'engagement de chaque partie prenante au contrat d'assurance. La devise des actuaires n'est-elle pas d'ailleurs "*Nous calculons l'avenir*", par référence à l'inversion du cycle de production qui caractérise l'assurance ?

Mais au tournant des années 2000, par le passage d'une logique de l'offre, tournée vers les produits d'assurance, à une logique de la demande, centrée sur le client, la problématique de la profession s'est considérablement élargie. Il ne s'agit plus seulement de maîtriser chaque risque, ou nature de risque à couvrir, dans une approche uniquement segmentée par branche d'assurance (au sens du Code des assurances). L'enjeu est aujourd'hui de connaître intimement chaque cas particulier pour construire une solution personnalisée... dans les limites des principes de la mutualisation des risques.

A l'instar des constructeurs automobiles, les assureurs sont confrontés à une problématique d'industrialisation de leurs traitements de masse et, conjointement, à la nécessité d'individualiser leurs réponses.

Passer à une logique de la demande suppose dorénavant d'intégrer, mais surtout de croiser, tout un ensemble d'informations complémentaires, à la fois pour s'inscrire dans une connaissance globale de chaque assuré, et pour mieux percevoir la réalité comportementale d'un assuré face aux risques pour lesquels il attend une promesse de prise en charge réparatrice. Il s'agit alors de concevoir une meilleure adéquation entre l'offre et la demande par une identification de la valeur-client et des moments-clefs qui rythment la relation.

Dans cette optique, les problématiques et enjeux associés peuvent se résumer autour de six axes principaux :

- capter et intégrer les informations, structurées ou non structurées, nécessaires à l'identification et à la compréhension des risques à couvrir (le plus souvent en temps réel) ;
- baisser les coûts de conception des offres produits, ainsi que les coûts d'acquisition et de fidélisation des clients ;
- être plus pertinent dans les modalités de distribution des flux, dans une double logique multicanale et multi-accès ;
- mieux maîtriser les coûts de gestion et la charge Sinistres ;
- développer les prestations en nature et les services associés, via des partenariats pérennisés ;
- enfin, préparer et former les collaborateurs sur la transition numérique.

Sur ce dernier point, sans doute le plus délicat à appréhender parce que d'ordre culturel et non technique, l'enjeu essentiel portera sur l'adoption d'une posture d'écoute et d'ouverture dans la relation (entre collègues et/ou vis-à-vis des clients). Dans cette finalité, le plus difficile ne sera probablement pas d'apprendre à utiliser les technologies nouvellement implantées sur les postes de travail ou de se situer dans des organisations revisitées, voire mouvantes, mais d'assimiler concrètement les usages que l'on peut tirer des outils du numérique.

A titre d'exemple, le *community manager* accompagne les clients dans leur relation avec l'entreprise, via internet. Lorsqu'un commentaire négatif apparaît sur un réseau social, son rôle est d'intervenir pour corriger le problème identifié et rétablir l'image et la notoriété de son entreprise. Cette fonction suppose donc une parfaite maîtrise des techniques assurantielles, associée à une bonne connaissance des us et coutumes sur les réseaux sociaux. S'agit-il pour autant d'un métier véritablement nouveau ou ne serait-ce pas plutôt une évolution du métier de médiateur, en charge du traitement des réclamations clients ?

Quelle que soit la réponse à cette question, force est de constater que ce métier se modernise davantage par le contexte d'internet (nouvelle agora ou "place publique") et des outils de communication utilisés, que par une réelle évolution de ses finalités.

2.2.2 – Diversification et ouverture sur les services

La saturation des marchés traditionnels de l'assurance et l'hyper concurrence, notamment des banques, mais aussi de nouveaux acteurs intervenant, conduisent les assureurs à modifier leurs approches par une triple stratégie de diversification.

D'une part, ils cherchent à multiplier leurs canaux de communication et de distribution pour se situer au plus proche du client : par exemple auprès des grandes surfaces, des vépécistes, des constructeurs automobiles, des agents immobiliers... Les contrats sont alors souvent vendus en "marque blanche", comme c'est majoritairement le cas dans le cadre d'assurances affinitaires.

D'autre part, ils élargissent la palette de leurs propositions par des services associés qui, malgré le contexte de morosité économique, demeurent un champ complémentaire de croissance non négligeable.

Enfin, dans le contexte d'une transition vers le numérique, un certain nombre de risques nouveaux ne manquent pas d'apparaître (par exemple en matière de cyber criminalité, d'usurpation d'identité...) qui obligent les assureurs à trouver des réponses innovantes.

D'une manière générale, la stratégie des assureurs est de revoir leur positionnement historique pour chercher des opportunités de services considérées comme à haute valeur ajoutée, du point de vue des assurés.

2.2.3 – L'indemnisation, véritable enjeu stratégique

En ce sens, les propositions de réparation en nature correspondent à un élargissement de l'offre assurantielle puisqu'elles déchargent l'assuré de toutes les "tracasseries" liées à la réparation du dommage qu'il vient de subir.

Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'écrire précédemment, l'inversion du cycle de production, spécificité de l'assurance, correspond au décalage dans le temps entre le paiement de la cotisation et la mise en jeu – éventuelle – des garanties du contrat. Cette particularité fait du sinistre un "moment de vérité" dans la relation assureur/assuré.

De fait, la fonction indemnisation prend une importance "commerciale" qui vient, par le jeu de l'aléa, combler une partie du déficit de contact inhérent à l'activité même de l'assurance.

Remettre concrètement, matériellement l'assuré dans la situation qui était la sienne avant la survenance de son préjudice est aussi un moyen de mieux maîtriser la charge des sinistres (via les partenariats passés avec les professionnels agréés), de réduire les coûts de traitement liés à l'instruction des dossiers sinistres, d'optimiser les temps de gestion nécessaires, d'améliorer la qualité de la prestation mise en œuvre... et de le fidéliser.

Dans un monde d'information et de transparence, la problématique centrale n'est plus tant d'exister sur la "toile" que d'interagir avec les internautes afin de leur proposer des réponses contextualisées et adaptées à leurs attentes individuelles.

Cf. étude Observatoire "Les métiers de la gestion des contrats ou prestations" parue en octobre 2013.

2.2.4 – Entre industrialisation et personnalisation, quel équilibre ?

Si l'on comprend bien la logique générale qui tend à offrir des solutions de plus en plus personnalisées pour satisfaire le client et se démarquer de la concurrence, il ressort aussi que

cet objectif paraît contradictoire avec le principe fondateur de l'assurance : la mutualisation des risques.

D'un côté, l'exploitation du *big data* vise à permettre une ultra segmentation de la clientèle. Pour y parvenir, un maximum d'informations est ainsi rapatrié, principalement à partir d'internet, et fait ensuite l'objet de multiples traitements pour comprendre les comportements, les modes de vie, les usages... dans une approche prédictive. Bien que théorique, l'objectif ultime est d'arriver à produire une réponse unique pour chaque cas individuel identifié.

D'un autre côté, la mutualisation des risques repose sur le principe d'une compensation entre les gains et les pertes afférant à la couverture d'un événement aléatoire. Les événements couverts doivent bien évidemment présenter des caractéristiques d'homogénéité pour intégrer une même mutualité (auto, habitation, santé, décès...), mais aussi être suffisamment diversifiés pour réduire la volatilité des résultats techniques (ratio sinistres/cotisations). Pour que ce mécanisme puisse fonctionner, la loi des grands nombres tient lieu de règle première à l'exercice du métier "d'assureur".

La problématique centrale d'une révision du modèle économique de l'assurance consiste donc à mutualiser les risques tout en individualisant la relation client (à travers le contrat). Le bon équilibre à trouver tiendra alors dans la capacité des assureurs à organiser, conjointement, la plus large mutualisation possible des risques souscrits, et la mise à disposition effective d'un service personnalisé.

