

Baromètre prospectif

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

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

Un premier temps consistera à traduire leur regard prospectif sur l'environnement du secteur de l'assurance. Il se caractérise par des risques nouveaux, par une approche globalisée, voire mondialisée, qui contrastent avec un recentrage fort sur le client, dans un fourmillement d'évolutions et de mutations technologiques auxquels les assureurs répondent par l'innovation.

Un deuxième temps s'attachera à décliner les transformations organisationnelles qui, pour répondre aux enjeux de performance commerciale, d'excellence de service et de rationalisation, visent à supprimer les modèles en silo pour s'orienter vers le décloisonnement et la transversalité.

Enfin, seront abordées les évolutions de métiers, tant en termes d'enjeux que d'axes de compétences. En effet, les nouvelles activités et les nouvelles logiques de travail posent un certain nombre de questions : quelle redéfinition des métiers et quelles articulations ? Quels nouveaux métiers ? L'expertise est-elle pérenne sur la durée d'une carrière professionnelle ? Les capacités d'adaptation deviendront-elles l'élément-clé de l'évolution professionnelle ?

Autant de questions, sur des sujets actuels, mais à forts enjeux prospectifs, que ce Baromètre cherche à explorer.

2011 - 2016

Sommaire

Méthode et outils de l'analyse prospective	1
I – Regard prospectif sur le contexte de l'assurance	2
Des risques nouveaux et globalisés, voire mondialisés... ..	2
...qui contrastent avec un recentrage fort sur le client.....	3
Les avancées technologiques boostent l'innovation	4
II – L'innovation au cœur des stratégies	6
Innovation dans l'offre de produits et de services	6
Innovation dans la manière de servir le client	7
III – Des organisations décloisonnées et transversales	8
Le travail en mode collaboratif : tendance récente	8
Le travail en mode projet : toujours d'actualité	8
Enfin, la volonté de concilier expertise et polyvalence	9
IV – Entre nouveaux métiers et compétences transverses...	10
Nouveaux métiers : les métiers de la transversalité ?	10
La compétence, pierre angulaire du développement des entreprises	10
Conception de produits	11
Commercial	13
Gestion de contrats	15

Panel des sociétés participant aux travaux du baromètre

Aviva / Allianz / Axa France Assurances / CNP / Generali /
Groupama-Gan / GMF / La Mondiale / MAAF / MACIF / MAIF /
MATMUT / MMA / Pacifica / Prédica / Prévoir / SMABTP

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

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

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

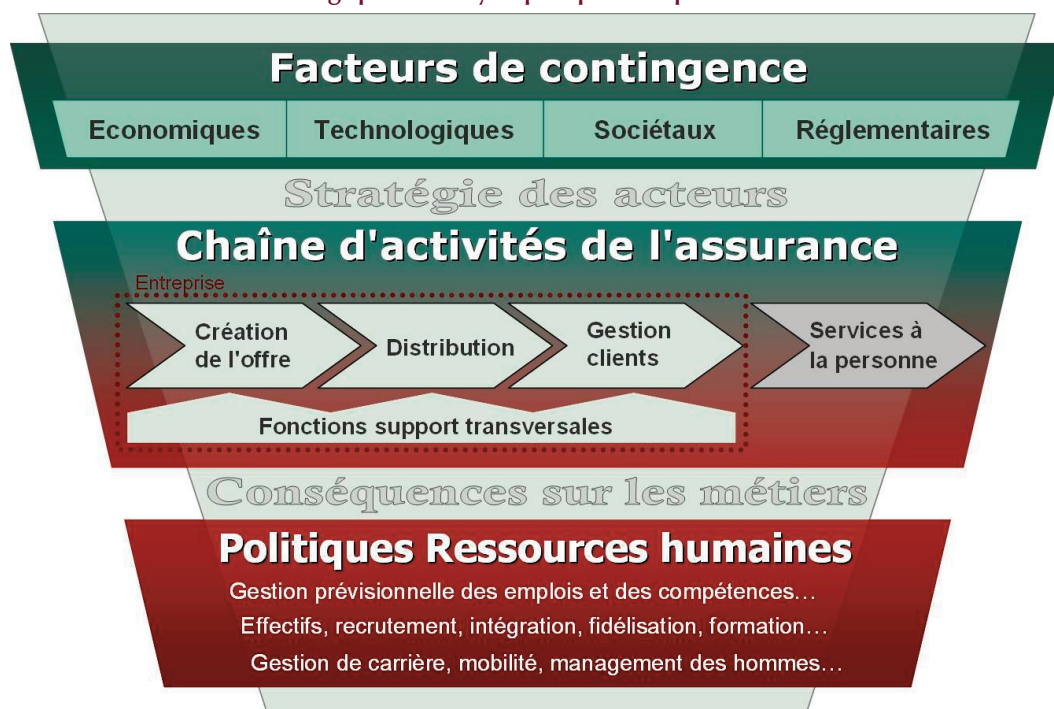
Chaque année, une actualisation est ainsi effectuée à partir :

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

De la statistique...
à la prospective

Une méthode basée
sur les analyses
et réflexions
stratégiques des
professionnels

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



I. Regard prospectif sur le contexte de l'assurance

Ce premier chapitre souhaite rendre compte du regard prospectif de professionnels impliqués dans les grands chantiers de l'assurance pour demain. Ces professionnels des métiers-cœurs de l'assurance sont en position opérationnelle, fonctionnelle ou managériale. Leur réflexion ne vise pas tant à balayer exhaustivement le faisceau de toutes les évolutions perceptibles qu'à rendre compte de quelques éléments-clés ou bouleversements forts, susceptibles d'influer sur les métiers de l'assurance, à un terme de 3 à 5 ans. Leur expression se traduit par les tendances suivantes :

- des risques nouveaux et globalisés, voire mondialisés, au cœur du développement économique, social et environnemental,
- qui peuvent contraster avec un recentrage fort sur le client,
- dans un contexte d'évolutions technologiques majeures, qui se poursuivra dans les prochaines années.

Des risques nouveaux et globalisés voire mondialisés...

L'assurance, au centre d'enjeux de développement et de problématiques sociétales, contribue quotidiennement à rechercher et à proposer des solutions pour pérenniser l'avenir. De nombreux sujets d'actualité relevant d'une large palette de thématiques interpellent ce secteur : retraite, santé, dépendance ; aléas climatiques et multiplication des catastrophes naturelles ; nouvelles énergies et développement durable... Autant de domaines exigeant de nouvelles réponses assurancielles anticipatrices notamment en matière de prévention et de protection. Les assureurs s'impliquent en effet sur ces volets, en amont de la recherche de solutions. Ces quelques sujets illustrent à la fois le champ, l'ampleur de la tâche et la responsabilité des assureurs dans un monde complexe et mouvant, devenu plus que jamais incertain.

