

Baromètre prospectif

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

Plus encore peut-être que le digital lui-même, c'est le discours sur le digital qui, dans le secteur de l'assurance et des services financiers, constitue le phénomène majeur de l'année écoulée. Impossible d'échapper à ce thème tant un nombre impressionnant de rapports, colloques, articles sur ce sujet animent l'actualité. Rarement, à l'intérieur même des sociétés d'assurances, un thème comme celui de la transformation numérique a diffusé aussi largement et si rapidement.

Depuis longtemps déjà, l'invocation d'un monde en mutation rapide imposant à tous et à chacun une adaptation aux changements de l'environnement, constitue une figure de style incontournable à toute communication stratégique et managériale. De fait, comme le numérique aujourd'hui, chaque époque a connu différentes "ardentes obligations" autour desquelles les entreprises ont structuré un discours et conçu des programmes d'actions pour répondre aux défis auxquels elles étaient confrontées.

Si le digital n'échappe pas à la règle, les interrogations qu'il soulève, tant pour l'activité des entreprises que pour le devenir de leurs salariés, paraissent sans précédent. Dans un contexte où le flux des innovations ne connaît pas de répit, moins nombreux cependant sont les développements qui, au-delà de prévisions très globales, parfois catastrophistes, se risquent à un exposé détaillé du contenu de ces évolutions à l'échelle fine de l'activité quotidienne des collaborateurs et du rythme effectif de diffusion de leurs effets sur les chaînes d'activités du secteur.

Conduire dans cet environnement un exercice prospectif semble en effet relever de la gageure. Face aux légitimes attentes d'un socle minima de certitudes permettant de guider la construction de l'avenir, quelle posture prospective adopter lorsque maints discours évoquent un tsunami irrépressible avec un sol en train de se dérober sous nos pieds ? En se hasardant à éclairer le futur, il est alors tentant de se laisser gagner par le renoncement ou, ce qui revient au même, de poser quelques certitudes aussi fermement avancées qu'elles sont faiblement démontrées.

C'est pourtant au moment où la vague d'innovation semble devoir tout submerger que la démarche d'anticipation s'avère la plus utile, malgré ou plutôt à cause de sa difficulté. Elle est nécessaire pour aider tous les acteurs à (se) forger une direction et donner une signification à leurs activités. Une telle démarche apparaît aussi indispensable pour prévenir une anxiété contreproductive dont les effets démotivants ne peuvent être sous-estimés. L'exercice prospectif vise moins à deviner l'avenir (demain ne se tient nulle part, attendant d'être dévoilé) qu'à tenter de le construire. Par la mise en forme des observations et interrogations recueillies auprès des professionnels, nous espérons restituer aux acteurs du secteur des matériaux de leur propre réflexion individuelle et collective.

2015 - 2020

Sommaire

Méthode et outils de l'analyse prospective	p. 1
I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs	p. 4
II. Chaîne d'activités et métiers	p. 9
III. Pistes de réflexion et d'actions RH	p. 16

Démarche et contribution des entreprises au Baromètre prospectif

De la statistique... à la prospective

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

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

Chaque année, une actualisation est ainsi effectuée à partir :

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

Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

Remerciements

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

Méthode et outils de l'analyse prospective

L'activité assurantielle articule une très grande hétérogénéité de facteurs : économiques, technologiques, démographiques, sociétaux, réglementaires... Leur dynamique propre et leur interdépendance participent à une recomposition permanente du contenu et de l'environnement de travail des salariés du secteur. Dans la simplicité et l'instantanéité de la transaction la plus élémentaire se déploient de très nombreuses connexions avec des espaces et des communautés qui, invisibles et à distance, contribuent pourtant à formater la plus banale situation d'échange.

Dans ce contexte, le recours à un modèle de représentation est indispensable pour tenter une mise en forme, sinon en cohérence. Dans le même temps cependant, nous ne devons pas perdre de vue que ces modèles ne sont jamais que des constructions dont la capacité à rendre compte du réel doit être sans cesse éprouvée. A l'heure où la transformation numérique interroge les certitudes les mieux établies, il est aussi nécessaire de remettre sur le métier les instruments et méthodes qui fondent l'analyse prospective.

La dernière vague digitale enterre définitivement une certaine représentation du marché héritée de la modélisation économique et largement reprise par les sciences de gestion. Le marché n'est pas un espace abstrait où s'organise la confrontation d'une offre et d'une demande, selon des principes généraux : "les lois du marché". Il est constitué par "l'épaisseur" d'agencements sociotechniques complexes (humains, techniques, réglementaires) dont seule la description fine permet de rendre compte de la réalité des activités marchandes.

Cette logique a très tôt inspiré les travaux prospectifs de l'Observatoire. Les opérations productives réalisées au cœur des chaînes d'activités du secteur en constituent l'unité d'analyse. L'exercice prospectif vise alors à anticiper le contenu et les impacts humains de leur reconfiguration selon une démarche rappelée dans le diagramme ci-après

**(Se) représenter le futur...
pour le construire**

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



Une quinzaine d'années d'expérience ont permis de vérifier la robustesse de cet outil pour l'analyse, et ses qualités pour la communication et les échanges autour des travaux. Dans cette veine, les derniers développements numériques incitent à l'approfondir en poussant l'analyse dans trois directions :

- l'inclusion de la co-production du client dans la représentation des chaînes d'activités,
- une attention renforcée aux conditions et rythmes de diffusion de l'innovation,
- la reconnaissance des discours et courants d'idées managériaux comme facteur de contingence.

La co-production du client intégrée dans les chaînes d'activités

La représentation traditionnelle des marchés représente ceux-ci comme le face à face d'une offre et d'une demande. Dans la grille méthodologique actuelle, les facteurs de contingence représentent en quelque sorte la surface de contact entre ces deux blocs. De cette capillarité, procède ensuite toute une série d'adaptations politiques, organisationnelles et humaines de l'entreprise.

Une des conséquences de cette représentation est le risque de limitation de la description des chaînes d'activités et des métiers aux seules opérations qui se déroulent à "l'intérieur" de l'organisation. Ce bornage des processus au seul territoire de "l'interne" devient problématique dans le contexte de la nouvelle ère numérique. L'un des effets décisifs du digital tient en effet dans l'extension de la chaîne d'activités au-delà des frontières de l'entreprise. Si la participation du client à la co-production du service assurantiel est aussi ancienne que l'assurance elle-même, les nouveaux outils numériques la rendent beaucoup plus visible et surtout beaucoup plus "actionnable" par les entreprises.

C'est l'arrimage du client via son inscription dans de nouveaux dispositifs et protocoles relationnels / collaboratifs qui constitue un enjeu stratégique majeur. Autant, sinon plus, que les produits, c'est le prolongement de la chaîne d'activités et la construction de nouveaux agencements sociotechniques, entremêlant les équipements, les compétences, les valeurs, la disponibilité des clients et celles des collaborateurs, qui constituent le nouveau terrain de la compétition entre les sociétés du secteur. Qu'il s'agisse de la conception, de la distribution, de la gestion des contrats ou des services, il faut définitivement cesser de voir le client uniquement comme le destinataire, mais aussi comme un co-intervenant dans les processus dont il est, à part entière, un des constituants.