A priori banale, cette évidence conduit néanmoins à repenser en profondeur la finalité du métier d'assureur. Pour véritablement atteindre cet objectif, cela suppose de sortir de la logique exclusive de l'indemnisation (qu'elle soit pécuniaire ou en nature), comme seul et unique objet du contrat d'assurance. Progressivement, la nouvelle finalité du métier sera d'optimiser les conditions d'une expérience client réussie, c'est-à-dire de créer une dichotomie de fait entre ce qui relève de l'application contractuelle des garanties (le "quoi" du contrat) et l'accompagnement du client (le "comment" de la relation).

Bien que relativement conceptuelle à ce jour, cette distinction sera vraisemblablement incontournable pour dépasser la contradiction entre ces deux approches (marketing versus technique) et changer de paradigme.

2.2.5 – Des offres nouvelles (ou en réflexion) qui bousculent les métiers

Trois domaines principaux d'assurances font aujourd'hui l'objet d'une remise en question dans la manière de les aborder : l'automobile, l'habitation et la santé.

• En automobile

Sur cette branche, l'assurance connaît des bouleversements sans précédent. Aux critères classiques de tarification s'ajoutent désormais la prise en compte du comportement du (ou des) conducteur(s). L'automobile devenant progressivement un objet connecté, il devient possible d'analyser plus finement la manière dont tel ou tel conducteur utilise son véhicule, notamment par la géolocalisation et les divers capteurs intégrés (ordinateur de bord, gyroscopes, accéléromètres...) : à quels horaires, sur quels trajets, dans quelles conditions de trafic, avec quel style de conduite, dans quel respect des limitations de vitesse... ?

La connaissance de ces informations, pour autant que l'assuré accepte de les fournir, permet alors à l'assureur d'adopter un système de tarification en temps réel qui s'adapte et évolue en fonction de la réalité des habitudes de conduite de l'assuré. Après le paiement d'une "prime

de provision", versée en début de période, la prise en compte des usages du véhicule conduit alors à réviser le prix de l'assurance au cas par cas. Le comportement "vertueux" de l'assuré lui permet ainsi de bénéficier d'un remboursement partiel (et individualisé). C'est le principe d'une "prime de révision" venant en déduction, le cas échéant, de la prime initiale versée.

Ce système (déjà utilisé dans le domaine des risques d'entreprise, lorsque la prime s'établit sur la base d'éléments variables, tel le chiffre d'affaires ou les niveaux de stock) utilise donc des modèles actuariels plus sophistiqués que ceux en vigueur traditionnellement. Il pourra sans doute s'améliorer encore par l'adjonction, notamment, de services associés complémentaires à l'objet principal du contrat. Notons au passage que le développement de ce type d'approche nouvelle dans la tarification – à l'usage – servira également dans d'autres domaines d'assurance...

- **En habitation**

Avec l'essor de la domotique, les habitudes ou modes de vie peuvent également faire l'objet d'analyses fines. Le croisement des informations récupérées sur la maison ou l'appartement avec d'autres données disponibles en matière de sécurité (situation géographique, bien sûr, mais aussi temps de présence effectifs, dispositifs de surveillance...) permettra non seulement de calculer différemment la famille de risque "habitation", mais amènera sûrement aussi les assureurs à développer des offres connexes, par exemple en matière de gestion des flux et de l'énergie... D'une manière plus large, c'est l'accompagnement et la facilitation des habitudes de vie qui peuvent constituer un champ de déploiement d'assurances nouvelles.

- **En santé**

Se positionnant surtout dans le domaine de la prévention, les offres nouvelles intégreront vraisemblablement de nombreuses propositions de type "assistanciel" pour accompagner l'assuré dans son style de vie. Grâce notamment aux objets connectés de *monitoring*, l'assureur pourra en quelque sorte se positionner en coach de son hygiène de vie. Déjà aujourd'hui, plusieurs offres coexistent pour proposer, par exemple, des "détecteurs" déclenchant une alerte en cas de défaillance de son bénéficiaire : aujourd'hui, en cas de chute, perte de connaissance... et demain en lien avec les progrès de la télémédecine. N'oublions pas non plus que l'investissement de ces territoires à conquérir s'effectueront sur fond de généralisation des complémentaires santé obligatoires pour tous les salariés...

- **Et demain ?**

Au travers de ces quelques exemples (incomplets d'ailleurs), on pressent bien que la finalité des objets connectés, notamment, sera de faciliter le quotidien de chacun, quel que soit le domaine de vie concerné, afin de "mieux" consommer, d'un point de vue économique et/ou durable, ou de prévenir la potentialité d'un accident ou sinistre.

Qu'il s'agisse d'automobile, d'habitation ou de santé, on peut alors facilement imaginer que le rôle de l'assurance va considérablement s'élargir d'ici quelques années.

Pour autant, il y a fort à parier que l'assurance de demain s'inscrira dans une approche radicalement différente en se centrant sur l'individu lui-même. Il s'agira alors de prendre en compte son style de vie, ses habitudes, ses comportements, son environnement... pour déterminer les meilleures actions préventives possibles et ne tarifer que la part de risque subséquente.

Par une meilleure anticipation des risques et de leurs conséquences, l'objet de l'assurance peut aussi évoluer vers la personne elle-même, c'est-à-dire la couverture (quasi) intégrale de

tous les aléas qu'elle est susceptible de rencontrer au cours de sa vie. La finalité du contrat ne serait alors plus de garantir par branche technique (en automobile, en habitation, en santé, sur la vie...) mais peut-être d'inclure toutes ces options dans un contrat multirisques, global et unique, rattaché à l'assuré même.

2.2.6 – Direction du digital, du numérique, de l'innovation, etc.

Nouveaux métiers ou simple évolution, voire hybridation, de métiers existants ? Avant de tenter de répondre à cette question, au plan organisationnel, reconnaissons que les réponses diffèrent selon les entreprises, leur stratégie, leur histoire, leur culture...

Par exemple, travailler sur le e-CRM en essayant de comprendre les logiques comportementales des clients, dans la finalité d'aboutir à de nouvelles logiques de segmentations, ne correspond selon certains qu'à une évolution du métier de marketeur : mieux appréhender et définir le marché. D'autres, en revanche, considèrent que les compétences nécessaires pour développer cette approche nouvelle sont radicalement différentes et qu'il s'agit donc d'un métier nouveau : *data scientist* ou *data manager*...

Pour être pragmatique, l'institutionnalisation d'une fonction ou d'une direction en charge du digital (ou du numérique ou de l'innovation) semble davantage correspondre à une nécessité de coordination de tous les domaines impactés. Ainsi, ce choix d'organisation apporte une vision transversale à la problématique de transition numérique, tout en garantissant une cohérence d'ensemble à tous les projets de transformation déployés au sein de l'entreprise.

Néanmoins, certains projets expérimentaux peuvent être directement pilotés par une direction du numérique, précisément du fait de leur caractère transverse ou encore dans l'optique de leur reconnaître une importance majeure, d'ordre stratégique et/ou symbolique. Selon l'entreprise, cela peut-être le cas lors de la mise en place d'un réseau social d'entreprise (RSE). S'agit-il d'un projet de pure "com' interne", à charge de la direction de la communication... ou de celle des ressources humaines ? Ne serait-ce, finalement, qu'une extension de l'intranet existant, que la direction des systèmes d'information pourra légitimement conduire ? Ou s'agit-il plutôt d'une forme moderne de "compagnonnage numérique" qui n'intéresse (exclusivement) que la ou les directions opérationnelles ?

En tout état de cause, il est difficile à ce jour d'observer une tendance majoritaire sur ce sujet. Tout au plus pouvons-nous relever que toutes les entreprises d'assurances ont aujourd'hui pris conscience de cette révolution en marche et de la pressante nécessité d'organiser une veille permanente.

Toute révolution se réalisant, historiquement, par phénomène de rupture, il devient donc hautement stratégique pour chacune d'entre elles de se préparer aux mutations imminentes que ne manquera pas de connaître l'assurance. Pour s'approprier à réinventer leur métier, un nombre croissant d'entreprises investissent les territoires nouveaux où il est fort probable que des innovations apparaissent : au plus près des start-up dans la Silicon Valley ou dans des "pépinières" ad hoc, en tissant des liens avec des détenteurs d'informations, tels les GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple... mais peut-être aussi pour prévenir leur velléité de "greffer" l'assurance à leur propre bouquet de services), ou, plus largement encore, en expérimentant les technologies, applications, méthodes de travail, nouveaux usages... au fur et à mesure de leur émergence.