• Accompagner le vieillissement de la population (santé, dépendance, retraite)

Le vieillissement de la population française interpelle de façon globale l'assurance et ses différents acteurs. Engagés dans les réflexions et les débats sur les orientations à retenir pour l'avenir, ils préparent leurs solutions. En ce sens, des propositions innovantes émergent, en réponse à des attentes nouvelles et multifformes. En santé, par exemple, des expérimentations en matière d'accompagnement de certaines maladies chroniques sont conduites, visant à détecter préventivement des risques de réhospitalisation pour limiter les coûts d'assurance santé.

Concernant la dépendance, outre la question du financement, se pose celle de l'offre, notamment de services, et de sa tarification. Les propositions retenues seront, elles aussi innovantes, construites sur des modèles nouveaux, interpellant tout particulièrement les métiers de gouvernance, de pilotage du risque et de conception de produits.

Enfin, sur le sujet des retraites, les assureurs préparent leurs positions, notamment en lien avec l'assurance vie en tant que support d'épargne à long terme.

• Prévenir et gérer les aléas climatiques

Les aléas climatiques, les catastrophes naturelles de plus en plus nombreuses et d'ampleur inégalée, conduisent également les assureurs à innover, tant sur le plan des produits, des calculs du risque et de sa répartition inéluctablement mondialisée, que sur le plan de la prévention des changements climatiques.

Identifier et modéliser
les risques nouveaux,
un enjeu pour
l'assurance de demain

Anticiper, prévenir, géolocaliser ces phénomènes, autant de défis d'innovation sur lesquels les assureurs entreprennent. Les événements récents au Japon montrent qu'une catastrophe naturelle au bout du monde, au-delà de ses impacts directs, entraîne, par exemple, l'arrêt de la production automobile de tel constructeur en France qui, faute d'être livré de certains composants électroniques, est contraint à des mesures de chômage technique. La réflexion sur les garanties de perte d'exploitation s'en trouve réinterpellée pour accompagner les industriels dans une réflexion sur la cartographie de leurs risques et l'identification de leurs zones sensibles. Dans ce cadre, notons l'émergence d'un nouveau métier : "risk consulting". De même, l'indemnisation des risques agricoles constitue une autre facette des aléas climatiques et un autre terrain d'innovation attendue...

- **Contribuer aux nouvelles énergies, au développement durable**

De l'éolienne privée aux centrales voltaïques, de la micro centrale hydraulique à l'industrie de cogénération, en passant par les capteurs solaires ou la géothermie, le champ des nouvelles énergies sollicite le secteur de l'assurance, tant sur la dimension produits (assurances dommage, perte d'exploitation, RC...), que sur la dimension des marchés (particuliers, professionnels et entreprises).

En amont, les assureurs, dont la mission fondamentale est d'évaluer et de gérer les risques à long terme, sont éminemment concernés par les projets de substitution des énergies existentes. Certains risques seront supprimés, d'autres émergeront. Le débat sur les risques d'exploitation des gaz de schistes en est une illustration. La raréfaction de certaines ressources, telles que l'eau ou certaines denrées alimentaires, par exemple, peuvent également générer des risques nouveaux.

Aussi, les assureurs s'impliquent-ils dans le développement durable. Contribuer à lutter contre le changement climatique et préserver l'environnement, accompagner le développement économique et contribuer à une protection sociale durable, favoriser une politique d'investissement responsable, constituent d'ailleurs les axes forts de la charte du développement durable élaborée par la FFSA et le GEMA en 2009.

**Développement
durable :
les assureurs
s'impliquent...**

... qui contrastent avec un recentrage fort sur le client...

Face à ces problématiques globalisées et/ou mondialisées, les professionnels de l'assurance soulignent un recentrage fort sur le client par une personnalisation croissante. Ce recentrage est engagé depuis plusieurs années, mais son appropriation par les métiers s'inscrit dans un terme plus long, autour de quatre types d'attentes : le service, le multi-accès, le conseil, la réponse en temps réel.

- **Intégrer le concept de service dans l'assurance**

Il s'agit d'un véritable bouleversement pour tous les métiers. En particulier, les métiers de conception de l'offre doivent se montrer plus créatifs, ne disposant pas toujours d'historique sur ces pratiques en termes de proposition et de tarification. Les métiers commerciaux ont à appréhender différemment leur clientèle car la notion même de service s'appuie sur un engagement de personnalisation et de ressenti subjectif. Enfin, l'intégration du concept de service place les compétences relationnelles au premier plan dans les métiers de gestion qui, en même temps, sont confrontés à des garanties dont l'articulation s'avère plus complexe aux plans technique et juridique.

Du multicanal au multi-accès...

- **Passer du multicanal au multi-accès**

Telle pourrait être formulée l'ambition des assureurs pour répondre aux attentes des clients. Après avoir déployé et fluidifié un fonctionnement multicanal visant à élargir les cibles de clientèle, les assureurs s'attachent désormais à offrir à leurs clients une proximité nouvelle, définie par le choix du moment, du lieu et des modes d'entrée en contact avec l'assureur. Par le biais des smartphones, Internet fonctionne 24h sur 24 et partout, les agences et leurs conseillers restent à disposition pour des échanges en face à face. Cet enjeu de multi-accès suppose des organisations adaptées qui touchent l'ensemble des métiers. En amont sont sollicités les métiers du pilotage, de l'organisation, les métiers techniques et informatiques. Au quotidien, les métiers-cœurs de l'assurance sont utilisateurs. La gestion de l'information-client, la traçabilité et l'historicité des contacts deviennent primordiales, tant pour les commerciaux que pour les métiers de la souscription et de l'indemnisation : nouvelles modalités de réception et de traitement des dossiers, coordination d'actions, rebond commercial... sont autant de compétences à mettre en œuvre pour une approche globale et en proximité du client.

- **Consolider la dimension de conseil**

Le renforcement du devoir de conseil, d'une part, et les attentes de plus en plus précises des clients, d'autre part, induisent d'autres pratiques commerciales, de nouvelles compétences. En particulier, les clients sont en attente de solutions globales, personnalisées et optimisées. Notons par ailleurs l'émergence de nouveaux phénomènes, via Internet, tels les comparateurs d'assurances, les "centrales d'achat". Les assureurs auront probablement à prendre en compte ce type de demande et à construire des réponses adaptées pour des clients devenus compétents, mais en quête d'une "rassurance" optimale.

Capter et gérer le client en temps réel...

- **S'inscrire dans la problématique de l'accélération du temps**

Exigence de nos sociétés modernes, ce phénomène induit une durée de vie des produits plus courte, des réponses immédiates, tant en souscription qu'en indemnisation. Cette accélération apparaît comme un conflit de temporalité entre les cycles assuranciers calés sur un terme long et les besoins de réactivité des métiers.

Les avancées technologiques boostent l'innovation...