Une attention renforcée aux conditions et rythmes de diffusion de l'innovation

La nouvelle vague digitale impose de porter attention aux conditions et à la vitesse de traduction des novations de toutes types (stratégiques, politiques, technologiques...) dans le concret des agencements productifs. Il faut ici se défier d'une pensée "double click", qui postule trop facilement que les choses sont faites dès lors qu'elles ont été annoncées.

Dans l'assurance comme ailleurs, l'expérience nous montre tout au contraire la somme de travail, de controverses, de retards, de difficultés, voire d'échecs, de dépassements budgétaires ou de délais, de gestion d'imprévus ou de remises en cause... qui jalonnent le passage de l'idée à la réalisation.

**Les clients
coproducteurs
dans la chaîne
d'activités**

**Discerner
le sort et la vitesse
des innovations**

Aux difficultés de la construction en interne, il faut désormais de plus en plus intégrer les incertitudes qui accompagnent la réception par les clients des novations qui leur sont proposées. Parmi les révolutions annoncées aujourd'hui, certaines ne passeront pas la rampe des annonces, d'autres chemineront lentement pour diffuser tous leurs effets dans quelques mois et, dans d'autres cas, dans quelques années. Dans le flot des révolutions annoncées, l'exercice prospectif se doit plus que jamais d'essayer de se tenir au plus près de la progression des transformations "en cours", en faisant la part des discours et des réalisations. Tout l'enjeu est en effet de discerner ce qui réussit vraiment à modifier les chaînes d'activités et d'évaluer la vitesse à laquelle cette intégration est susceptible de diffuser ses effets.

Les courants d'idées comme facteur de contingence

Les discours et courants d'idées managériaux proposent aux acteurs des modèles de représentation de leurs activités, des clés d'interprétation de l'environnement, des démarches ou méthodes pour conduire les changements. D'un discours à l'autre, les mêmes activités productives et les mêmes situations de travail seront considérées selon des prismes très différents. Par exemple, dans l'assurance, le courant émergent de "l'esprit de service" n'invite absolument pas au même diagnostic, ni à la mobilisation des mêmes leviers de transformation, et ultimement aux mêmes actions, que la logique du Lean qui, à partir des années 2000, a souvent inspiré l'industrialisation de l'assurance.

Les discours ne sont pas que des mots. Ils deviennent des faits quand ils exercent des effets structurants sur l'organisation de l'entreprise. Ces discours naissent rarement ex nihilo, ils sont souvent conditionnés par les courants d'idées qui les ont précédés. Depuis les théories émergentes constituées dans de lointains laboratoires, jusqu'aux propositions commerciales formatées par des cabinets de conseil, les idées managériales constituent des facteurs de contingence à part entière auxquels, par temps d'incertitudes et parfois de confusion, l'exercice prospectif doit aussi prêter attention.

**Quand dire,
c'est aussi faire...**

I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs

D'une vague digitale à l'autre

La bascule de la révolution digitale s'est déjà imposée dans les esprits. Pour beaucoup d'assureurs, sa nécessité apparaît comme une évidence et une priorité tout à la fois dans le domaine des produits, du service et de la relation client, comme dans celui de l'organisation du travail. Souvent développée à l'origine dans le creuset d'une équipe dédiée, la culture du digital diffuse de plus en plus pour être appropriée par l'ensemble des métiers. Plans stratégiques, discours managériaux appuyés par des programmes de formation, préparent activement les équipes à l'entrée dans "un nouveau monde", en commençant par le management.

Pourtant, bien avant que la révolution numérique ne soit à l'ordre du jour, la digitalisation avait déjà très largement diffusé ses effets : utilisation d'internet par les clients pour connaître et comparer les offres, numérisation des documents et structuration des *workflows* pour distribuer et mutualiser l'activité, captation et structuration croissante de l'information client dans des outils et supports commerciaux, mises à disposition d'une information partagée entre les collègues d'un même métier... D'où vient dès lors que l'on parle aujourd'hui dans l'assurance de révolution digitale ?

**A l'ère du digital,
les marchés
redeviennent
des conversations**

Bien que massive, la "première vague" digitale a été peu tournée "vers l'extérieur" ; elle s'est peu préoccupée de l'expérience client et n'a pas reconfiguré fondamentalement la relation avec l'assuré. A "l'intérieur" de l'organisation, elle a certes profondément modifié le contenu des processus, mais beaucoup moins les territoires, frontières et interfaces des directions et services qui les mettent en œuvre. La captation, le stockage et la distribution de l'information ont été modifiées. En revanche, la nature des données utilisées, leur traitement et l'usage des informations dans le dialogue avec le client ou entre les métiers sont restés fondamentalement les mêmes. Ce sont des points de stabilité que la nouvelle vague digitale vient désormais contester.

C'est par une recomposition générale des relations et des "conversations" plus spontanées et naturelles que la vague digitale diffuse inexorablement ses effets dans le secteur de l'assurance : à "l'intérieur" de l'organisation, entre celle-ci et le client ou les partenaires, voire directement entre les clients eux-mêmes. La fréquence de ces échanges, leurs supports, la combinaison des types d'acteurs engagés dans ces dialogues, les ressources dont ils disposent avant, pendant et après leurs échanges... toutes ces dimensions sont progressivement ré-agencées par les nouvelles ressources numériques. Cette reconfiguration produit des effets profonds et durables sur les organisations et conduit à l'invention de nouvelles coopérations. Qu'il s'agisse de souscription ou d'indemnisation, les dispositifs de co-intervention se multiplient, qui intègrent à la fois des ressources centralisées (internet, plateformes...) et locales (bureaux, agences...). A titre illustratif, les récents accords entre certaines compagnies et syndicats d'agents généraux sont emblématiques des effets de l'omni-canal. Petites ou grandes, ces transformations entraînent progressivement une réécriture des métiers et des compétences (*cf. infra*).

Ne pas confondre digital et Big Data

Cette recomposition des dialogues et des conversations autour des ressources numériques ne doit pas être confondue avec un autre phénomène souvent associé au digital : le Big Data. Les évolutions technologiques dans la collecte et le traitement des données laissent entrevoir des ruptures à venir dans la sélection des risques et leur tarification, ou encore dans la segmentation des clientèles et le management de la relation client. Le chemin est cependant long qui va de l'accumulation de nouvelles données, à leur transformation en un supplément de connaissances sur les clients, jusqu'à leur traduction et intégration opérationnelles.

Ainsi, l'exploitation des données capturées par les objets connectés s'annonce lente et progressive. Selon les marchés – auto, habitation, santé –, la part des contrats reposant

sur des objets connectés serait comprise selon certaines études, entre 0% et 10% des affaires nouvelles en 2017, et entre 15% et 35% en 2025.

Les progrès du Big Data reposent sur sa capacité à croiser des données de plus en plus hétérogènes : informations techniques, CRM, réseaux sociaux... demain les objets connectés. Ces traitements supposent un agencement des données dans des architectures informatiques qui n'ont pas été conçues pour cela. Des contraintes qui imposent souvent aux utilisateurs des stratégies de contournement et des approches plus ou moins "dégradées". Beaucoup de temps et d'investissement seront nécessaires avant que les Systèmes d'Information ne deviennent réellement "data centriques".