3 – Conséquences sur l'activité et les métiers

3.1 – Compétence et métier

3.1.1 – Vers une hybridation des métiers ?

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le constater et l'écrire, la plus forte prégnance des technologies réaffirment, paradoxalement, l'importance de l'humain dans les relations. Dans le contexte d'industrialisation et de modernisation de l'assurance, nombre de tâches à faible valeur ajoutée ont été supprimées, automatisées ou transférées sur le client. De ce fait, les activités qui subsistent exigent un haut niveau de professionnalisme. Pour autant, les opérationnels rappellent que la première compétence à maîtriser demeure toujours la technique assurantielle. Face à un client de mieux en mieux informé – et exigeant – la parfaite maîtrise de "son" métier est plus que jamais incontournable. Les relations avec la clientèle ne peuvent pas s'inscrire en effet dans la logique d'un sachant face à un non initié.

Alors que les finalités du métier et les connaissances mobilisées par l'activité productive demeurent inchangées, le digital vient modifier les routines de réalisation des tâches. Cette recomposition du processus est très souvent locale, spontanée, progressive. Les opérateurs s'emparent de nouvelles ressources et les mettent au service de leur but. Cette incorporation pragmatique produit des variations et des évolutions incrémentales, souvent discrètes car au fil de l'eau. Par exemple, sur une même plateforme de relation client, tous les collaborateurs ne développeront pas les mêmes usages et surtout n'incorporeront pas le digital à la même vitesse.

S'il est certain que de nouveaux métiers ne manqueront pas d'apparaître dans le contexte de mutation du système productif, ces derniers devraient néanmoins demeurer en nombre limité. Pour l'essentiel, les métiers actuels continueront de perdurer pendant de nombreuses années encore. La révolution portera davantage sur une évolution continue des manières de faire et de se situer dans la chaîne d'activités.

Ainsi, la diffusion du digital prend le plus souvent la forme d'une hybridation progressive des métiers existants. Mais les effets produits dans la durée sont bien ceux d'une mutation (pour filer la métaphore biologique). Le territoire des métiers et les frontières entre métiers ne sortiront pas indemnes de ces changements. La recomposition déjà engagée par l'industrialisation va s'accélérer. Les phénomènes de porosité entre métiers, tels qu'observés de longue date, vont s'accroître au point de pouvoir modifier une partie de la raison d'être et de l'identité même de ces métiers.

La notion d'hybridation ne décrit plus uniquement l'incorporation de nouvelles pratiques et compétences sur des métiers aux fondamentaux inchangés. Désormais, il convient parallèlement de penser l'hybridation comme la possibilité d'une combinaison de métiers entre eux, encore impensable il y a encore quelques années. La (con)fusion entre les métiers commerciaux et les métiers de gestion de contrat est sûrement l'illustration possible d'une évolution de ce type.

3.1.2 – Des profils de compétence recomposés

Lorsque l'on parle de révolution numérique, on pense naturellement à l'apprentissage des nouvelles technologies implémentées sur les postes de travail. Dans les faits, la problématique est double, voire triple. Car en plus de s'approprier les nouveaux outils mis à disposition, il s'agit surtout de modifier ses manières de faire pour véritablement adopter le changement de posture visé par cette modification de l'environnement de travail. Dans le même temps, il s'agit aussi de se mettre en miroir des nouvelles habitudes et attentes de la clientèle.

Comme nous l'avons vu supra, l'assuré/consommateur se positionne désormais dans un rapport de force égalitaire face à son assureur. Aidé en cela par toute l'information disponible sur internet, notamment les comparateurs d'assurances et les forums, il se considère suffisamment averti pour exprimer ses exigences. Le cas échéant, il n'hésitera pas non plus à "ester" en justice pour obtenir ce qu'il estime être de son "bon droit" ... non sans avoir abondamment fait connaître son point de vue sur les réseaux sociaux.

Par voie de conséquence, une parfaite maîtrise des techniques relevant de son champ d'intervention est bien évidemment un prérequis indispensable, mais il faut aussi développer un ensemble de compétences complémentaires relevant pour l'essentiel du domaine comportemental. Etre à l'écoute, savoir faire preuve d'empathie et de pédagogie, savoir conseiller le client et lui expliquer la procédure par laquelle son problème d'assurance sera réglé... sont des capacités désormais attendues dans les profils de poste.

D'autant qu'avec la remise à plat et les nouveaux découpages de la chaîne d'activités, s'inscrire dans une approche globale suppose de bien connaître l'organisation et son rôle à jouer. Le développement du travail collaboratif a nécessairement comme corolaire de devoir amplifier la coopération et la coordination du travail entre les personnes et les équipes, ce qui, en soi, constitue des compétences distinctes.

Le digital, spécifiquement, favorise une relation de plus en directe et immédiate entre le collaborateur et le client. Cette plus grande exposition impose de répondre vite et bien, quand la multiplication de traces écrites (emails, SMS...) renforce l'obligation de pertinence. Comme jamais par le passé, cette visibilité et cette instantanéité mettent à l'épreuve les compétences techniques (au sens large) mais renforcent aussi, dans le même mouvement, le professionnalisme des équipes.

Cependant, ces compétences techniques ne suffisent pas. De nouvelles compétences sont requises qui sont liées aux exigences de la co-production avec le client. Souscription et indemnisation engagent l'opérateur et le client dans un dialogue collaboratif. Le client appréciera la prestation non seulement en fonction du résultat, mais également selon la manière dont il aura été sollicité pour le produire. L'attention croissante portée par de plus en plus d'organisations à des indicateurs du type "*Customer Effort Score*" (littéralement, le niveau d'effort demandé au client pour qu'il parvienne à satisfaire sa demande) témoigne de l'attention croissante apportée à la fluidité et à la facilité du service rendu.

Cette notion de facilité commence par les problématiques d'accès au service (obtenir facilement un interlocuteur, ne pas être obligé de réexpliquer la même chose à deux interlocuteurs différents...). Autant de domaines que les démarches d'organisation et de rationalisation s'attachent à traiter. Cette exigence de facilité se prolonge alors très rapidement dans le contenu même de l'interaction et de la conversation avec l'opérateur ("commercial" ou "administratif"). Un contenu qui est souvent une "boîte noire", que les démarches d'organisation ont du mal à formaliser... et encore plus à réformer.

L'opérateur, s'il ne se contente pas d'appliquer une procédure de gestion et investit véritablement une logique de prise en charge du client, doit discerner chez son interlocuteur les éléments de contexte, situation et personnalité qui vont lui permettre le guidage de la relation pour créer une expérience client positive. Si le digital ne crée pas, en soi, cette situation, il démultiplie leur fréquence et les moyens combinables pour les régler : attendre l'appel, appeler, envoyer un email, renvoyer le client sur un site, convenir d'une réunion sur Skype, convier le client à une conférence thématique sur internet...

Cette capacité à réussir dans cette situation (et c'est bien là, la définition même d'une personne compétente) impose le développement de nouvelles compétences relationnelles.

3.1.3 – Une exigence croissante de compétences relationnelles

Nous entendons ici par compétence relationnelle, cette capacité du collaborateur à transformer une situation client – toujours singulière – en une expérience positive pour lui. Par extension, et très naturellement, nous pouvons appliquer cette même définition à d'autres types de relations collaboratives : avec des collègues, des partenaires internes et/ou externes.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les compétences relationnelles sont classiquement assimilées à des compétences dites transversales. Elles ne sont pas directement liées au métier, dont elles peuvent se détacher, et peuvent être réinvesties dans d'autres fonctions.

De fait, l'obtention du résultat – une expérience vécue positivement par le client – impose la mobilisation de motivations (le goût du contact et du rapport aux autres), de capacités (une résistance au stress et à la gestion des situations imprévues) et de techniques (notamment celles pointées par les normes AFNOR en matière de relation-client) qui sont transposables d'un poste à l'autre.