Indéniablement, les technologies offrent des solutions aux ambitions de performance commerciale, d'excellence du service et de maîtrise des coûts des entreprises d'assurances. Ces technologies, qui dessinent et font évoluer les organisations, modifient de fait le contenu des métiers et les usages professionnels.

De l'internaute au mobinaute, une proximité davantage définie par la notion de temps que de lieu

Ces nouveaux modes de communication métamorphosent les organisations et les modes d'exercice du travail. Ils mobilisent et mobiliseront les métiers-cœurs de l'assurance qui auront à intégrer de nouveaux processus à ceux existant. Ils concerneront également d'autres métiers, en particulier les métiers informatiques, à travers des fonctions de développeurs de logiciels, d'experts en interface et d'experts techniques, qui auront à créer de nouvelles infrastructures et architectures de réseaux.

Ainsi, en termes de prospective d'ici à 5 ans, un des défis majeurs pour l'ensemble des métiers sera "d'ingurgiter les High Tech", ce qui induit pour les managers et les RH de veiller à la maîtrise des compétences associées. En voici quelques exemples...

- **Le smartphone, un canal de relation en soi ?**

Le secteur de l'assurance s'intéresse de près à cette technologie qui permet au quotidien de "s'installer dans la main du client", où il veut, quand il veut... La géolocalisation permet désormais d'identifier l'ensemble des agences d'une société d'assurances, les chemins d'accès les plus proches. Elle permet également les pré-déclarations de sinistre en temps réel, sur le lieu même, photos à l'appui, et peut déclencher l'arrivée de secours ou de services de dépannage. D'autres applications, encore, rendent visibles l'agenda des conseillers client, offrant la possibilité, à tout moment, d'initier un rendez-vous téléphonique ou en agence.

Aussi, après avoir défini Internet comme un mode opératoire à part entière, ne peut-on faire l'hypothèse que le smartphone, à son tour, deviendra en soi un canal de relation ?

- **Les systèmes de reconnaissance vocale ou visuelle, les outils tactiles au service du client et de la performance de l'entreprise**

Outre les technologies de reconnaissance vocale, déjà utilisées dans notre secteur d'activités, d'autres systèmes de reconnaissance, visuels par exemple, permettent désormais l'animation ciblée d'une vitrine d'agence dans l'instant : la présence d'un homme ou d'une femme face à la vitrine pouvant être identifiée, les messages marketing et commerciaux s'y adaptent.

Les tables tactiles se développent également. Permettant une présentation instantanée des produits et services, avec une grande qualité visuelle et ergonomique, elles constituent les supports de ventes de demain et seront de véritables outils d'assistance aux conseillers d'agence.

- **La convergence des écrans : le bureau de l'assureur au domicile du client ?**

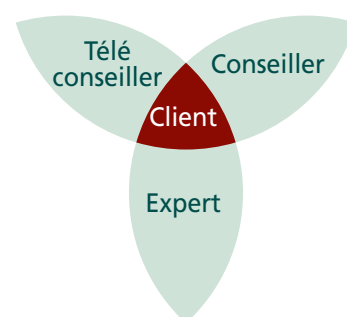
Les modes collaboratifs de travail correspondent à des espaces de travail partagés. D'ores et déjà implantés dans les grandes entreprises en matière de gestion, ils permettent un traitement rapide des dossiers, en s'affranchissant des contraintes de lieu. Ces technologies modifient en profondeur les organisations, les contenus de métiers et les pratiques professionnelles : coopération, partage des dossiers, gestion des flux sont autant d'indications d'évolution des compétences.

Au cours des prochaines années, ces modes collaboratifs seront amenés à se développer encore dans le domaine de la relation client ; les premières expérimentations sont en cours. Chaque collaborateur de l'entreprise visualisera sur écran les données client, son historique, mais aussi les disponibilités des conseillers et experts susceptibles d'intervenir dans un échange avec lui. Véritables outils interactifs, ces technologies de convergence visent à regrouper les bonnes compétences, en temps réel, que le client se trouve en agence ou en relation téléphonique.

Ce concept de convergence répond ainsi aux attentes de disponibilité et de proximité du client. Du point de vue interne à l'entreprise, cela constitue une réponse à la problématique polyvalence/spécialisation, en permettant un rapprochement dans l'instant des fonctions de téléconseiller (accueil/orientation), conseiller (conseil) et expert (personnalisation, complexité).

Peut-on alors imaginer qu'au cours des toutes prochaines années, ce concept permettra d'échanger avec son conseiller à partir de tout écran (ordinateur, tablette, téléphone), voire de son domicile par le biais de l'écran de télévision ?

**Intégrer
les "high tech",
un défi majeur
pour les métiers**



II. L'innovation au cœur des stratégies

Ce regard des professionnels sur les éléments prospectifs et leur perception des challenges de demain les conduit à souligner l'innovation comme élément majeur et fil conducteur du développement des entreprises d'assurances : dans l'offre de produits, mais aussi dans la manière de servir le client. Les professionnels l'ont illustré à travers quelques exemples concrets sur lesquels ils ont à se projeter.

Innovation dans l'offre de produits et de services

- **Marché des particuliers**

Concernant le marché des particuliers, les directions techniques et les métiers de la conception de produits recherchent de nouvelles solutions d'assurances en réponse au vieillissement de la population. Quel type de couverture pour la perte d'autonomie ? Quels services à la personne et à quel prix ? Quelles réponses pour garantir un niveau de revenus durant la retraite et jusqu'à la fin de la vie ? Autant de propositions à décliner en assurances santé, vie et prévoyance.

En amont de la réparation, les assureurs investissent dans l'anticipation et la prévention

Sur le plan des assurances de biens et de responsabilités, certains produits et services récents ou nouveaux sont encore en phase de développement tels les assurances contre le vol de portable ou de matériel informatique, les assurances locatives... Par ailleurs, les assureurs souhaitent développer et intensifier leur action en matière de prévention, avec une attention particulière pour les deux roues, mais aussi contre les vols à domicile par le développement de la télé-surveillance, ou le maintien à domicile des personnes âgées avec des systèmes de télé-alarme. Ces questions, qui impliquent l'ensemble des métiers-cœurs, sollicitent également d'autres métiers tels que les techniciens de prévention ou les professionnels de l'assistance, par exemple.

- **Marché des entreprises**

Sur ces marchés, les assureurs ont à se positionner sur des projets d'un nouveau genre, telle l'assurance des flottes "vélib" ou "autolib". L'assurance de construction, avec des matériaux nouvelles normes, le développement durable constituent également des engagements à inventer. L'assurance de protection et de sauvegarde de données numériques constitue un autre exemple à fort potentiel de développement.

Les nouvelles énergies constituent aussi un champ sur lequel les assureurs se préparent. Ils cherchent à en acquérir une plus grande maîtrise, en termes de connaissances, compétences, mutualisation d'expériences et collaboration avec des réseaux d'experts.