Au-delà de cette phase de stockage, les données doivent encore être fiabilisées, modélisées ; puis les informations produites doivent être intégrées dans les processus opérationnels avant que leur usage ne soit approprié (ou pas) par les clients et/ou les collaborateurs.

Au total, une chaîne d'opérations complexes, aux résultats incertains qui imposent du discernement dans les investissements et dont la délivrance de résultats sera nécessairement aléatoire et progressive. Une évolution qui va aussi dans le sens de la démutualisation et n'est pas sans soulever de redoutables questions sur les modèles économiques voire sur la justification même de l'activité d'assurance.

Taux d'intérêts bas, *terra incognita*

Les entreprises du secteur abordent cette période de transformation dans un contexte économique et surtout financier singulier. En ce début d'année 2015, près de 90% des actifs financiers offrent une rémunération inférieure à 2%. Une situation qui devrait perdurer plusieurs années après l'engagement de la banque centrale européenne dans la voie du "*quantitative easing*".

Le bas niveau des taux d'intérêt, sans précédent, diffuse des effets multiples et durables sur toutes les catégories d'assurances. Sur les marchés très concurrentiels de l'assurance des biens et de responsabilité, il impose la réduction des ratios combinés par la maîtrise des coûts de sinistres et des frais de gestion. La faiblesse durable du rendement des actifs place encore davantage l'assurance vie sous tension. Le pincement des écarts entre le taux de placement des actifs et les taux servis aux assurés pèse sur le niveau de frais acceptable par les épargnants ; dans ce domaine aussi les assureurs sont confrontés aux enjeux de baisse des coûts de distribution et de gestion de leurs produits.

Plus préoccupant encore, un scénario de glissement des taux réels de rendement, en dessous des taux garantis aux clients, inquiètent les autorités qui exhortent les assureurs à la prudence. Plus que jamais, l'assurance vie semble devoir progresser sur un chemin de crête à la recherche des meilleurs compromis : entre le rendement et le risque pour les placements financiers ; entre les garanties des contrats en euros et le transfert de risques vers les assurés, via des contrats en unités de compte ; entre la distribution immédiate et commercialement attractive des bénéfices financiers ou la constitution prudente de réserves en vue d'une distribution différée. En IARD ou en Vie, ce contexte de taux d'intérêts bas dévoile un territoire jusqu'alors inconnu. C'est dans un tel contexte que les dispositifs de pilotage des risques, reconfigurés dans la perspective de l'application de Solvabilité II au 1^{er} janvier 2016, devraient connaître leurs premières mises à l'épreuve.

Le reformatage sociotechnique des marchés : le cas illustratif de la Santé

Pour être comprises, les transformations en cours sur le marché de la santé imposent de déployer la multiplicité et l'hétérogénéité des intervenants : le patient-assuré, le médecin, l'opticien... les caisses d'assurances maladie, les "divers assureurs". Il faut

**En attendant
le grand bond,
la longue marche
du Big Data**

**La collecte d'assurance
vie en euro
sous pression**

aussi prendre en compte l'entrecroisement et l'interopérabilité informatique de chaînes d'activités multiples : celles des professionnels de santé, des régimes maladies obligatoires et intervenants complémentaires. Il est aussi nécessaire d'articuler les potentialités offertes par la nouvelle vague digitale ; le tout sur fond du rôle capital des décisions conventionnelles ou réglementaires (ANI) ou les nouvelles dispositions législatives en matière de tiers payant.

La logique de remboursement de frais de santé suffit de moins en moins, à elle seule, à légitimer l'assurance complémentaire. La continuité et le mimétisme de traitement entre le régime de base et l'étage complémentaire interroge sur des redondances de traitement. Par le passé, la norme NOEMIE d'échange des données informatiques entre les caisses d'Assurance Maladie et les organismes complémentaires a déjà fluidifié le parcours de remboursement des assurés mais n'a pas contribué à conforter une identité distincte de l'assureur complémentaire. La perspective "du tiers payant généralisé" conduit aujourd'hui à un nouveau rapprochement avec le régime de base et, par-delà leur différence de sensibilité, à un rapprochement technique entre assureurs, mutuelles et institutions de prévoyance. Les travaux d'interopérabilité engagés entre leurs représentants visent aussi à permettre aux médecins la consultation de la situation d'assurance de leur patient et à les protéger contre tout risque d'impayés.

**Organiser,
c'est relier
des espaces toujours
plus nombreux
et hétérogènes**

Au terme de cette évolution, c'est le concept de prise en charge qui se substitue subrepticement à celui de remboursement. Pour contrer le risque d'indistinction de leur contribution par rapport aux régimes de base et justifier d'une valeur ajoutée spécifique, les assureurs complémentaires tentent de reconstruire une position originale et "différenciante" dans l'écosystème de l'assurance santé. La création de valeur qu'ils ambitionnent se déplace sur le terrain de la constitution de réseaux de soins avec la sélection des praticiens et le renforcement des prestations de conseils, d'orientation et d'assistance aux assurés. La volonté de passer de la posture passive du remboursement à celle d'un acteur capable, par "sa capacité d'achats", de structurer l'offre de soin, impose pour de nombreux acteurs un changement drastique de taille.

Sur un marché à maturité, très fragmenté, confronté à de fortes pressions sur le prix, la force de frappe à constituer explique l'accélération des annonces de rapprochement-fusion entre des sociétés exclusivement ou largement dédiées à cette activité, mutuelles et institution de prévoyance. Dans ce contexte, l'entrée en vigueur de l'ANI au 1er janvier 2016, qui rend obligatoire la couverture santé des salariés, ajoute à la déstabilisation du secteur et accélère sa recomposition. Le déplacement potentiel de près de 4 millions de contrats de l'assurance individuelle vers l'assurance collective affaiblit les entités peu équipées pour accéder à l'entreprise. Ainsi, la bataille concurrentielle féroce qui s'engage sur le marché des entreprises laisse craindre une érosion des marges, contribuant à son tour à une accélération des démarches de rationalisation du secteur.

De la banalisation du produit au risque de sa "commoditisation"

Pour se différencier et fidéliser leurs clients, les assureurs ont développé des attachements singuliers fondés sur des proximités humaines, physiques, d'identités ou de valeurs avec leurs clients. La puissance de ces attachements, si elle n'a pas figé les positions ni bloqué l'entrée sur le marché de nouveaux entrants, a contribué cependant à modérer les déplacements d'une catégorie de compétiteurs à l'autre. Différents facteurs se conjuguent aujourd'hui pour mettre à l'épreuve ce construit de relations mutuelles plus ou moins exclusives. La montée en puissance de la Loi Hamon, qui facilite les possibilités de détachement pour le client, ou la banalisation de la comparaison des offres sur internet avant tout contact avec un commercial, vont dans ce sens. Les sites comparateurs d'assurances contribuent à formater la comparabilité des offres en privilégiant le critère prix et donc les entrées en gamme par des contrats aux garanties relativement dépouillées.