Il n'est pas certain toutefois que les compétences relationnelles puissent être entièrement réduites à ces seules compétences transversales. Au sens où nous avons défini la compétence relationnelle nouvelle, c'est-à-dire dans une logique de "prise en charge", une de ses composantes essentielles est intimement liée au cœur même de chaque métier. Définir dans chaque situation concrète ce que je vais dire, proposer, expliquer (ou au contraire passer sous silence), prendre ou laisser prendre en charge, laisser dans le domaine de l'implicite ou formuler ouvertement jusqu'à formaliser... participe d'autant d'arbitrages relationnels qu'il est impossible de détacher du processus d'ensemble, concret et situé. Cette compétence relationnelle "métier" consistera à ramener la complexité et la singularité de chaque situation à un nombre limité de schèmes opératoires, capables à la fois d'articuler efficacité industrielle et expérience client positive.

Dans cette perspective, le terme de relationnel prend un sens étendu. La relation visée n'est pas seulement celle d'une personne avec une ou plusieurs autres personnes. La compétence relationnelle désigne cette capacité à mettre en relation et à aligner des éléments hétérogènes (personnes, dossiers, procédures, outils...) pour construire et "vendre" une solution efficace et efficiente du double point de vue de l'entreprise et du client.

Cette exigence n'apparaît pas avec le digital. Bien au contraire, elle définit ce qu'on peut entendre par "un homme de métier" qui "a le compas dans l'œil", suivant l'expression consacrée. Ce que le digital introduit en revanche, c'est l'augmentation des situations et la démultiplication des dimensions (techniques, organisationnelles et de plus en plus humaines) qu'il s'agit de savoir interpoler en situation, au-delà des procédures ou routines de traitement. Dans la mesure où depuis de nombreuses années, les collaborateurs ont été "éduqués" à suivre des process normés, cette redéfinition suppose une profonde remise en question. Loin d'être annodin, ce constat concerne tout autant les managers, de qui l'on attend désormais qu'ils favorisent une culture de l'innovation permanente auprès de leurs équipes.

3.2 – Une approche par la chaîne d'activités de l'assurance

3.2.1 – Les métiers de la conception de produits et services

Les nouvelles méthodes de travail, associées à une participation croissante de l'assuré/client/consommateur dans la création des produits et services, viennent directement impacter ces métiers, au premier rang desquels se situent le marketing et l'actuariat.

Avec l'avènement du CRM et de la segmentation de la clientèle, le marketing s'est lui-même subdivisé en plusieurs domaines distincts de spécialisation. Avec la révolution du *big data*, la consolidation des multiples bases de données disponibles et les exploitations statistiques qui en découlent font émerger des métiers nouveaux. Pour autant, il semble qu'il s'agisse davantage de domaines de spécialisation de métiers préexistants, l'une des finalités principales du marketing demeurant toujours la compréhension des marchés et la segmentation de la clientèle.

De même, le métier d'actuaire se trouve au centre de ce vaste mouvement de remise en question. Dans le respect des contraintes réglementaires qui s'imposent aux assureurs (Solvabilité II, pour ne citer qu'un exemple), le rôle de l'actuaire prend une dimension nouvelle quand il s'agit de calculer le coût probable d'un événement, à la fois sur la base d'un comportement prédictif, et dans la finalité d'une prestation de service réparatrice.

Le renouvellement des gammes de produits et services associés, selon ces approches en tension (personnalisation versus mutualisation), est néanmoins devenu aujourd'hui au cœur de tous les enjeux.

Il ne s'agit plus seulement d'actualiser des "contrats", quels qu'ils soient, par intégration de l'évolution des règles de droit, de la jurisprudence et de la sinistralité (schématiquement : fréquence x coût moyen x tendances). L'enjeu porte sur la connaissance et l'analyse de tous les événements susceptibles de survenir dans le cadre de la "relation" avec le prospect/client. Construire dorénavant une offre nouvelle comprend également la façon dont elle pourra être découverte et articulée, comment elle sera accessible via l'ensemble des canaux, comment sera accompagné le client à chaque sollicitude de sa part, comment la promesse d'accompagnement et de prise en charge sera concrètement déclinée... En résumé, quelle sera la vie, non pas du contrat, mais de la relation engagée ? L'approche n'est plus seulement technique. Elle s'élargit jusqu'à englober tous les déterminants qui lui sont périphériques.

Pour faire un parallèle, l'offre de Cuisinella ne se limite pas à vendre des cuisines aménagées. Bien au-delà du produit, la marque propose "des cuisines à vivre", c'est-à-dire des moments de vie, dans un espace privilégié. De même, l'offre de Darty ne se limite pas à (re)vendre des produits électroménagers, la marque garantit un service après-vente sans faille pour circonscrire toute rupture dans l'utilisation du bien acheté. Là encore, l'usage dépasse le produit. La finalité du contrat s'élargit et déborde vers l'organisation des conditions nécessaires à une expérience positive.

C'est dans ce sens que les métiers du marketing et de l'actuariat évoluent, de manière conjointe et complémentaire. L'objet du contrat d'assurance devient alors plus difficile à cerner, plus flou, du fait même de la prise en compte de ces périphériques de la relation. Conséquemment, le coût du contrat d'assurance devient aussi plus délicat à déterminer puisqu'il intègre la mise à disposition de toute l'infrastructure pensée et déployée dans cette optique, sur un temps long. Comment passer alors à la notion de valeur-client, et sur quels indicateurs de pilotage, si l'objet de l'assurance devient confort, tranquillité, sécurité ?

La visite du "Portail des métiers de l'internet", mis en ligne par le Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (<http://metiers.internet.gouv.fr/>), est à cet égard riche d'informations. Si certains des métiers recensés semblent en effet relever de domaines plus éloignés ou distincts, nombreux sont ceux qui font directement lien avec la création de l'offre. A la croisée de ces derniers, on peut aussi imaginer que d'autres métiers plus historiquement implantés les rejoignent, dans des logiques pluridisciplinaires.

A titre d'exemple, trois métiers peuvent illustrer ce propos :

- Le *webanalyst* fournit des données sur la fréquentation d'un site web, qualifie et interprète les informations recueillies pour analyser les comportements des internautes sur le site.
- Le *dataminer*, quant à lui, initie la segmentation pour améliorer la connaissance des clients et prospects, grâce aux données éparpillées récupérées dans l'entreprise et le "big data".
- Le sociologue, enfin, analyse (quantitativement et qualitativement) les comportements sociaux au sein des communautés humaines.

Bien qu'éloignés sur certaines techniques utilisées, ces trois métiers se rejoignent néanmoins sur la compréhension des comportements des prospects et clients. Par leurs regards complémentaires, tous contribuent à améliorer cette connaissance à partir de laquelle chaque entreprise construira son offre. En ce sens, les métiers de la conception de produits et services, marketing et actuariat principalement, s'enrichissent par phénomène de spécialisation et par les apports contingents d'autres disciplines.

3.2.2 – Les métiers de la distribution

L'ère numérique, dans laquelle nous sommes désormais entrés, impacte tout particulièrement l'univers commercial. Sans pouvoir être ici exhaustif, nous relèverons trois aspects de cette transformation : le "rééquilibrage" de la relation, quand elle subsiste, entre le commercial et son client ; la démultiplication des possibilités d'une relation commerciale à distance ; la réingénierie des processus, depuis la prospection jusqu'à la souscription du contrat.

La situation d'asymétrie d'information qui prévalait entre le commercial et le prospect/client s'est considérablement résorbée, particulièrement pour les risques de masse et les produits standards. Les nouveaux outils numériques mettent désormais les clients et prospects en capacité, et à moindre coût, de collecter des informations préalables, de construire leur réflexion sur leurs véritables besoins et la manière optimale de les satisfaire. C'est donc sur la base d'une information beaucoup plus équilibrée que l'entretien commercial s'engage désormais. Vis-à-vis de son client, le commercial peut de moins en moins justifier sa valeur ajoutée – et les commerciaux itinérants décrocher un premier contact – sur la seule base d'un apport d'informations, désormais largement accessible sur internet.