Les aléas climatiques et leurs conséquences multiples, directes ou indirectes, représentent également un terrain d'investigation spécifique tant au niveau de l'offre, que des modalités de calcul du risque et de l'indemnisation. Les propositions à construire solliciteront de nouvelles compétences, des expertises multiples, dans et hors l'entreprise, à piloter en mode projet.

Enfin, de meilleures réponses sont sans doute à proposer aux auto-entrepreneurs, dont le statut est récent et pour lesquels se construisent progressivement des solutions adaptées, tant en assurances de biens et de responsabilités qu'en santé et prévoyance.

Ces sujets s'inscrivent dans des processus d'innovation pour trois raisons essentielles : la faiblesse voire l'absence de modèles statistiques, l'intégration du concept de services dans les contrats, et la nécessité de mieux appréhender certains champs de connaissances non stabilisés à ce jour, tels la climatologie, le développement durable, etc.

Les actuaires disent, en effet, se trouver interpellés dans leurs pratiques professionnelles, jusqu'à présent assises sur des historiques statistiques robustes. Ils sont ainsi confrontés à la mise en œuvre de modes opératoires nouveaux faisant appel à davantage de créativité, en s'adjoignant l'expertise d'autres métiers, dans des logiques de travail en mode projet. En particulier se pose pour eux une problématique de modélisation des risques.

Les métiers de gouvernance et de pilotage, les marketeurs, les experts en souscription et indemnisation sont sollicités pour construire des propositions nouvelles et pertinentes. Enfin, l'innovation requiert de nouvelles compétences et de nouveaux métiers émergent, tels que risk-consulting ou expert financier. Les métiers de l'audit, du contrôle, de l'homologation ou de la normalisation sont également sollicités.

Innovation dans la manière de servir le client

Les entreprises d'assurances s'attachent également à innover dans la manière de servir le client. Cette tendance induit un mouvement vers un changement de modèle des contrats, intégrant davantage de services et des réponses à des besoins d'assistance très divers. Citons par exemple les services en cas de déménagement, en cas de divorce, les coffres-forts numériques, l'aide à la lecture de devis ou les devis sur Internet (dentaires et optiques), la recherche d'artisans ou de professionnels de santé ou d'auxiliaires de justice... Ces innovations, d'apparence mineures, sont en réalité compliquées à mettre en œuvre. Elles comportent des garanties complexes, sur le plan technique et juridique, qui posent en outre la question du coût et plus encore, celle de la qualité d'une prestation délivrée en nature.

Plus de transparence dans les contrats, une meilleure information sur les garanties constituent autant de cibles qualité sur lesquelles travaillent les professionnels de la conception de l'offre, ceux de la relation-client, en lien avec de nouveaux métiers en charge de la qualité.

Soulignons que "faire de la promotion" est totalement nouveau dans l'assurance.

Si ce phénomène est de longue date très répandu dans notre société de consommation, il a longtemps été estimé incompatible avec la culture et la technique de l'assurance. En plein essor, en pleine originalité, le secteur n'est nullement en reste sur le sujet malgré son peu d'antériorité. L'assimilation de ces pratiques démontre ainsi les capacités d'adaptation des professionnels du secteur.

Les offres packagées, les "solutions" d'assurance, à la fois globales et personnalisées, les marques de bienvenue permettant d'économiser les premiers mois d'adhésion ou la suppression de délais de carence, les promotions, la fidélité récompensée... sont autant de propositions attractives à affiner, en réponse aux attentes des clients.

En cela, l'ensemble des métiers de la chaîne d'activités est impliqué : les marketeurs et les actuaires en charge de concevoir et tarifer, les commerciaux en charge de valoriser et distribuer, et les gestionnaires face à une relation client qui s'en trouve modifiée.

Plus de services...

Plus de qualité...

Et des offres promotionnelles...

III. Des organisations décloisonnées et transversales

Cet engagement vers l'innovation et l'excellence de service requiert impérativement des organisations décloisonnées et transversales. Les entreprises s'attachent ainsi à supprimer les organisations en silo au profit des collaborations, du travail en mode projet et d'un équilibre entre polyvalence et spécialisation.

Le travail en mode collaboratif : tendance récente

Relativement peu implantées ou en cours d'implantation dans les entreprises d'assurances, ces modalités organisationnelles s'accompagnent pour les métiers d'un changement culturel profond, basé sur une volonté de collaboration. Les outils proposés exposent, et c'est leur force pour un parcours client efficace, une traçabilité complète des actes professionnels de chacun. Accompagner le changement, développer cet état d'esprit de coopération, travailler davantage ensemble, en transparence sont autant de défis pour les salariés que pour leurs managers. Ces modes d'organisation exigent de la réactivité, un travail moins individuel, plus relationnel. De nombreux salariés en charge de la relation commerciale et de la gestion des contrats seront concernés par ces nouveaux modes de travail, mais aussi de nouveaux métiers du reporting, du contrôle et de la qualité, dont l'une des caractéristiques sera de gérer la transversalité.

Paradoxalement,
les technologies
réaffirment
la primauté
des compétences
comportementales...

Un regard prospectif sur ce mode de travail conduit d'ailleurs à des interrogations fondamentales pour les métiers de la gestion et de la relation client : ne sommes nous pas, à travers ces technologies industrielles poussées, dont l'objectif naturel, outre la performance commerciale et la qualité de service, est la rationalisation, à l'aube d'une redéfinition profonde des métiers, voire paradoxale ? Plus les métiers s'ancrent dans des logiques industrielles, plus l'intervention humaine consacre sa valeur ajoutée. Dans l'assurance, plus les technologies s'implantent, plus les compétences relationnelles et comportementales sont sollicitées.

Notons également en amont, l'implication majeure d'autres métiers pour créer les infrastructures nécessaires et transformer les systèmes d'information : développeurs de logiciels, experts en interface, chefs de projets, responsables de la gestion des flux, du contrôle et du reporting, etc.

Néanmoins, si les grosses entreprises s'intéressent et s'emparent de ces modalités de travail, qu'en est-il des plus petites structures ? Compte tenu de leur taille, elles opteront peut être pour des choix différents en réponse aux exigences de proximité de leurs clients.

Le travail en mode projet : toujours d'actualité

Si le travail en mode projet n'est pas nouveau, l'acculturation à ses modalités n'est pas encore pleinement assimilée.

Indispensable pour répondre aux enjeux d'évolution et d'innovation, le mode projet permet en effet de réunir des experts internes, mais, de plus en plus souvent externes à l'entreprise, car momentanément utiles. Ce mode de fonctionnement, s'il fait l'unanimité des acteurs parce qu'il permet d'acquérir des connaissances complémentaires et transverses (pilotage, méthodologie, gestion...), voire d'élargir son réseau, pose avec l'expérience quelques questions pouvant être utilement partagées :

- certains salariés expriment des difficultés à se situer dans ce type de fonctionnement dont ils repèrent parfois mal les objectifs, les relations hiérarchiques, leur propre contribution, ou encore la gestion de leurs priorités entre projet et missions habituelles.
- la réintégration du salarié dans son équipe d'origine à la fin du projet, lorsqu'il a été entièrement détaché de son poste sur un long terme, constitue également une étape sensible.