Pour prévenir cette dérive moins disante, des associations de consommateurs envisagent de formater des contrats types avant sélection des offres tarifaires les plus compétitives. Fait relativement nouveau sur le marché des particuliers, le risque apparaît réel et sérieux que le produit d'assurance, déjà banalisé, ne se dégrade en une "commodité".

L'effacement de distinction qualitative rendrait ainsi l'assurance de plus en plus indifférenciée. Cela rendrait toutes les propositions de plus en plus équivalentes sans distinction ni intérêt à considérer les qualités des différents assureurs qui les délivrent. Un glissement potentiel qui, combiné à l'entrée potentielle sur le marché des géants du digital, laisse craindre un risque "d'ubérisation" de l'assurance : à savoir comme la société Uber face aux taxis, *la captation de la relation client* – où se construisent les marges – par les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) et leurs émules.

**La menace
"d'ubérisation"
catalyse les initiatives**

(Ré) investir l'expérience client

Face à ce qui menace d'affaiblir ces liens et la particularité de cette relation bilatérale, nombre d'assureurs entreprennent de (ré)investir *l'expérience client*. Cette notion en vogue renvoie au registre de l'intime, à une situation vécue, à un évènement singulier dans la vie de l'assuré. Dans le cours de ces expériences se mêlent des situations problématiques : les moyens proposés par l'assureur pour les traiter, les démarches à réaliser par le client, ses interrogations sur ce qui est fait ou reste à faire, les temps d'attente et les incertitudes sur le déroulement des opérations et, a posteriori, la mémoire de ce qui s'est bien et moins bien passé. Emotions et raisonnements entremêlés conditionnent l'évaluation de cette expérience et le jugement associé qu'il porte sur son assureur.

Le renforcement de l'attachement des clients à l'entreprise passe ainsi par la réduction des différents types d'efforts que le client doit encore consentir pour souscrire un contrat ou être indemnisé : effort de compréhension par le niveau d'énergie mentale et de réflexion à mobiliser ; effort de gestion de l'incertitude et du stress consécutif à un manque d'information ou de lisibilité sur les étapes à venir ; effort relationnel dans la communication et l'ajustement mutuel avec un représentant de l'assureur.

Sous cette perspective, la nouvelle vague digitale n'apparaît plus comme une menace mais comme le possible auxiliaire d'un management plus performant de l'expérience client. Parce qu'ils offrent des protocoles d'interaction plus efficaces et plus efficaces pour les deux parties, lors de la souscription et plus encore en cas de sinistre, les nouveaux outils numériques se révèlent comme les leviers décisifs pour conforter et développer la fidélité des clients à leur assureur. Combinés à l'expertise et à la disponibilité des collaborateurs, les services d'information sur internet, les applications téléchargeables sur smartphone, les objets connectés équipant auto, habitation voire, les personnes elles-mêmes dans le domaine de la santé... ouvrent des possibilités démultipliées d'interventions appropriées (informations, conseils, alertes, assistance...) et d'appréciation de la valeur ajoutée des services rendus par l'assureur.

Sous d'autres noms, le management de l'expérience client constituait hier une compétence individuelle. Longtemps domaine réservé des commerciaux, cette compétence avait récemment diffusé aux collaborateurs de la famille Gestion des contrats ou prestations. Dans la nouvelle ère numérique, le management de l'expérience client change de statut et d'échelle. C'est toute une capacité organisationnelle qui doit être conçue et mobilisée : systèmes d'information, design de l'organisation, fluidité collaborative entre les fonctions et les métiers, compétences dans la prise en charge et la gestion de la dynamique d'échanges avec les clients. Moins que telle ou telle

**Conjuguer efficacité
et finesse dans
le management
de l'expérience client**

ressource isolée, c'est dans l'alchimie d'une orchestration collective et harmonieuse de ressources humaines et techniques, distribuées à "l'intérieur" comme à "l'extérieur" de l'organisation que se construit, plus que jamais, l'avantage compétitif.

De la logique du processus à la réévaluation de l'expérience ?

Comme on reconnaît sous les organisations d'aujourd'hui des courants d'idées et des théories plus anciennes qui les ont préparées, peut-on tenter de discerner dans les discours émergents d'aujourd'hui les orientations de construction des organisations de demain ?

Le paradigme rationaliste contesté...

Après plusieurs décennies de domination sans partage d'une représentation rationaliste de l'organisation, les signes se multiplient qui semblent aller dans le sens d'une réévaluation de l'expérience. Le passage dans les années quatre-vingt d'une approche fonctionnelle à une conception processuelle des organisations constitue la matrice sur laquelle nombre de systèmes de gestion fonctionnent aujourd'hui. L'organisation y est conçue comme un ensemble de flux de traitements (les processus), trans-fonctionnels, qu'il s'agit de modéliser, d'instrumenter, d'optimiser et d'interfacer. Cette logique nous a légué les Progiciels de Gestion Intégrés (ERP), les approches de *reengineering* et de transformation, les méthodes d'optimisation des processus inspirées du *Lean*.

Des courants émergents contestent aujourd'hui les approches traditionnelles de l'organisation. Dans les sciences de gestion, le courant pragmatiste place l'expérience au centre de son agenda de recherche sur l'action collective. Dans les sciences de l'éducation, la didactique professionnelle promeut une ingénierie de la formation conçue à partir d'une analyse du travail qui incorpore le cheminement subjectif du collaborateur.

Comme en écho, la notion d'expérience diffuse aussi dans les discours et les pratiques des sociétés d'assurances. Les promesses marketing sont de plus en plus formulées au nom de l'expérience client. La certification des compétences relativise des seuls savoirs et valorise de l'expérience construite en situation de travail ; des dispositifs formatifs de type "codéveloppement" reposent sur des protocoles d'échanges et de construction de sens à partir de l'expérience, tandis que des "vis ma vie" proposent une expérience qui serait intransmissible par d'autres moyens.

Si les instruments issus d'une pensée rationaliste de l'organisation dominent encore très largement, d'autres paradigmes tentent de faire leur place. La synthèse, et mieux encore, l'intégration de ces deux logiques ne sont pas les moindres défis qui attendent les sociétés d'assurances au cours des toutes prochaines années.

II. Chaîne d'activités et métiers

La difficile sortie des silos

Les sociétés d'assurances se sont historiquement constituées sur un mode qui, à chaque fonction (la vente, la gestion, la technique...), fait correspondre une structure particulière. Elles s'appelaient hier "Direction Commerciale", "Direction Administrative", ou "Direction Technique". Les mêmes structures ont pu être renommées aujourd'hui Direction de la Distribution, Direction des Services Clients ou Direction Métiers. Par-delà d'inévitables évolutions de contenu, c'est fondamentalement le même modèle organisationnel qui, pour l'essentiel, a traversé les époques jusqu'à aujourd'hui. De tous temps, la question de la relation de ces briques entre elles s'est trouvée posée. Selon les époques et selon la taille des entreprises, différentes configurations ont pu se succéder (organisation par marché, par canal de distribution, par fonction...). Pendant longtemps aussi, la question de la coopération et de la coordination entre ces structures s'est réglée par un relatif isolement de chaque entité par rapport aux autres (on parle d'organisations en silo) : une circulation verticale de l'information à l'intérieur de chacune de ces entités, des modalités de collaboration régulées par des circulaires et, en cas de problèmes, la remontée au sommet pour arbitrage en comité de direction.