Face à un client de plus en plus préparé, la pertinence commerciale s'apprécie de plus en plus sur la capacité à répondre à des questions pointues, à traiter des objections, et à valoriser l'ajustement de la solution à la spécificité de la situation et des préférences du client. Lorsque le besoin à résoudre est simple et/ou que le client s'estime suffisamment compétent pour traiter seul les informations disponibles par internet, c'est le recours même à un commercial qui peut ne plus être désiré ou perçu comme utile. Le contact client, s'il subsiste (c'est-à-dire hors d'une souscription directe réalisée via internet), tend alors à se confondre avec les opérations de souscription et de gestion des contrats.

Parallèlement en effet, les nouveaux outils numériques viennent démultiplier les possibilités d'actions commerciales à distance. Telle banque invite des clients de son réseau à assister

depuis leur domicile à des conférences thématiques, par web, sur l'assurance habitation ou sur les nouvelles dispositions fiscales et sociales de l'année. La présentation (Powerpoint) que l'animateur déroule depuis son bureau est alors "émulée" sur l'ordinateur de chacun des participants. Pendant la conférence, la fonction tchat leur permet de poser des questions, qui s'affichent sur l'écran de l'ensemble des participants. Et par les réponses que l'intervenant prodigue, tous profitent simultanément des interrogations de chacun. Après la conférence, chaque client pourra naturellement prendre contact avec son commercial pour aller plus loin...

Dans le registre, cette fois, de la relation individuelle, d'autres outils sont déjà utilisés qui permettent d'approfondir ce sentiment de proximité... à distance. Le tchat ou des conversations par Skype s'ajoutent par exemple aux possibilités du téléphone et du mail pour dispenser les intervenants d'un face à face physique, et réduire leurs coûts de transports.

Une caractéristique fondamentale des nouveaux outils numériques est de pouvoir être facilement distribués et combinés. Ils peuvent tout aussi facilement être mobilisés depuis un "siège national" ou un "centre régional" que "logés" au cœur des territoires dans une agence de proximité (selon l'ancienne définition). Il en résulte un très grand potentiel de créativité et d'initiatives qui mettent les organisations au défi de l'innovation organisationnelle et de sa transformation en productivité commerciale.

Inégale aujourd'hui selon les branches et les types de sociétés, la convergence des métiers commerciaux et des métiers de gestion ne peut ainsi que s'accélérer. Une convergence qui ne saurait toutefois pas effacer des différences irréductibles dans le rapport de ces populations à l'acte de vente. (Cf. également étude Observatoire sur "Les métiers de la gestion des contrats ou prestations" – chap. 3.2.3 – octobre 2013).

L'introduction des outils numériques modifie, enfin, le contenu et l'interaction des différents éléments de la chaîne d'activités. Elle transforme les modes opératoires des commerciaux, mais aussi les tâches réalisées par les services de gestion des contrats. La tablette et la signature électronique dans les réseaux commerciaux itinérants d'assurances de personnes illustrent parfaitement ce point. Au-delà de la plus grande convivialité dans l'interaction client et de la possibilité d'appeler dans l'échange des ressources du "cloud", en temps réel, la signature électronique redessine le processus consécutif à la vente. Celle-ci est immédiatement scellée ; des opérations de gestion disparaissent, telles la transmission d'une proposition à des services de gestion, l'émission des pièces constitutives du contrat et l'enregistrement de leur retour, une fois signées par le client. Le volume de travail correspondant dans les services de gestion est supprimé, tandis que le commercial, dégagé de la charge de suivre la bonne progression du dossier jusqu'à sa signature, n'est plus exposé au risque de non conclusion de son dossier ou de la nécessité d'une autre visite chez le client pour conclure l'affaire.

Le déploiement de ces novations technologiques est cependant loin de constituer une révolution. Il s'inscrit dans la continuité d'un mouvement qui a vu les commerciaux se familiariser et être dépendants d'outils informatiques de plus en plus sophistiqués et connectés.

Impossible enfin d'aborder l'impact du digital sur les métiers de la distribution sans évoquer la crainte de l'entrée sur le marché de l'assurance de grands acteurs du numérique (Google, Amazon, Facebook, Apple... ou autre !). Leur capacité, sans précédent dans l'histoire, à collecter, modéliser et distribuer de l'information les font percevoir comme une menace potentielle pour les assureurs d'aujourd'hui. Un sujet à suivre avec vigilance, dont l'approfondissement dépasse largement le cadre de cette étude...

3.2.3 – Les métiers de la gestion des contrats ou prestations

• *L'évolution servicielle à venir*

Engagée il y a une vingtaine d'années, la révolution des métiers de la gestion des contrats ou prestations s'est considérablement accélérée dans la dernière décennie. La bascule fondamentale a consisté dans la mise en relation directe des assurés avec des gestionnaires, devenus de facto des chargés de relation-client. Cette phase de transformation paraît donc largement derrière nous : l'organisation, le contenu et les outils du poste de travail ont intégré cette nouvelle donne. Le renouvellement des générations aidant, la relation-client a été naturalisée comme une dimension constitutive à part entière de ces métiers.

Pour ces métiers, l'ère numérique, pour l'immédiat, ne semble pas porteuse de transformations aussi spectaculaires que celles qui ont marqué naguère le passage du back office à la relation client. Pour autant, la diffusion des nouveaux outils digitaux devraient être les auxiliaires d'une (r)évolution servicielle dont la majeure partie nous semble encore à venir. En effet, la transformation passée a largement fait rimer relation-client et industrialisation. Cette relation client s'est construite et inscrite dans le cadre de processus normés visant prioritairement l'efficacité et l'économie de moyens. Nul doute que cette pression sur la productivité ne se desserrera pas au cours des prochaines années. Mais elle devra composer avec de nouvelles exigences sur la qualité *du* service rendu.

En effet, la logique de l'industrialisation privilégiait une vision "usine" de la qualité *de* service : typiquement le respect de délais de réponses, de traitement, de taux de décroché, de durée de communication, etc... La focale mise sur ces dimensions a probablement constitué un point de passage obligé qui a permis aux organisations de progresser dans le sens de la maîtrise de leur processus. Mais les démarches engagées, même quand elles ont réussi, se révèlent insuffisantes pour relever les défis de fidélisation auxquelles les sociétés d'assurances se trouvent aujourd'hui confrontées.

Car c'est sur la base de l'expérience client et des multiples enquêtes de satisfaction associées que s'apprécie désormais la qualité *du* service. Une qualité dont la perception se construit à partir d'un résultat (par exemple le montant indemnisé), de délais... mais aussi sur les efforts que le client a dû consentir pour obtenir le règlement de son dossier (facilité d'accès au service, complexité ou contraintes des démarches qu'il doit accomplir). La visibilité et la compréhension du déroulement du processus engagé, l'information appropriée relative à l'état d'avancement du dossier, la gestion proactive des incidents ou difficultés qui entravent son bon avancement, la délivrance du bon conseil approprié... forment en effet les nouveaux critères qualitatifs de la relation (même s'ils ne sont pas strictement nécessaires à clore le dossier).

Ainsi, ce passage à une vraie logique de service soulève des défis considérables, d'ordre organisationnels (donner aux collaborateurs des marges de manœuvre tout en les aidant à produire dans cette complexité), culturels (développer l'esprit et la culture du service), managériaux (enrichir les dispositifs d'évaluation de la performance des collaborateurs et des managers). Dans cette perspective, les outils du numérique, s'ils sont correctement mobilisés, peuvent apporter une contribution importante au franchissement de cette nouvelle étape dans la relation-client.

• *Les apports du digital à cette transformation servicielle*

Le recul manque encore pour discerner toutes les implications de la transition digitale sur le contenu et les compétences des métiers. Parmi ses conséquences, on peut cependant discerner trois évolutions majeures qui, poussées à leur terme, constituent bien plus qu'une hybridation des compétences de métiers et annonce déjà leur probable (trans)mutation.