Par ailleurs, les compétences de pilotage du travail en mode projet se complexifient : l'expérience montre le risque de faire plusieurs fois la même chose à partir d'initiatives différentes au sein de l'entreprise, ou encore celui de payer des interfaces partout... Aussi, la question de la mesure de l'efficacité de ce mode organisationnel reste-t-elle difficile. Pilotage, coordination des projets et expertises, mesure d'efficacité... autant de compétences-clés à mieux maîtriser, même après quelques années de pratique.

Notons que si tous les métiers sont quasiment concernés par ce type d'organisation, plus le niveau de management ou d'expertise est élevé, plus on est impliqué.

Enfin, la volonté de concilier expertise et polyvalence

La recherche du point d'équilibre se poursuit, avec un effet de balancier, selon les stratégies, les organisations et les temps d'avancement des projets. Les modes collaboratifs, les plates-formes dites de 2ème niveau (middle-office), regroupant à la fois des compétences de polyvalence et des spécialisations, constituent des réponses d'organisation adaptées.

Du point de vue des métiers, la question de l'expertise et de la polyvalence se pose également en termes de compétences et de profils. Les profils généralistes, polyvalents s'opposent-ils aux profils d'experts ?

Dans notre monde du travail, où les carrières "immobiles" tendent à disparaître, l'expertise est-elle pérenne sur une durée de carrière ? Est-elle une garantie d'employabilité sur la durée ? Aussi, en termes de métiers et de compétences, dans une vision prospective, ne peut-on avancer que la capacité d'adaptation à travers l'employabilité constitue une clé majeure de l'évolution professionnelle ?

Ces questions se poseront avec une acuité croissante. Nul doute que les capacités d'adaptation et les compétences transversales seront un atout indéniable. Ces questions remettent au centre les réflexions sur les métiers, les parcours professionnels et la formation.

**Favoriser
le décroisement
et la transversalité
des organisations**

**Capacités d'adaptation
et compétences
transversales,
des atouts
pour évoluer**

IV. Entre nouveaux métiers et compétences transverses...

Nouvelles problématiques, nouvelles organisations, nouveaux outils... autant de signaux d'évolution des métiers et des compétences. Sur ce plan, les professionnels soulignent deux axes forts : l'émergence de nouveaux métiers et, pour ceux existant, une hausse du professionnalisme et un élargissement des compétences transverses.

Nouveaux métiers : les métiers de la transversalité ?

Des métiers transverses au service des métiers-cœurs de l'entreprise

Ces nouveaux métiers s'intitulent géomaticien, risk-manager, homologateur, administrateur de SI, etc. Ils interviennent dans les domaines du développement des services, du contrôle de la qualité, du pilotage, du reporting, des systèmes d'information, de l'organisation, des études et conseil, etc. Très clairement ils ne relèvent pas des métiers-cœurs, tels qu'abordés habituellement. Pourtant, ils œuvrent activement dans les domaines de la conception de produits, du commercial et de la gestion de contrats. Liés aux problématiques nouvelles, au recentrage sur le client, aux enjeux de gestion en temps réel, ou liés aux évolutions des organisations, ils semblent avoir la caractéristique d'être des métiers de la transversalité...

Si, au cours des dernières années, nous avons mis en exergue l'importance croissante de compétences transverses dans les métiers traditionnels, soulignons l'accentuation du phénomène qui, désormais, ne se pose plus seulement en termes de compétences, mais aussi en termes de métiers. Ainsi, on peut s'interroger sur une refondation prochaine des métiers-cœurs de l'assurance : aujourd'hui dénommés conception de produits, commercial, gestion de contrats, deviendront-ils demain les métiers du risque, de la relation client, du contrôle, de la qualité... ? D'autant que de nombreuses porosités existent déjà entre marketing opérationnel et commercial, commercial et gestion de contrats, etc.

Quelques exemples de métiers nouveaux...

Homologateur

- Vérifier la conformité d'applicatifs informatiques et autoriser leur mise en production
- Contrôler leur cohérence avec l'environnement informatique global

Chef de projet Intra/ Inter Net

- Assurer l'animation, la maintenance et l'évolution des sites Intra et Inter Net
- Valoriser la communication de l'entreprise par ces supports
- Coordonner les différentes contributions

Référent contrôle et conformité

- Identifier les risques d'un domaine d'activité
- Vérifier la pertinence des dispositifs de contrôles internes appliqués
- Concevoir et proposer des solutions, des indicateurs de conformité ou de qualité

Géomaticien

- Produire des données sur les risques géolocalisés
- Développer et administrer des systèmes d'informations géographiques (SIG), en coordination avec ceux existants
- Utiliser des SIG pour les différents besoins métiers

La compétence, pierre angulaire du développement des entreprises

S'ils évoluent également dans le sens de la transversalité, les métiers traditionnels semblent connaître, dans leur ensemble, une hausse du professionnalisme.

Notons que l'un des effets de la transversalité des compétences conduit à une certaine porosité des métiers qui inscrit nombre des métiers dans une refondation complète, telle qu'évoquée précédemment.

En revanche, certains métiers techniques ou spécifiques demeurent. Ils ne sont pas tant touchés par la transversalité, que par une hausse du professionnalisme, en particulier de la technique assurancielle. Ils concernent principalement le marché des risques d'entreprises ou certains marchés de niche.

Conception de produits

• Les principaux enjeux du métier vus par les professionnels

Cette famille de métiers porte les enjeux majeurs liés aux problématiques émergentes et à l'innovation. Ceux-ci se déclinent autour des axes suivants :

- investiguer les nouveaux chantiers de produits et de services, évoqués en première partie ;
- développer l'offre sur la base de nouveaux modèles ;
- concilier approche globale, personnalisation et proximité du client,
- s'investir dans la recherche et la prévention, en amont de la gestion des risques, dans des domaines tels la santé, la météo, l'environnement, la prévention routière.

Données sur les effectifs	31/12/2009	Evolution 2002/2009
Effectifs de la famille	4 703	+ 18,9 %
Poids représentatif de la famille	3,2 %	+ 0,3 pt
Age moyen	39,0 ans	+ 0,4 an
Taux de 55 ans et +	8,9 %	+ 2,8 pts
Proportion de cadres	90,7 %	+ 10,6 pts
Taux de ≥ à Bac+2	83,6 %	+ 7 pts

• Zoom sur des contenus d'activités nouveaux

Actuaires : création de modèles de risques intégrant la notion de services, déclinaison opérationnelle de solvabilité II, mesure de l'impact de la taxation des activités financières, conséquences des exigences européennes de non discrimination homme/femme, adaptation de la gestion dans le cadre d'une distribution de produits par Internet, etc.