Ce modèle, d'inspiration bureaucratique, s'est révélé globalement adapté dans des environnements stables et protégés de la complexité de la relation client. Il a façonné des organisations types, structuré les cadres d'interactions au sein desquels se sont constituées et reproduites des communautés de métiers, c'est-à-dire des cultures professionnelles identifiables par des compétences, des pratiques et des valeurs distinctives. Héritier des organisations des premières firmes du XIXème et début du XXème siècle, ce modèle "structuro-fonctionnel" a même retrouvé une certaine jeunesse pendant la phase très récente d'industrialisation de l'assurance. Les processus de rationalisation se sont emparés de ces structures et fonction classiques pour les optimiser. Ce faisant, elles ont ainsi conforté cette matrice sans chercher à remettre en cause les frontières traditionnelles.

Aujourd'hui, ce modèle "structuro-fonctionnel" est mis à l'épreuve par la nouvelle vague digitale qui, à l'inverse du cantonnement de chacun à l'intérieur de son territoire, impose de construire des organisations *autour* de la transversalité. Les nouveaux processus appellent l'intervention d'acteurs multiples, hétérogènes (client, prestataire, gestion, commercial, système d'information) et interdépendants sur une même chaîne d'activités.

Cette interpénétration produit des effets multiples, manifestes ou diffus. Elle remet en cause les repères traditionnels de régulation et de coordination entre les fonctions, en même temps qu'elle ébranle les attachements et des identités professionnelles profondément établies. Certaines fonctions sont de plus en plus distribuées entre différentes structures. De plus en plus souvent, tout ou partie des questions liées au "qui fait quoi, comment, selon quelles règles du jeu" se posent. Dans ces nouvelles configurations de multi-accès du client, quelles sont les priorités de la fonction, sur quoi suis-je attendu, évalué, quelles sont mes marges de manœuvre ? Comment se répartissent les rôles et fonction de chacun ? Comment fluidifier les interventions de tous pour les rendre cohérentes pour les clients ? Comment faire ce qu'on me demande sans rentrer sur le territoire supposé de l'autre, au risque de tensions voire de conflits avec lui ? Ou encore, dans des configurations plus anxiogènes : mon activité n'est-elle pas en train de disparaître ou d'être transférée ? Et quid de mon emploi demain ? Ces questions qui diffusent dans les équipes trouvent de moins en moins leur solution dans des réponses préétablies.

**Une matrice
d'organisation
centenaire,
incompatible
avec les exigences
de transversalité**

**Dans les pratiques
d'aujourd'hui
s'inventent
les modèles de demain**

Al'envers du cadre contraignant – mais aussi rassurant et prédictible – du fonctionnement traditionnel, l'organisation de l'assurance à l'ère digitale renvoie de plus en plus le soin à chaque collaborateur de trouver lui-même les solutions à ses questions. Les sujets d'ajustement nécessaires, parfois de conflits entre structures et fonctions, augmentent nécessairement. Le règlement des problèmes est de plus en plus renvoyé aux managers d'équipes et aux collaborateurs eux-mêmes. Un face à face direct et déconcentré s'impose alors aux différentes parties prenantes invitées à faire preuve d'esprit de coopération. Mais par-delà la bonne volonté des personnes – et le devoir qui s'impose à elles de jouer le jeu de l'entreprise – les défis que pose le règlement de ces coopérations sont considérables et peut-être sous-estimés.

La coopération entre des mondes sociaux contrastés est au cœur de la performance de demain

La nouvelle vague digitale "confronte" entre eux une pluralité de "mondes sociaux" (celui du client, du conseiller services clients, du commercial, des fonctions support et de pilotage...). Chaque monde social est construit autour de lieux, de temporalités, de principes et de valeurs, de compétences et de savoir-faire, d'instruments et de hiérarchies de priorités tellement différents ! Les procédures de discours d'entreprise invitant à la coopération se révèlent souvent des auxiliaires à la peine - et certainement insuffisants à eux seuls - pour permettre à des équipes et des métiers hétérogènes de bâtir un monde commun. Entre le risque de générer des conflits en traitant les problèmes et celui de ne pas traiter les problèmes pour ne pas générer de conflits, la voie peut être étroite pour améliorer la performance des chaînes d'activités. Plus largement, l'effacement des territoires traditionnels et la perte de repères qui en résulte imposent un travail de recomposition de l'intelligence collective et la réécriture des règles explicites et tacites du "travailler ensemble".

Les métiers de l'offre dans le nouvel environnement digital

Les métiers de **la famille Marketing** contribuent à l'attractivité de l'offre de l'entreprise, à la conception de stratégies, de produits ou d'actions valorisant son positionnement sur le marché. Les innovations digitales et le primat de l'expérience client produisent des conséquences importantes sur le contenu et les compétences associées à cette fonction. De nouvelles désignations de cette fonction dans l'entreprise traduisent ces évolutions. Dans les intitulés de Direction, le terme "marketing" figure de moins en moins seul, mais est souvent complété par celui de "digital" ou de "services". Plus qu'un changement de nom, c'est une recomposition de la fonction qui selon la maturité des entreprises s'amorce ou se confirme. Le digital, combiné avec le multicanal, par l'accès privilégié aux informations qu'il procure, place de plus en plus les Directions Marketing au centre du jeu. Cette centralité augmente leur pouvoir d'influence ou d'action, par exemple dans les échanges avec les réseaux de distribution ou, très prosaïquement, dans l'attribution des budgets, notamment informatiques, nécessaires au déploiement de certains projets.

Le digital tire les métiers de l'offre vers une activité de laboratoire...

La transformation de données brutes, de plus en plus nombreuses et hétérogènes, en supplément de valeur pour l'entreprise est au cœur des nouveaux enjeux de la fonction. Il s'agit pour elle de mobiliser des capacités de décryptage des données complexes et de les transformer en informations signifiantes pour l'instrumentation et l'intégration à l'action. Un chemin long, complexe, qui n'est pas sans évoquer l'activité des laboratoires de recherche fondamentale ou appliquée. Depuis la construction des dispositifs d'expérimentation – très contraints par les architectures informatiques – jusqu'à la prise en main d'une "application" par les opérateurs (ou son intégration aux transactions internet), les épreuves sont multiples... avec des résultats incertains. Une transformation qui exige une maîtrise technique croissante des systèmes informatiques et de l'analyse des données ; et qui nécessite aussi un rapport heuristique et pragmatique avec les

résultats obtenus, dans une posture d'ouverture et d'interactivité avec leurs destinataires, usagers opérationnels de ces informations. Bien sûr, les fonctions et compétences plus traditionnelles d'études de marché, de conception produit, de planification de l'action commerciale, demeurent ; des compétences qui se sont souvent construites "en dehors du digital" et qui pourraient être relativisées ou revisitées à leur tour par la nouvelle vague numérique.