Première tendance lourde : pour les métiers de la gestion des contrats ou prestations, l'ère du digital consacre le passage à un mode relationnel avec le marché et les clients qui est désormais celui de la *conversation*. Hier, le basculement des anciens back offices à la relation téléphonique avait ouvert cette nouvelle période. Aujourd'hui, le partage par les collaborateurs et les clients se réalise au travers d'outils tels que le mail, le tchat, le blog, la visioconférence, le SMS, les forums sociaux... La possibilité pour les clients de les mobiliser en tout temps et en tout lieu, à domicile ou au travail, via leur ordinateur, smartphones ou tablettes, a considérablement démultiplié les possibilités d'un véritable dialogue. La distance relationnelle se comble et l'écart qui séparait le gestionnaire du commercial dans sa proximité au client se restreint.

C'est le cas pour le client dans sa relation avec l'entreprise, mais aussi en sens inverse : pourquoi écrire un courrier lorsqu'on peut appeler, envoyer un email ou un SMS ? Pourquoi attendre, alors qu'une profusion d'outils donne le sentiment d'une facilité d'accès ? Une plus grande rapidité, un moindre formalisme, un langage plus naturel et authentique constituent des marqueurs forts de la période qui s'ouvre. Pour les collaborateurs cela signifie aussi une exposition plus forte à la complexité et à l'imprévisibilité de la conversation et des situations-clients qui lui sont associées. Ce qui était hier échange épistolaire est aujourd'hui devenu contact-client, et peut potentiellement devenir relation-client. Ce dialogue qui relie temporairement au moins deux personnes s'inscrit de fait dans une certaine durée.

Les assurés préfèrent en effet un interlocuteur unique, en particulier lorsqu'on recense l'ensemble des différentes étapes et intervenants à coordonner au moment d'un sinistre. Cette potentialité de relation pose alors la question du bornage du contenu de cette conversation : entre la stricte application d'un règlement technique centré sur le dossier et, à l'autre extrême, une logique de *self care* centrée cette fois sur la personne (le client) et sa situation. Où et comment le gestionnaire pourra-t-il et devra-t-il se situer ? Une question qui appelle des réponses différentes, mais très certainement à la croisée des types de sinistres et des situations ou profils de clients.

Deuxième évolution importante, la nécessité d'étendre la conception des processus à la composante (co)produite par le client. Si l'on déroule de bout en bout la gamme opératoire complète nécessaire à la souscription d'un contrat ou au règlement d'un sinistre, en incluant tous les acteurs nécessaires à son bon déroulement, la prestation d'assurance a toujours fortement sollicité la participation et la co-production du client (son temps, ses compétences et pas uniquement l'argent de sa cotisation...). Pour l'essentiel cependant, les processus conçus par les entreprises jusqu'à la dernière phase d'industrialisation bornent leurs interventions à la sortie de "l'usine" (ou des "ateliers" associés, comme celui des experts, des artisans, des réparateurs en nature...) ou, pour le dire autrement, à l'entrée du domicile du client.

L'ère du digital, parce qu'elle équipe les clients d'outils de connexion, permet dorénavant de lever cette limite. Il devient ainsi possible d'étendre le champ du *process* en structurant le contenu et les instruments de la "production" du client. Cette possibilité ouvre un potentiel considérable encore très partiellement exploité pour les métiers de la gestion des contrats et des sinistres. Il est sans doute possible de guider ou de modifier l'action d'un client pour une action plus efficace et plus efficiente, au bénéfice mutuel des deux parties.

L'explication téléphonique peut être confirmée ou complétée à partir de pages-textes sur un site dédié. Les mails partagés facilitent l'entrée en relation des différentes parties prenantes au règlement d'un dossier. Les formulaires électroniques permettent de guider et de fiabiliser

la complétude d'une déclaration attendue. L'affichage permanent de l'état d'avancement du dossier (à partir d'un référentiel d'étapes) donne de la visibilité sur l'instruction en cours... Le tout contribue ainsi à mieux renseigner et accompagner le client, à prévenir son anxiété... et ses appels téléphoniques.

L'impact de ces équipements et outils sur le contenu de ces métiers est important et sera demain encore plus considérable. Il ouvre aux entreprises la possibilité de concevoir de nouveaux agencements productifs. Il enrichit le répertoire de moyens et d'actions pour construire le réglage de leur collaboration en intégrant les préférences des clients (... qui ne sont pas tous technophiles).

Troisième tendance lourde : une évolution du territoire *du sens de la responsabilité vis-à-vis* du client. Par responsabilité, nous entendons ici ce dont le "bon" professionnel de demain pourra/devra *se sentir comptable* auprès de l'assuré. La relation de service, de souscription ou d'indemnisation, engage toujours de manière implicite un partage.

Le territoire du client couvre ses décisions et actions propres pour lesquelles, en cas de difficultés, il ne saurait invoquer la responsabilité (cette fois jusqu'au sens juridique du terme) de l'assureur. Le territoire de l'opérateur au contact porte sur la pédagogie du contrat, mais peut déborder sur d'autres dimensions connexes d'assistance et de conseil, plus ou moins proches du contrat stricto sensu. Dans l'absolu, cette partition ne va pas de soi et peut facilement faire l'objet d'interprétations différentes de la part des interlocuteurs. L'existence de cette zone intermédiaire, plus ou moins floue, n'apparaît pas avec l'ère digitale. Mais le développement de la fréquence, de l'interactivité et de l'authenticité des conversations renouvelle pour ces métiers la question de la gestion de cette ambiguïté.

Se contentera-t-on des éléments de dialogue strictement nécessaire à l'enregistrement du contrat ? Accueillera-t-on facilement les questions posées par l'assuré ? Appliquera-t-on un questionnement proactif, au risque de paraître intrusif ou trop lourdement didactique ? Osera-t-on tirer la conversation sur des questions qui, aux yeux de l'assuré, pourront paraître sans rapport avec l'objet qui a justifié l'échange, voire suspectes d'intentions commerciales ? La réponse à ces questions peut être reliée à des enjeux juridiques (par exemple à l'obligation de conseil en matière d'allocation d'actifs en assurance vie). Cependant les conséquences portent plus massivement sur le contenu des métiers de la gestion, les compétences associées, les valeurs et identités professionnelles engagées dans l'accomplissement de la prestation de service. De fait, l'apparition d'intitulés de fonctions, comme celle de *case manager* (coordinateur de sinistre), traduit sans doute cette ambition (Cf. *supra*). Mais il n'est pas besoin que cette reconnaissance se formalise par une nouvelle dénomination de poste, pour qu'une partie des opérateurs investisse déjà ces nouveaux territoires dans la pratique de leur travail réel, c'est-à-dire dans les interstices du travail prescrit.