Marketeurs : intégration de services dans les offres, réduction des temps de mise en marché, développement d'Internet et du multi-accès, propositions promotionnelles attractives, etc.

• Des champs nouveaux de compétences

De nouvelles connaissances sont à acquérir dans des domaines spécifiques tels que les nouvelles énergies, le développement durable, mais aussi l'assistance, les services, et les champs d'utilisation d'Internet. La formation seule ne pourra constituer une réponse suffisante ; le recrutement de nouveaux profils, ainsi que le travail en réseau avec des experts hors champ de l'assurance (monde médical, climatologues, géographes, ingénieurs du bâtiment...) y contribueront.

Concernant plus spécifiquement les actuaires, outre l'acquisition de connaissances nouvelles, ils expriment le sentiment de devoir modifier leurs pratiques de travail. Ils avancent que la créativité est une compétence désormais importante et nouvelle pour leur métier, du fait en particulier des problématiques sans historique chiffré auxquelles ils sont confrontés ou des comparateurs en ligne qui les conduisent à appréhender leurs prix d'appel différemment.

Outre leurs compétences spécifiques de mathématicien et d'assureur, ils soulignent quelques compétences transverses sur lesquelles ils identifient une marge de progression : pilotage de projet, management, travail en réseau... Ces compétences ont d'ailleurs la particularité de s'acquérir davantage par l'expérience et la formation professionnelle continue qu'au travers d'un cursus de formation initiale.

Quant aux marketeurs, au-delà de l'acquisition de nouvelles connaissances et d'un recentrage sur le client, ils sont davantage amenés à développer une vision globale par foyer assurable. Nombre d'entre eux, axés depuis des années sur une seule gamme de produits, dans une organisation en silo, deviennent multi-gammes dans une organisation plus transverse. Ils témoignent de certaines résistances culturelles ou habitudes professionnelles, interpellés par le défi d'innover.

Concernant leurs méthodes de travail, ils soulignent à quel point le client tend à s'immiscer au cœur même de la chaîne d'activités : offres co-construites directement avec lui, analyse de ses comportements sur la toile, importance des réseaux sociaux... Ainsi, l'essor et les promesses d'Internet sollicitent des compétences nouvelles tant en méthodologie de travail qu'en matière de créativité et de technologies de l'information.

De nouvelles
connaissances...

De la créativité...

Des compétences
transverses...

Une vision globale...

Bien entendu, les juristes de contrat, troisième pilier de cette famille de métiers accompagnent l'innovation et auront à gérer des clauses contractuelles nouvelles et complexes, relatives à l'assistance, aux services, à la délivrance en nature de la prestation.

• Les compétences-clés des managers

Pour cette famille de métier à forte dimension stratégique, les managers identifient quelques compétences-clés pour répondre aux challenges des prochaines années :

- développer des stratégies complexes, dans une vision à la fois gamme, client et foyer ;
- positionner le marketing au service des directions métiers ;
- renforcer les proximités marketeur/actuaire notamment en matière d'offres et de logique tarifaire ;
- identifier et réunir des réseaux d'experts, dans et hors de l'entreprise, sur les problématiques nouvelles ;
- piloter avec efficacité la production et le fonctionnement des partenariats et/ou des groupes projet ;
- élever (encore) les niveaux d'expertise, notamment sur les marchés de niches.

• Regard et attentes sur les problématiques RH

Recrutement : en principal enjeu, les professionnels soulignent l'élargissement de la palette des compétences par l'intégration de nouvelles expertises, en particulier dans les domaines de la technologie, de la finance et du risque, mais aussi du pilotage de projet.

Formation : sur ce plan, les professionnels considèrent que les entreprises identifient avec pertinence leurs besoins et y répondent de manière efficace.

Parcours professionnels, mobilité : cette population, cadre en majorité et plutôt très diplômée, montre un comportement proactif en matière de gestion de carrière. Elle semble évoluer en toute autonomie, que ce soit en interne ou en externe de l'entreprise.

Allongement de la vie professionnelle : s'agissant de métiers relativement jeunes, généralement gratifiants sur le plan intellectuel, ils n'identifient pas de problématiques particulières et leur regard est plutôt optimiste. S'ils ne voient pas l'utilité d'une gestion des seniors dans leurs métiers, ils identifient néanmoins un enjeu de transmission des savoir-faire, révélé par la mise en place de solvabilité II et des exigences liées à l'écriture des processus. De ce fait, de plus en plus d'entreprises semblent s'investir dans des cartographies des savoirs.

Commercial

• Les principaux enjeux du métier vus par les professionnels

Cette famille de métiers porte directement les enjeux liés au chiffre d'affaires et aux stratégies de recentrage sur le client :

- capter et gérer le client en temps réel ;
- éviter toute rupture dans le parcours client ;
- développer les nouveaux marchés ;
- élargir l'offre vers des solutions globales (services, banque, gestion de patrimoine...) ;
- concilier devoir de conseil et performance commerciale.

Données sur les effectifs	31/12/2009	Evolution 2002/2009
Effectifs de la famille	46 167	+ 4,5 %
Poids représentatif de la famille	31,8 %	+ 0,1 pt
Age moyen	39,9 ans	+ 0,7 an
Taux de 55 ans et +	10,7 %	+ 3,9 pts
Proportion de cadres	24,5 %	+ 3,2 pts
Taux de ≥ à Bac+2	58,0 %	+ 9,7 pts

• Zoom sur des contenus d'activités nouveaux

Les commerciaux considèrent les fondamentaux du métier inchangés, mais soulignent néanmoins des évolutions de leur activité au quotidien. Leur travail de traitement et d'analyse de l'information prend de l'ampleur et se complexifie : offres multiples, tarifs différenciés, options, modalités de bienvenue, analyse de la concurrence, réglementation... Ils notent un axe fort vers la fidélisation et le multi-équipement de la clientèle. Les impacts du multicanal/multi-accès en termes de partage d'informations et de traçabilité des historiques, ainsi que le devoir de conseil influent, voire pèsent, sur leurs pratiques professionnelles.

A plus long terme, le métier de commercial semble cependant évoluer vers une posture d'assembleur de solutions. Grâce aux technologies et aux modes collaboratifs, le commercial sera de plus en plus en mesure de concilier proximité et expertises. Il pourrait alors devenir un spécialiste de l'analyse des besoins, de l'approche globale, capable de rassembler les expertises nécessaires, mais aujourd'hui éparses, pour proposer une solution adaptée. Il renforcerait ainsi le lien stratégique entre les champs d'activités : assurance-banque-finance.

• Des champs nouveaux de compétences

Les professionnels s'accordent pour souligner une hausse du professionnalisme et un élargissement de leur palette de compétences.