S'agissant de **la famille Actuariat**, deux évolutions produisent des effets contradictoires (non pas tant sur les compétences techniques mobilisées que sur le rapport des actuaires aux données et sur leur posture relationnelle avec les autres composantes de l'organisation). D'un côté, la réponse aux exigences de Solvabilité 2 a placé les métiers de l'actuariat dans une position de "surplomb". La nécessité de modéliser et de prévenir l'exposition aux risques de l'entreprise s'est traduite par la réalisation de travaux à finalité normative, avec des livrables souvent contraignants pour les autres directions de l'entreprise. Dans le même temps, l'actuelle vague digitale et l'afflux de nouvelles données qu'elle promet, en volume et comme en diversité, sollicite des actuaires dans un nouveau rapport aux données.

Elle nécessite une approche plus exploratoire et une posture plus ouverte de "co-apprenance" avec les métiers, notamment ceux qui sont directement au contact de l'expérience client. Une proximité de technique et de finalité se dessine ainsi entre ces nouvelles exigences pour l'actuariat et les compétences de l'analyste marketing de demain. Le passage "d'une logique de l'évènement à une logique du comportement de l'assuré" pourrait ainsi constituer un facteur de rapprochement entre les deux composantes des métiers de l'offre. Elle laisse dans le même temps ouverte la question des espaces et structures où se déploieront demain les métiers créatifs et innovants du chiffre.

La recomposition des métiers de la relation client

Le cloisonnement traditionnel des métiers du commercial et de la gestion a laissé place à une plus grande proximité. Tout en gardant des finalités spécifiques, ces deux familles ont en effet de plus en plus la relation client en partage.

Plus importante famille professionnelle de la branche, **les métiers de la Distribution et du développement commercial** enregistrent une baisse de 3% de leurs effectifs entre fin 2011 (nouvelle nomenclature) et fin 2013.

Ce tassement recouvre cependant des évolutions contrastées entre les sous familles. Sur la dernière année 2013, comparée à 2012, on observe ainsi :

- une baisse significative des effectifs d'animation et d'encadrement,
- une augmentation des postes dédiés au support des réseaux,
- un effritement des effectifs dédiés à la vente.

<i>Sous-familles</i> DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT COMMERCIAL	Effectif 2013	Variation 2013/2012 (en % et effectif)	
Vente des contrats sur plateforme (téléphonique ou internet)	2 174	+46%	+684
Support et appui aux réseaux	2 492	+35%	+649
Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente	5 937	+3%	+153
Vente en bureau ou point de vente	11 339	-3%	-305
Vente itinérante	15 147	-3%	-473
Encadrement d'un réseau de vente salarié	4 165	-6%	-279
Animation de réseaux non-salariés (prescripteurs, partenaires...)	3 110	-13%	-457
Vente et gestion des contrats sur plateforme (téléphonique ou internet)	2 708	-22%	-756

- Observé depuis quelques années, le mouvement de décrue des effectifs d'encadrement et d'animation commerciale devrait se poursuivre (*voir notre étude sur les métiers de l'inspection – 2012*).

Vers une érosion ?

Le multicanal redistribue la fonction "vente" entre les sous-familles de métiers

Pour les réseaux d'assurance vie, l'augmentation du ratio vendeurs / animateurs et managers commerciaux est un phénomène ancien. Il est aujourd'hui facilité par les possibilités de diffusion de l'information, de suivi et contrôle de l'activité des vendeurs itinérants, grâce aux outils informatiques connectés dont la très grande majorité des vendeurs sont aujourd'hui équipés. Dans un contexte où la baisse du rendement des actifs financiers comprime le niveau admissible des frais de distribution, la volonté de préserver la force commerciale directement productive devrait conduire les sociétés à poursuivre l'ajustement de l'effectif de l'encadrement commercial. Le même mouvement de fond est à l'œuvre pour les fonctions de l'inspection qui anime les réseaux d'agents généraux. Le niveau élevé de départs à la retraite au cours des prochaines années ne devrait être que partiellement compensé.

- L'ampleur de l'augmentation des effectifs de la sous-famille "Support et appui aux réseaux" reste à expliquer. Elle peut procéder en partie d'une requalification des postes de secrétaires et d'assistantes commerciales classés jusqu'alors dans la famille Support Administratif. On observe également le rattachement à cette sous famille d'un nombre croissant d'experts technico-commerciaux en charge d'appuyer les équipes commerciales terrains, mandataires ou salariées, sur certains marchés ou risques plus complexes (risques d'entreprise, gestion patrimoniale, etc.).

- L'effritement global des effectifs dédiés à la vente constitue le solde de différents mouvements :

- une baisse de l'effectif des commerciaux itinérants ;
- une baisse de l'effectif exerçant une activité exclusivement commerciale en point de vente partiellement compensée par une augmentation de ceux qui la partagent avec une activité de gestion ;
- une forte décrue des effectifs associant vente et gestion en plateforme ;
- symétriquement, une forte augmentation de la catégorie exerçant aussi sur plateforme, mais uniquement dédiée à la vente.

Cette recomposition devrait se maintenir au cours des prochaines années. Au total, l'impact défavorable de la rentabilité de l'assurance vie, la captation grandissante des fonctions d'information et de comparaison par les sites internet, le rôle croissant de la famille gestion des contrats ou prestations dans la fidélisation, ou les gains, même modestes, de la vente directe... tous ces facteurs conjugués orientent dans le sens de la baisse l'évolution du nombre de vendeurs.

S'agissant des métiers de la **Gestion des contrats ou prestations**, on observe sur la période récente une remarquable résistance de l'emploi. Selon les dernières données disponibles, l'augmentation 2013/2011 des effectifs de cette famille de métiers ressort à +2,4%, pendant que l'effectif total de la branche a reculé de 0,4%. A ce niveau global, – les évolutions par société pouvant être naturellement divergentes –, le scénario d'une baisse des effectifs consécutive à l'industrialisation ne s'est jusqu'alors pas réalisée.

La bonne tenue globale de l'emploi dans la famille recouvre cependant un redéploiement interne entre les différentes sous-familles qui la composent (Cf. tableau ci-après). On peut ainsi observer un basculement de la gestion (polyvalente) des contrats (et des sinistres) vers les plateformes. On relèvera aussi la dynamique des sous-familles qui

L'ouverture sur la relation client et sa complexité expliquent la bonne résistance de l'emploi

travaillent sur le "complexe" et le "non standard", ainsi que la résistance de la sous-famille Gestion et d'indemnisation des risques standards et conventionnels, pourtant plus exposée a priori que d'autres à l'industrialisation.