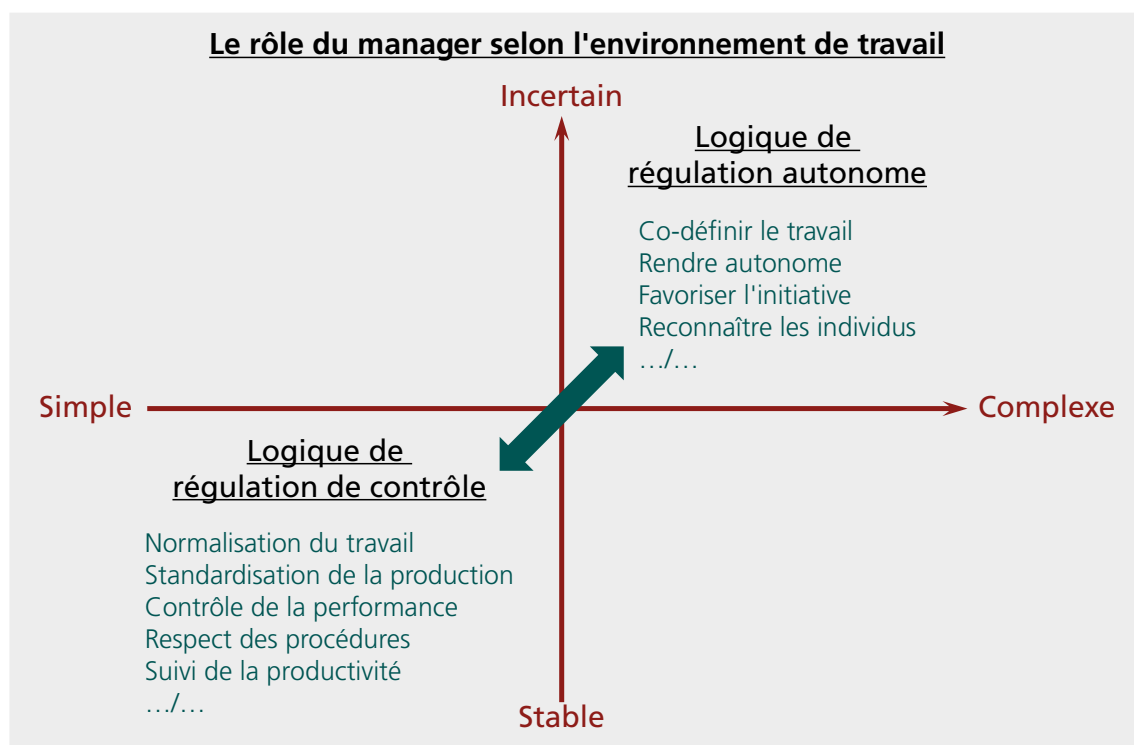
Même s'il s'agit le plus souvent d'une évolution de type incrémental, par petites touches successives, le scénario d'un renouvellement profond des métiers de la gestion des contrats est aujourd'hui le plus probable. La transformation de ce potentiel confronte cependant les organisations au défi d'innovations organisationnelles à laquelle 20 ans d'industrialisation ne les ont pas nécessairement préparées. Deux questions, entre autres, illustrent ce point. Alors que les investissements organisationnels de la séquence de l'industrialisation ont principalement porté sur la canalisation et la mise sous contrôle des flux, l'ère du digital (c'est-à-dire la plus grande facilité d'accès pour les clients) n'expose-t-elle pas la fonction gestion de contrats à un risque d'entropie : une augmentation du nombre d'activités de tout type (téléphone, mail...)

rapporté au nombre de contrats souscrits, de sinistres indemnisés... ? Dans cette nouvelle économie comment s'évalue alors la performance ? Par exemple, comment les "KPI" (*Key Performance Indicators* ou indicateurs clefs de performance, en français) s'adaptent-ils pour apprécier l'efficacité (au sens de produire les choses valorisées par le client) et l'efficience (par une consommation économe de moyens) ?

Autant de points qui interpellent de nombreux secteurs d'activités qui entrent dans l'économie des services et trouvent dans l'assurance, en général, et singulièrement dans les métiers de gestion, une résonance toute particulière.

3.3 – Quid du management... et des managers ?

De plus en plus, on attend fondamentalement du manager qu'il garantisse une performance. Cette exigence ancienne pour les métiers commerciaux a aussi pénétré les autres métiers de l'entreprise jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie managériale. Ainsi, la valeur ajoutée du manager consiste, en lien avec des partenaires internes et externes diversifiés, à transformer un ensemble de ressources hétérogènes (humaines, techniques, instrumentales...) pour délivrer un résultat conforme aux objectifs de l'entreprise. Pour y parvenir il doit puiser dans un répertoire collectif et personnel de plus en plus large de moyens, d'actions ou de compétences (cf. étude "*Les managers de proximité dans l'assurance*" parue en octobre 2010).



3.3.1 – Le manager face à l'organisation de la production

Le digital devrait avoir pour effet de solliciter davantage encore les managers sur le terrain de l'organisation locale du travail. Sous des formes structurées ou plus discrètes, le digital contribue à la réécriture des chaînes de conception / production / relation-client. La complexité des

dimensions techniques et humaines à intégrer, comme parfois la vitesse de ces changements, est telle que la conception et le réglage de ces agencements ne peuvent désormais s'effectuer qu'avec une impulsion locale et une participation encore plus forte du management de proximité et de sa hiérarchie. Cette contribution à l'organisation peut de moins en moins se réduire à la participation, au déploiement, à l'ajustement et à "la vente aux collaborateurs" de dispositifs, procédures, outils... conçus et impulsés à l'extérieur du collectif de travail.

Dans ce contexte, la capacité attendue du manager est qu'il se situe dans le concret du travail de chacun, dans une interaction individuelle et collective avec les équipes. Les effets recherchés portent non seulement sur les circuits d'informations ou les modes de traitement mais, plus fondamentalement encore, sur l'évolution des comportements, des collaborations et des valeurs professionnelles. Il s'agit pour le management de délivrer les résultats attendus dans le court terme, mais aussi, en portant une double attention aux clients comme aux collaborateurs, de façonner à leur échelle un système sociotechnique capable de générer une amélioration continue dans la durée.

Cette double nécessité place dès aujourd'hui le management sous tension. Du côté du manager, elle interroge son identité et ses pratiques en l'obligeant à situer son action sur un axe autonomie-initiative / alignement-conformité. Cette évolution exige également de lui qu'il articule et développe les compétences technico-sociales nécessaires à la conception et l'animation des nouveaux agencements locaux de la production. Sous des formes variées, ces tendances de fond concernent l'ensemble des métiers par l'imbrication de plus en plus étroite des procédures et outils, d'un côté, et de l'humain de l'autre. Entre autres conséquences, elles pourraient interroger les entreprises sur le contenu de l'évaluation et sur les pratiques de reconnaissance des titulaires de ces fonctions.

3.3.2 – Une légitimité davantage par le terrain... que par l'institution

Une autre caractéristique de la période procède les possibilités d'accès à l'information très étendues dont disposent les collaborateurs. Depuis longtemps déjà, les outils intranet donnent un accès direct à une information institutionnelle descendante. En sens inverse, les systèmes d'information font remonter et circuler une information chiffrée très rapidement actualisée sur l'activité et les résultats. Parallèlement, les possibilités d'échanges entre collègues ou partenaires s'accroissent fortement... quand ils ne sont pas stimulés par la mise en place de sites communautaires professionnels d'entreprise (de type RSE). Cela passe aussi par les agendas partagés qui rendent l'activité de chacun de plus en plus visible aux yeux de tous.

Dans cet environnement, les managers deviennent plus visibles et plus susceptibles de jugements, non seulement par leur hiérarchie, mais aussi par leurs collaborateurs, pairs et partenaires. La réduction de cette distance et la difficulté de plus en plus grande à retenir l'information ont déjà largement contribué à désacraliser la fonction. L'autorité conférée aux managers de par la responsabilité hiérarchique, voire la qualité de leur diplôme, conserve son importance, mais ne suffit plus à asseoir une légitimité et encore moins à susciter l'adhésion indispensable pour "embarquer" équipes et partenaires.

A l'ère du digital, la légitimation du manager passe désormais par les "œuvres" : ses réalisations concrètes et une manière d'agir qui soient reconnues de la communauté professionnelle, dans et en dehors de la ligne hiérarchique.

3.3.3 – L'extension du management à distance et la diversification de ses formes

Le digital favorisera enfin l'établissement et la gestion de relations managériales à distance. Antérieurement limitées à l'animation commerciale ou à l'encadrement supérieur (dont les équipes pouvaient se répartir sur différents sites), ces configurations diffusent désormais auprès d'autres populations managériales. Pensons ici à tous les métiers de traitement de l'information, de conception ou de gestion de projets qui, dans tous les secteurs, ont été en pointe pour inventer les formes collaboratives à distance, à partir des outils digitaux.

Aujourd'hui, il est évident que le manager de proximité est lui aussi concerné par cette évolution. D'une part, ces nouveaux moyens permettent plus facilement d'envisager une supervision de plusieurs groupes de collaborateurs, répartis sur plusieurs sites. D'autre part, avec l'essor du télétravail, ils sont amenés à animer des collaborateurs physiquement installés en dehors des locaux de l'entreprise.

Ces nouvelles configurations conduiront – ont déjà conduit – les entreprises et les individus à inventer les formes managériales et les espaces ou moments de rencontres physiques qui restent nécessaires à la cohésion des équipes et de l'organisation.