Sur le plan des connaissances, les exigences sont et seront en effet largement rehaussées du fait de la multiplicité des produits et options à maîtriser et de leur déclinaison spécifique par canal de distribution. Aussi, l'analyse de l'information constitue-t-elle une compétence nouvelle, à part entière, pour les commerciaux. En parallèle, dans un contexte de turbulences économiques, de réglementations complexes, où les clients sont de plus en plus informés, les commerciaux auront à faire preuve non seulement de savoirs élargis, mais également de compétences pédagogiques pour informer, expliquer et convaincre : "Savoir dire simplement ce qui est complexe".

De ce fait, les entreprises tendent à segmenter le champ d'intervention des commerciaux et à les spécialiser par marché. Ainsi, ils ressentent une forme de paradoxe entre un travail plus segmenté et une exigence de vision globale du client.

Dans un objectif d'efficacité, de meilleur ciblage des démarches commerciales, les directions commerciales souhaitent que leurs équipes acquièrent également davantage de vision marketing. De la même manière, le devoir de conseil impose une plus grande rigueur dans les pratiques commerciales et leur traçabilité.

Enfin, et cela illustre les prémices du mouvement vers l'assembleur de solutions, les profils de développeur, d'entrepreneur, associés à des compétences comportementales de

**De la vente...
à l'assemblage
de solutions**

**"Savoir dire
simplement
ce qui est complexe"**

challengeur, seront à même de générer plus de sourcing, plus de trafic et plus de rendez-vous, notamment avec des spécialistes. De fait, pour allier devoir de conseil et performance, les commerciaux auront davantage à effectuer un bilan d'ensemble de la situation de leurs clients.

Dans ce sens, des attentes sont formulées en termes "d'intelligence de situation". S'agit-il d'une compétence, d'un comportement, d'un savoir faire ? Au-delà du débat théorique, il apparaît que seule l'expérience, la confrontation répétée à une diversité de situations permet d'acquérir les réflexes professionnels nécessaires. Aussi, les professionnels soulignent-ils tout l'intérêt des modalités pédagogiques de la formation-action ou de simulations de situations réelles pour développer ce type de compétence.

Sur le marché des entreprises, on note l'émergence de nouveaux profils, technico-commerciaux ou ingénieurs commerciaux, ayant une double compétence : nouvelles énergies/commercial ou santé/commercial, etc.

Ajoutons à ce panorama les compétences utiles au travail en mode collaboratif : partage d'information, traçabilité des contacts, travail d'équipe... qui viennent heurter une culture commerciale historiquement basée sur une logique individuelle et d'autonomie d'action.

• Les compétences-clés des managers

Dans ce contexte, trois grands domaines de compétences-clés apparaissent pour les managers :

- des compétences organisationnelles pour optimiser et fluidifier la distribution multicanale et multi-accès (autour d'un seul pilote multi-réseau) ;
- des compétences spécifiques à la distribution par Internet (fixe et mobile) ;
- des compétences managériales : très clairement le besoin d'accompagnement des équipes augmente, avec le défi de maintenir la motivation dans la durée.

A cela s'ajoute des exigences renforcées de réactivité et de travail, en plus grand lien direct avec les directions marketing et gestion.

• Regard et attentes sur les problématiques RH

Recrutement : les profils évoluent au regard de la hausse du professionnalisme nécessaire et des nouvelles compétences attendues. Ils se diversifient également pour renforcer les expertises sur les marchés spécifiques.

Formation : les politiques de formation répondent aux attentes des directions commerciales. Outre leur fonction d'apprentissage, elles répondent à une demande de partage des pratiques et de soutien dans l'action commerciale.

Parcours professionnels, mobilité : les positions divergent selon les fonctions. En effet, si les commerciaux itinérants sont très mobiles, notamment géographiquement, dans et hors l'entreprise, ce n'est pas le cas des conseillers en agence. Ceux-ci sont plutôt stables, moins en recherche de mobilité. Quant aux commerciaux sur plate-forme, nombre d'entre eux considèrent leur fonction comme un premier poste ou un poste de transition. Leur demande de mobilité est réelle, surtout s'il s'agit de jeunes...

Allongement de la vie professionnelle : les professionnels pointent l'allongement de la vie professionnelle comme une difficulté potentielle pour ces métiers. Ils attirent l'attention sur un risque de lassitude lié à l'âge. Ils souhaitent une meilleure visibilité des passerelles vers d'autres activités ou métiers. Nul doute que l'acquisition de plus en plus large de compétences transversales facilitera des réorientations vers d'autres métiers, tels la qualité, le contrôle, le reporting, dans et hors champ de la distribution.

Gestion de contrats

- **Les principaux enjeux du métier vus par les professionnels**

Cette famille de métiers porte essentiellement des enjeux d'adaptation, voire de transformation, liés aux technologies, au concept de service et à la gestion des clients en temps réel.

Il s'agit en effet de concilier à la fois une rationalisation des traitements de masse et une personnalisation de la relation client.

- **Zoom sur des contenus d'activités nouveaux**

Le travail en mode collaboratif illustre un changement culturel profond : les gestionnaires ne sont plus "propriétaires" de leurs dossiers ; ils gèrent l'activité et les priorités en prenant en compte d'autres exigences que les leurs. Ils passent ainsi d'une logique individuelle à une logique d'entreprise, alors que les synergies ne leur paraissent pas toujours visibles. Il s'agit là d'un point d'attention pour les managers.

De même, le report d'actes de gestion sur le client, amené par exemple à modifier lui-même son contrat ou à pré-déclarer ses sinistres par Internet, supprime un certain nombre de procédures, de type saisie d'information, au profit d'un travail de qualification supérieure, davantage orienté vers la vérification et le contrôle.

L'indemnisation de gré à gré constitue un autre exemple de l'évolution des métiers gestionnaires. Il ne s'agit plus seulement de respecter une règle donnée, mais de négocier en temps réel dans un cadre élargi. Ce type d'activités met en évidence l'implication de plus en plus forte des gestionnaires dans la relation-client. La dimension commerciale, au sens large, vient progressivement interférer avec la posture traditionnelle de juriste.

- **Des champs nouveaux de compétences**

Les métiers de gestion sont, ou seront engagés dans un avenir proche, dans une transformation en profondeur du fait de trois tendances lourdes : des bouleversements organisationnels profonds, une hausse du professionnalisme attendu, un déplacement du cœur de métier.

Sur le plan organisationnel, première tendance, si les orientations de travail en mode collaboratif modifient les outils et les procédures, ils tendent également à faire évoluer de façon significative les compétences comportementales : travail d'équipe, partage d'informations, ouverture aux autres (collègues, mais surtout clients), écoute et intelligence de situation.