<i>Sous-familles</i> GESTION DES CONTRATS OU PRESTATIONS	Effectif 2013	Variation 2013/2012 (en % et effectif)	
Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme	2 433	+13%	+285
Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (téléphonique ou internet)	1 713	+12%	+194
Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance	2 827	+10%	+264
Souscription des risques non standards	4 082	+9%	+335
Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	7 829	+3%	+208
Contrôle et surveillance du portefeuille	782	+1%	+9
Gestion et indemnisation des sinistres standards et conventionnels	10 132	0%	-37
Gestion des contrats hors plateforme	5 728	-9%	-548
Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateformes	3 262	-9%	-333

Dans les cinq années à venir, les effets de la dernière vague digitale sont-ils susceptibles d'entamer significativement l'emploi de la famille Gestion des contrats dans les entreprises de la branche ? Face à la tentation de transférer des tâches de gestion au client (*self care*), d'autres facteurs jouent dans le sens d'une résistance de l'effectif de cette famille :

- le maintien et possiblement l'augmentation du volume (ex : loi Hamon) et souvent de la complexité (ex : recherche proactive des contrats en déshérence) des actes de souscription ou d'indemnisation ;
- la difficulté à concrétiser des nouveaux gains de productivité administrative après que l'industrialisation a déjà automatisé beaucoup de ce qui pouvait l'être ;
- les exigences de disponibilité et de conseil humain qu'imposent les stratégies de services tournées vers le management de l'expérience client. Si les nouveaux outils digitaux peuvent contribuer à réduire l'effort client, il n'est pas manifeste que les sociétés d'assurances puissent / veuillent transférer sur des dispositifs automatisés une prise en charge relationnelle et interactive du client ;
- les refontes structurelles des chaînes d'activités à partir du digital prendront du temps à se déployer. En supposant que les investissements sociotechniques soient consentis à l'horizon du présent Baromètre, soit 2020, c'est plutôt au cours de la prochaine décennie que leurs pleins effets pourraient se faire sentir sur l'emploi.

La dynamique contrastée des différentes familles de métiers

L'évolution relativement étale des effectifs globaux du secteur sur la période récente recouvre une dynamique très contrastée des familles professionnelles (voir tableau suivant). Sur le critère du taux de progression des effectifs entre 2011 (date de mise en place de la nouvelle nomenclature) et 2013, trois familles se détachent en tête de classement : l'Organisation et qualité (+22%), le Pilotage et gouvernance d'entreprise (+15%), l'Actuariat et la conception technique (+7%). Un podium qui traduit l'importance des investissements organisationnels consentis par de nombreuses entreprises du secteur.

A l'autre bout du classement, les effectifs classés dans les familles Logistique, Gestion et maîtrise des risques internes et Support administratif subissent une érosion.

Familles de métiers	Effectif 2013	Variation 2013/2011
Organisation et qualité	5 449	+22%
Pilotage et gouvernance d'entreprise	4 390	+15%
Actuariat et conception technique	2 929	+7%
Contrôle technique et prévention	1 755	+7%
Communication	1 503	+5%
Gestion et maîtrise des risques internes	2 712	+3%
Ressources humaines	3 360	+2%
Gestion des contrats ou prestations	41 785	+2%
Marketing	2 063	+1%
Systèmes d'information	10 616	-1%
Distribution et développement commercial	47 394	-3%
Pilotage économique, comptable et financier	8 543	-4%
Logistique	4 006	-5%
Gestion des actifs et du patrimoine immobilier	1 669	-9%
Support administratif	7 703	-10%

• Les familles de métiers **Gestion des contrats ou prestations** et **Distribution et développement commercial** représentent près des deux tiers des emplois de la branche. Sur ce périmètre consolidé des métiers de la relation client, le scénario central à l'horizon 2020 est celui d'une résistance (entre stabilité et baisse limitée) globale de l'emploi.

A la hausse ou à la baisse, l'évolution des effectifs des treize autres familles de métiers sur la période 2015 – 2020 devraient connaître d'importants contrastes. On relèvera sur cette période :

• **L'importance des investissements organisationnels** : de nombreuses sociétés sont engagées dans des démarches d'adaptation ou de transformation. Ces démarches devraient mobiliser un volant important de ressources dans la conception, le déploiement et l'accompagnement d'une grande diversité de projets de changement. Organisation et qualité, Systèmes d'information, Actuariat et conception technique, et une partie de la RH mais aussi le management d'équipes de tous les métiers devraient être particulièrement sollicités.

• **L'exposition spécifique de certaines sous-familles aux effets de la révolution digitale** : sans que la liste soit exhaustive, on peut notamment citer les sous-familles : Encadrement et animation des réseaux, la Gestion des contrats hors plateforme, les sous-familles de la Gestion des actifs et de l'immobilier, le Contrôle de gestion ou le pilotage de l'information.

D'autres sous-familles pourraient davantage encore être concernées par la nouvelle vague digitale : la comptabilité générale ou spécifique à l'activité assurance, le secrétariat-assistanat, ou l'accueil-standard, la reprographie-éditique, la logistique ou encore l'administration des RH pourraient connaître des évolutions importantes au cours des prochaines années, notamment lorsqu'il s'agit de recueil, traitement, suivi et distribution de l'information (au sens large). Cette redistribution pourrait découler : soit par l'érosion du volume d'emplois correspondant (ex : animation et encadrement des réseaux), soit par leur glissement en dehors du périmètre de la branche (ex : accueil, comptabilité, logistique...), soit par recombinaison des métiers et migration vers une autre sous-famille de métiers (ex : du Support administratif vers le Support au réseau commercial).

Derrière une stabilité apparente, une redistribution accélérée de l'emploi entre les métiers

Profils statistiques et tendances d'évolution

Distribution et développement commercial				Population Totale	
Données sur les effectifs	Evolution 2011/2013	31/12/2013	Tendance à 5 ans	31/12/2013	à 5 ans
Effectifs de la famille	- 1,0 %	46 303	↘	143 732	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	- 1,0 pt	32,4 %	↘	-	-
Taux de recrutement	- 0,5 pt	8,9 %	→	8,9 %	→
Age moyen	+ 0,4 an	41,1 ans	↗	42,4 ans	→
Taux de 55 ans et+	+ 0,8 pt	13,0 %	→	16,9 %	↗
Taux de cadres	+ 0,8 pt	27,5 %	↗	45,2 %	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 0,2 pt	53,6 %	→	45,6 %	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	+ 0,1 pt	7,6 %	↗	18,5 %	↗

Gestion des contrats ou prestations				Population Totale	
Données sur les effectifs	Evolution 2011/2013	31/12/2013	Tendance à 5 ans	31/12/2013	à 5 ans
Effectifs de la famille	+ 4,2 %	40 824	→	143 732	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	+ 0,6 pt	28,6 %	→	-	-
Taux de recrutement	+ 1,4 pt	8,7%	→	8,9 %	→
Age moyen	- 0,3 an	42,3 ans	→	42,4 ans	→
Taux de 55 ans et+	+ 0,3 pt	19,0 %	→	16,9 %	↗
Taux de cadres	- 0,5 pt	33,2 %	↗	45,2 %	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 2,5 pt	47,7 %	↗	45,6 %	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	+ 0,9 pt	14,0 %	↗	18,5 %	↗

Avec la mise en place de la nouvelle nomenclature, les métiers ont été répartis en trois groupes afin de mieux rendre compte des spécificités de la chaîne d'activités de l'assurance.