4 – L'importance stratégique d'une RH 2.0

Pour conclure cette étude sur les conséquences de la révolution numérique sur les métiers de l'assurance, il nous a paru intéressant de proposer un rapide focus sur les métiers des ressources humaines. La révolution digitale ne pouvant se faire qu'avec et par les hommes et les femmes qui composent l'entreprise, seul un positionnement et une reconnaissance de la fonction à un niveau véritablement stratégique permettra de réussir cette mutation engagée.

4.1 – Les missions traditionnelles en version "digitale"...

Curieusement, la bonne administration du personnel, pour la grande majorité de ses bénéficiaires, demeure classiquement un "non-sujet". Tout ce qui touche au respect des obligations légales (Code du travail, Conventions collectives, règlement intérieur), aux salaires (et cotisations sociales), à la gestion des temps (congrés payés, JRTT, maladie et autres absences...), au contrat de travail, à la formation professionnelle continue... doit naturellement aller de soi, c'est-à-dire être "transparent".

Par exemple, que la paie soit toujours virée, à la bonne date, au bon montant, sur le bon compte... n'est pas considéré comme une action à forte valeur ajoutée de la part de la fonction RH. Après tout, il ne s'agit que de gérer le normal, le basique, le quotidien... Qu'advierait-il cependant si tel n'était pas le cas ?

Le propos n'est pas ici de tenter de (re)valoriser telle ou telle fonction traditionnelle relevant de la direction des ressources humaines (si tant est que ce soit utile). Plus largement, l'objet est d'indiquer que, sans valeur ajoutée réellement perçue par son "bénéficiaire", le maintien in situ de la fonction risque de ne plus être considéré comme stratégique... ou simplement pertinent en termes de coûts comparés. Deux options s'offrent alors, soit une externalisation auprès d'opérateurs spécialisés (par exemple la gestion des bulletins de paie, l'animation de sessions de formation, les visites médicales obligatoires, le pré-recrutement ...), soit une ré-internalisation directement par les salariés eux-mêmes et/ou la chaîne managériale (par exemple la mise à jour de ses données et informations personnelles, de l'auto-formation, ses congés et absences...?).

La fonction RH se positionne désormais dans la double approche d'une gestion individualisée par les compétences et, dans le même temps, d'une gestion collective par les métiers. La "gestion des talents" suppose ainsi de diversifier les sources de recrutement (interne... et externe ?) pour répondre au mieux aux besoins liés à l'activité, mais aussi pour éviter le risque de "clonage" de mêmes profils.

Dans cette finalité, un recours croissant à des sources et des méthodes nouvelles de sélection (e-recrutement par Viadeo, approche segmentée des marchés internes et externes du travail, etc.) permettra sans doute d'optimiser l'efficacité de cette activité, par essence primordiale, mais particulièrement délicate à réussir. Notons que cette approche inclut également une analyse plus fine des données disponibles sur les salariés afin de favoriser la mobilité et d'accroître la fidélisation... sur fond de départs massifs à la retraite (papy-boom).

Depuis quelques années, à la faveur des technologies nouvelles proposées et des progrès de la neuroscience, la formation peut se targuer d'être un objet de recherche et d'expérimentation qui suscite l'effervescence. Sans doute parce que se préparer à vivre dans une économie de la connaissance suppose que "la craie blanche et le tableau noir" se modernisent, *e-learning*, *blended learning*, *MOOC*, classes inversées, classes virtuelles, "gamification"... constituent autant d'approches émergentes qui mettent l'apprenant au centre de pédagogies résolument actives.

Les contenus de formation se transforment donc, dans le même temps que les profils de compétences changent en profondeur. Désormais pourtant, les connaissances et savoirs étant quasiment tous disponibles en ligne (éventuellement sous forme de tutoriel), le rôle du formateur n'est plus tant de transmettre ses propres connaissances que d'apprendre où trouver ces savoirs, d'apprendre à apprendre, d'apprendre à utiliser des savoirs. Si, au-delà des écoles de pensées, la compétence peut se définir comme un savoir en action, alors l'objectif ultime de la formation est d'acquérir véritablement des compétences, c'est-à-dire des savoirs pratiques et opératoires.

D'autant que le sens de la réforme actuelle de la formation professionnelle est de ne plus concevoir la formation comme une dépense, réglementairement définie, mais plutôt comme un investissement dans la compétence et le maintien durable de l'employabilité.

4.2 – Les nouveaux rôles et contributions attendus

Dans ce contexte de mutation, il est évident que les "ressources humaines" sont elles aussi impactées, voire doublement impactées... Au même titre que tous les "autres" salariés de l'entreprise, chaque "acteur RH" est individuellement concerné par les évolutions de son environnement professionnel (et personnel). Mais par ailleurs, l'essence même de la fonction RH, son rôle générique, est d'assurer la bonne correspondance entre les besoins de l'entreprise, en termes de compétences, et les ressources humaines dont elle dispose.

Sur cette deuxième dimension, il est acquis que le principal enjeu de la révolution numérique ne se situe pas dans l'introduction des technologies elles-mêmes, au sein des univers de travail, ou dans les modèles d'organisation retenus, mais bien au niveau des hommes et des femmes qui composent le corps social de l'entreprise.

Les technologies du numérique nécessitent bien évidemment un apprentissage. Mais ce qu'induit cet apprentissage, somme toute marginal, tient dans les usages rendus possibles et les façons innovantes de travailler. L'humain est sans aucun doute le premier des enjeux.

Le repositionnement de la fonction RH vise donc à en faire un partenaire privilégié, un *business partner*, dont l'agilité doit à la fois permettre de répondre aux besoins individuels et collectifs du travail.

Plus que jamais, son rôle est de fédérer et d'animer le corps social. Dans un univers productif de plus en plus collaboratif, développer l'autonomie, la responsabilité et l'envie de coopérer constituent des attendus incontournables... alors même que l'engagement et l'implication ne sauraient s'imposer par leur seul recensement sur une fiche de poste.

Pour y parvenir, les directions des ressources humaines ne manqueront sûrement pas d'élargir la palette de leurs propositions d'offres de services, notamment en les segmentant par catégorie de salariés/bénéficiaires. Dans cette logique, elles auront aussi un rôle central à jouer pour accompagner les managers, acteurs-pivots des mutations en cours, dans la transformation des contours de leur fonction.

De manière transversale, développer et gérer la mobilité supposera encore de revoir en profondeur les outils de la fonction RH (SIRH, *SaaS*, *big data*...) pour gagner en simplicité et fluidité, surtout si la tendance énoncée d'une entreprise de plus en plus ouverte sur son écosystème devient une réalité prégnante.

L'environnement change, l'entreprise change, les métiers de l'entreprise changent... et les "RH" aussi !

Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers (ROMA) et les formations (ROFA) des salariés de l'Assurance

- Descriptions de la population globale par famille et sous-famille de métiers (depuis 1996), et de la formation professionnelle continue (depuis 2006) des salariés des entreprises d'assurances.

Diagnostiques et rapports

- Rapports Mixité et diversité (en partenariat avec la FFSA et le GEMA – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)

Etudes et profils métiers

- Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (2013)
- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers de l'actuariat (2005)
- 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 thématiques

- Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique (2014)
- 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 prospectifs de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2014 : horizon 2014-2019 (juin 2014)
- Baromètre prospectif 2013 : horizon 2013-2018 (juin 2013)
- Baromètre prospectif 2012 : horizon 2012-2017 (juin 2012)
- 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 (juin 2006)
- Baromètre du N°1 (mai 2001) au N°5 (juin 2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000)

A paraître

- ROMA/ROFA 2014 – données sociales et formation de l'année 2013 (décembre 2014)

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





Observatoire
DE L'EVOLUTION
DES METIERS DE L'ASSURANCE

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

Nardjesse BENSMINA

Chargée d'études démographiques

01 53 21 51 24

nbensmina@obs.gpsa.fr

Arlette COUSSOT

Assistante de direction

01 53 21 51 22

coussot@obs.gpsa.fr

Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance
1 rue Jules Lefebvre –75431 Paris Cedex 09
Secrétariat : Tél : 01 53 21 51 20
observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