Par ailleurs, l'organisation du travail sur les plates-formes de gestion, en mode polyvalence comme en mode spécialisation, suppose une évolution des compétences. La polyvalence astreint à la maîtrise de la multiplicité des gammes de produits et garanties. Elle suppose des compétences relationnelles voire commerciales (élargissement des connaissances). La spécialisation, quant à elle, enjoint à un retour vers l'expertise, sur la base de savoirs techniques renforcés. Elle suppose ici des compétences relationnelles plus complexes avec des enjeux plus lourds (approfondissement des connaissances).

Deuxième tendance, le niveau de professionnalisme de ces métiers tend à s'élever. Le zoom sur les contenus d'activités nouvelles en témoigne. Nul doute que ces compétences complémentaires à la dimension technique permettent de s'ouvrir à de nouvelles logiques de parcours professionnels. Par ailleurs les professionnels soulignent la nécessité de

Données sur les effectifs	31/12/2009	Evolution 2002/2009
Effectifs de la famille	41 278	+ 5,8 %
Poids représentatif de la famille	28,5%	+ 0,5 pt
Age moyen	42,5 ans	+ 1,3 an
Taux de 55 ans et +	16,9%	+ 9,7 pts
Proportion de cadres	30,9%	+ 4,2 pts
Taux de ≥ à Bac+2	52,4%	+ 10,3 pts

**Comprendre
et intégrer la logique
de l'entreprise**

**Le centre de gravité du
métier se déplace...**

développer des compétences économiques et financières, d'analyse du risque, pour les gestionnaires de dossiers complexes.

Enfin, troisième tendance, les professionnels soulignent un réel déplacement de leur cœur de métier : du contrat vers le client, de la technique vers le service. L'indemnisation de gré à gré, par exemple, montre la nécessité d'acquérir des compétences de négociation, de conviction, très éloignées des profils juridiques traditionnels. Ces derniers peuvent parfois avoir le sentiment de déroger à la technique, voire de transgresser la règle.

Ainsi, si les savoirs techniques restent fondamentaux, ils ne sont plus les seuls à être valorisés dans ces métiers. Se focaliser davantage sur la satisfaction du client que sur la technique, gérer en temps réel, partager ses dossiers, s'adapter aux nouvelles technologies... sont autant d'illustrations de la transformation de ces métiers.

Si ces évolutions qualitatives sont clairement perceptibles, reste la question des volumes de l'emploi dans cette famille de métiers : dans quelle mesure les nouvelles activités compenseront-elles les volumes d'activités administratives en cours d'automatisation et de report sur le client ?

• Les compétences-clés des managers

Les managers soulignent l'importance et la multiplicité des transformations de la gestion de contrats. Ils expriment l'espoir et la volonté de stabiliser les modes d'intervention et les compétences de leurs collaborateurs. Dans cette perspective et à moyen terme, ils situent leurs compétences-clés autour des axes suivants :

- fluidifier les organisations, gérer les flux, mesurer la qualité perçue par le client ;
- accompagner la transformation des métiers, en particulier le challenge de faire acquérir des compétences multiformes : maîtrise des outils, des produits/services, de la relation client, de comportements collaboratifs... ;
- développer des compétences techniques pointues pour les dossiers complexes.

• Regard et attentes sur les problématiques RH

Recrutement : sachant que cette famille de métiers, deuxième en volume, est la plus affectée par les départs en retraite, la question des profils à intégrer se pose avec acuité. Ces profils ne se substitueront pas, poste pour poste, à ceux qui partent. Par ailleurs, notons des difficultés à recruter des compétences techniques de haut niveau.

Formation : des attentes sont formulées autour de trois axes : maîtrise d'outils en perpétuelle évolution ; maîtrise des gammes de produits, services et garanties ; maîtrise de la relation-client. Pour cette famille de métier, la formation revêt d'autant plus d'importance que sa transformation déplace les centres de gravité et donc les cultures de métier.

Parcours professionnels, mobilité : les gestionnaires de contrats ont constitué pendant longtemps une population dont l'activité restait stable et peu mobile. Aujourd'hui deux éléments sont à considérer au regard de ses transformations : n'est ce pas la famille de métier dont l'activité et les compétences sont le plus en mouvement ? Par ailleurs, les plus jeunes générations sont en attente forte d'une meilleure lisibilité des parcours transverses et des passerelles de mobilité.

Allongement de la vie professionnelle : certains professionnels de cette famille de métiers soulignent l'utilité d'une réflexion à conduire sur le maintien de la motivation, sur l'ergonomie des postes, afin de limiter d'éventuels problèmes d'absentéisme. Rappelons qu'il y a moins de 10 ans l'âge moyen de départ à la retraite de cette population était de 55 ans pour les non cadres et de 57 ans pour les cadres...

Le rythme de
l'innovation
reste celui de l'homme
et de sa capacité
à l'absorber

Face aux problématiques économiques, sociales et environnementales actuelles, l'assurance se tourne résolument vers la recherche et le développement. En s'inscrivant dans une vision prospective, l'innovation devient un axe majeur pour mieux répondre à ces enjeux.

Anticiper dès l'amont, agir par la prévention, construire des offres nouvelles, ré-envisager la manière de servir le client sont autant de défis stratégiques pour les entreprises.

Les nouvelles organisations se déploient au regard de ces orientations. De même, la refonte des gammes de produits et services, l'intégration des technologies de pointe – tant celles proposées aux clients que celles installées sur les postes de travail –, les logiques croisées d'une distribution multicanale et d'un multi-accès témoignent de la richesse des domaines nouveaux explorés et de l'ampleur des efforts réalisés.

Par voie de conséquence, les activités traditionnelles et les modes d'exercice des métiers s'en trouvent profondément transformés. En même temps que des spécialisations et des métiers nouveaux apparaissent, les profils de compétences évoluent pour davantage intégrer le besoin d'une compréhension systémique de l'entreprise. Aborder la relation-client dans une dynamique de temps réel et dans une approche globale, d'un conseil personnalisé à une réparation en nature, change la pratique assurancielle et, surtout, la culture du métier. Les représentations tendent ainsi à se modifier, contribuant, en interne comme en externe, à valoriser l'image du secteur de l'assurance.

Au plan RH, enfin, les portefeuilles de compétences s'étoffent dans tous les types de poste. Dans leur ensemble, les salariés gagnent en professionnalisme. En témoigne, là encore, l'importance de l'investissement formation des entreprises du secteur au bénéfice de leurs salariés : trois fois plus que l'obligation légale, en moyenne. Mais il ne s'agit là que d'une facette des actions plus largement menées en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)...

L'assurance bouge décidément sur tous les fronts !



Etudes disponibles

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

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

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

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

Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances

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

Etudes métiers

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

Etudes et documents

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

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

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

Profil statistique et prospectif

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

A paraître

- Les métiers de l'inspection (octobre 2011)
- ROMA 2011 – données sociales au 31/12/2010 (décembre 2011)
- ROFA 2011 – données formation de l'année 2010 (décembre 2011)

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