Données sur les effectifs	Métiers-cœurs		Métiers-supports		Métiers du pilotage		Population Totale	
	31/12/2013	à 5 ans	31/12/2013	à 5 ans	31/12/2013	à 5 ans	31/12/2013	à 5 ans
Effectifs du groupe de métiers	95 851	→	23 282	↘	23 901	↗	143 732	↘
Poids représentatif du groupe de métiers	66,9 %	→	16,2 %	↘	16,8%	↗	-	-
Taux de recrutement	8,9 %	→	8,0 %	↘	8,1 %	→	8,9 %	→
Age moyen	41,6 ans	→	45,1 ans	↗	43,8 ans	→	42,4 ans	→
Taux de 55 ans et+	15,5 %	↗	21,5 %	↗	18,1 %	→	16,9 %	↗
Taux de cadres	35,1 %	↗	52,6 %	↗	79,8 %	→	45,2 %	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	49,2 %	↗	38,7 %	↗	38,6 %	→	45,6 %	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	14,3 %	↗	16,7 %	↗	36,2 %	↗	18,5 %	↗

Le groupe des **métiers-cœurs**, rassemble les six familles suivantes :

- Actuariat et conception technique,
- Marketing, Distribution et développement commercial,
- Contrôle technique et prévention,
- Gestion des contrats ou prestations,
- Gestion des actifs et du patrimoine immobilier.

Les **métiers-supports**, quant à eux, viennent en appui et en soutien de toutes les fonctions de l'entreprise :

- Support administratif,
- Logistique,
- Systèmes d'information,
- Communication

Le troisième groupe réunit les familles ayant une mission de **pilotage** de l'entreprise et de ses ressources :

- Ressources humaines,
- Pilotage et gouvernance d'entreprise,
- Gestion et maîtrise des risques internes, Pilotage économique, comptable et financier,
- Organisation et qualité.

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

La gestion de l'emploi et des compétences encore et toujours au cœur des défis de demain

Comme par le passé, l'adaptation du portefeuille des emplois et des compétences constituera une priorité des entreprises. Le remplacement des départs à la retraite (de l'ordre de 3% des effectifs par an), et plus encore celui des autres départs naturels (de l'ordre de 6% des effectifs par an) implique le maintien d'un niveau élevé de recrutement. Si l'arrivée de ces nouveaux profils aide au renouvellement des emplois et des compétences, il ne suffit à pas lui seul à garantir cette bonne adéquation. La dynamique démographique des différentes familles présente, on l'a vu, des évolutions rapides et contrastées. Il s'ensuit une plus grande difficulté d'assurer, dans tous les métiers, l'ajustement compétences souhaitées / compétences disponibles. La nécessaire résorption de ces décalages place les politiques de mobilité interne et de développement des compétences au cœur des enjeux de demain.

La redistribution des métiers confirme le besoin d'une gestion proactive des emplois et des compétences...

Dans ce contexte, le déploiement du nouvel entretien professionnel devrait grandement solliciter les DRH. Le dialogue tripartite collaborateur / manager / DRH qu'il doit favoriser n'est cependant pas exempt d'incertitudes ni de difficultés. Sauf à inquiéter ou à frustrer, un registre large de solutions doit pouvoir être envisagé pour permettre aux salariés de préparer leur devenir professionnel et de conforter leur employabilité. Au vu de ces besoins, la place déjà centrale de la formation professionnelle dans la branche pourrait encore être confortée. Elle devrait confirmer une diversification de ses modalités : depuis les stages et formations diplômantes (auxquelles accèdent plus des deux tiers des salariés), jusqu'au développement prévisible des certifications professionnelles qui deviennent un moyen privilégié d'acquisition et de reconnaissance de compétences ciblées en situation de travail.

Avec ou sans l'accompagnement de ces dispositifs, la confrontation à de nouvelles "épreuves" en situations de travail constitue une voie parmi les plus efficaces d'acquisition de nouvelles compétences professionnelles. Plus que jamais, la mobilité professionnelle, entendue *aussi* comme maintien dans un poste lui-même transformé, s'impose dans l'assurance comme un instrument fort du développement professionnel.

Au-delà de la compétence : de la motivation individuelle à l'intelligence collective

Les processus et "routines" du travail sont de plus en plus souvent remis en question. De grands projets de transformation, comme de (micro) changements moins spectaculaires, amènent les équipes à devoir se remettre en cause et à développer de nouvelles manières de faire. Dans des environnements de plus en plus complexes, les seules ressources de la prescription normative et de l'autorité ne suffisent pas à obtenir ces résultats ; pour réussir les changements, la nécessité d'un supplément d'engagement individuel et d'intelligence collective confronte le management et les ressources humaines à de nouveaux défis.

Avant même le sujet de la compétence, la question de la motivation pourrait s'avérer décisive au cours des prochaines années. A l'ère du digital, le travail implique une part croissante d'actions laissées à la discrétion de l'individu, ce qui suppose que les entreprises (re)donnent à leurs collaborateurs des espaces d'autonomie. Les performances seront différentes selon que les salariés adopteront des postures de retrait, privilégiant une exécution routinière alignée sur le seul respect des normes gestionnaires, ou qu'à contrario se libéreront des initiatives pour expérimenter de

Mais ce sont l'engagement individuel et l'intelligence collective qui feront in fine la différence

nouvelles manières de satisfaire le client. Le maintien (ou le retour) d'une envie et d'un niveau d'engagement à la hauteur de ce que requièrent ces nouvelles formes du travail n'est pas le moindre défi à relever pour le management et les ressources humaines au cours des prochaines années.

Autre conséquence de la reconfiguration du contenu et des espaces de travail : la question de la production des règles et celle de leur interprétation par les collaborateurs se pose aujourd'hui dans des termes nouveaux. Le développement d'une logique de l'assurance tournée vers le management de l'expérience client ne peut qu'entrer en collision avec la conservation de process et de normes trop rigides. Après une quinzaine d'années d'industrialisation, non exempt de néo-taylorisme, l'idée fait son chemin de rendre des marges de manœuvre à ceux qui sont au contact de la complexité client. Sa mise en œuvre cependant n'est pas facilitée par les nouvelles contraintes de Solvabilité II.

De nouveaux équilibres sont à construire qui préservent les apports de l'industrialisation en termes d'efficacité et libèrent de nouvelles possibilités d'adaptation à la variabilité des situations. Entre la règle décontextualisée et la réalité du terrain, la nécessité d'un "espace" de (re)normalisation de l'activité par les opérateurs eux-mêmes semble de plus en plus reconnue. La diffusion des rites managériaux de débriefing collectif quotidien, ou encore l'aménagement d'espace de "co-développement", à partir de dialogues entre pairs et construits autour de leur expérience, sont des pratiques déjà actuelles qui devraient encore plus diffuser au cours des prochaines années.

**Construire
la confiance, défi
du management pour
la transformation
digitale**

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 : une vision à 5 ans des grandes tendances d'évolution (chaque année depuis 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

- Etude thématique – Les métiers de l'accompagnement et de la conduite du changement (octobre 2015)
- ROMA/ROFA 2015 – données sociales et formation de l'année 2014 (décembre 2015)

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