

Baromètre prospectif

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

La crise financière et économique qui marque les temps actuels est-elle une menace ou une opportunité pour l'assurance ?

S'il n'appartient pas à l'Observatoire de discourir sur ce sujet, il ne peut toutefois ignorer le contexte dans lequel se déploient les métiers et les compétences. Il ne s'agit donc pas ici d'aborder la dimension activités, chiffre d'affaires ou résultats, mais d'identifier les impacts de cette crise sur l'exercice des métiers.

Les évolutions rapides que connaît le secteur ne sont en effet que l'écho des fluctuations du marché et, plus largement, des variations de l'environnement. C'est ainsi que la crise pèse sur l'activité, accélérant parfois certaines tendances déjà constatées lorsque, par exemple, il s'agit de faire face à une concurrence exacerbée, à la nécessité de fidéliser davantage, de répondre aux difficultés de solvabilité des clients, ou encore, pour revenir à l'essentiel, de les accompagner tout au long de la vie. En cela, la profession fait montre de dynamisme et s'adapte en permanence aux attentes de la société.

Le présent travail est le fruit d'une réflexion partagée par un panel de professionnels issu de multiples entreprises d'assurances, représentant les métiers-cœurs de l'assurance (conception et adaptation de produits, commercial, gestion de contrats) et les ressources humaines, dans tout type de sociétés (sociétés traditionnelles, mutuelles, bancassureurs).

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

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

2010 - 2015

Sommaire

| | | |
|------|--|-------|
| | Méthode et outils de l'analyse prospective | p. 3 |
| I. | Facteurs de contingence et stratégie des acteurs | p. 4 |
| II. | Chaîne d'activités et métiers | p. 8 |
| III. | Pistes de réflexion et d'action RH | p. 14 |

Panel des sociétés participant aux travaux du baromètre

APRIL / AVIVA / ALLIANZ / AXA France Assurances / CNP / GENERALI /
GROUPAMA-GAN / GMF / La MONDIALE / MAAF / MACIF /
MAIF / MATMUT / MMA / PACIFICA / PREDICA / PREVOIR / SMABTP

Méthode et outils de l'analyse prospective

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

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

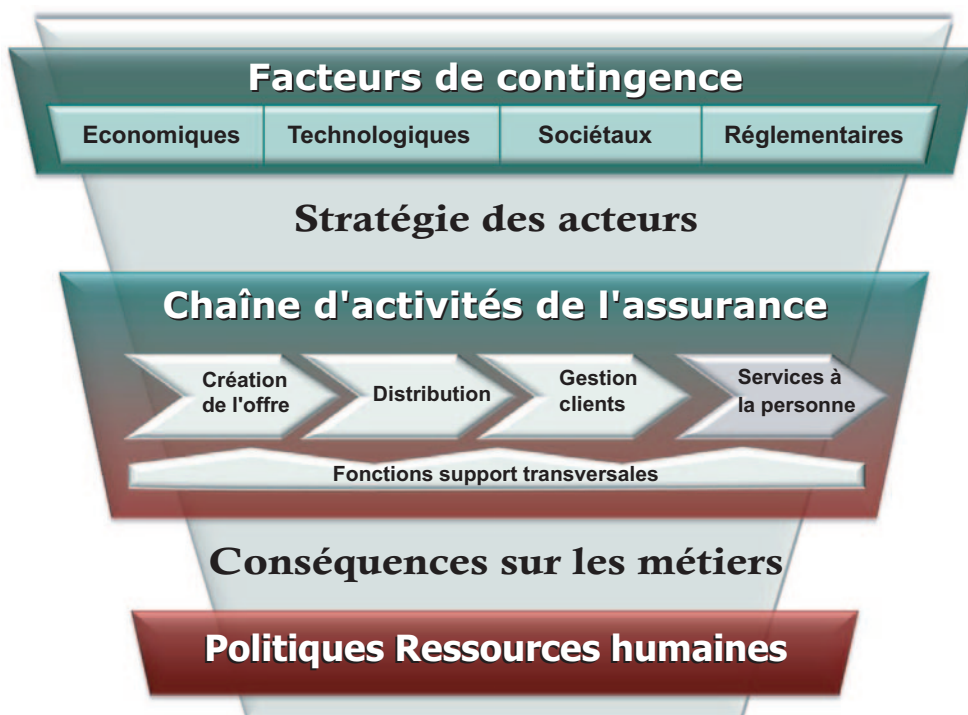
Chaque année, une actualisation est ainsi effectuée à partir :

- 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. Ce comité examine les perspectives par métier ainsi que la pertinence des scénarios et outils utilisés.

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



*"L'avenir n'est jamais
que du présent à
mettre en ordre."*
A. de St Exupéry

I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs

Un environnement mouvant sur fond de crise financière et économique...



La situation de crise financière et économique que traversent la France, l'Europe, le monde est bien évidemment très présente dans les esprits. Et si l'assurance affiche globalement une bonne résistance à ce contexte, certains effets rejaillissent malgré tout sur les contenus de travail et sollicitent une réactivité de la part des managers et des services RH. Sans en donner une lecture exhaustive, voici quelques exemples illustrant les liens entre ce contexte de crise économique et les métiers.

Menace
ou
opportunité ?

La crise est-elle une menace ou une opportunité pour le secteur de l'assurance ? Nul doute qu'elle exacerbe la précarité, la fonction de l'assurance étant aussi de répondre à cette précarité. Mais si certains assureurs disent n'avoir jamais aussi bien travaillé que depuis la crise, des nuances doivent être apportées car, en réalité, la situation est beaucoup plus contrastée.

Au plan économique

L'assurance Vie a effectivement pu conserver un certain dynamisme. Même si les capacités d'épargne sont interpellées par la crise, l'assurance Vie demeure malgré tout un placement apte à répondre aux appréhensions d'une certaine frange de population. Ainsi, les commerciaux actifs sur cette branche d'assurance tirent leur épingle du jeu. En revanche, la situation des commerciaux commissionnés spécialisés en assurance Santé est fort différente. Avec la baisse du pouvoir d'achat, cette branche a régressé dans certains segments de clientèle. Les baisses de chiffres d'affaires entraînent alors des baisses de rémunération, parfois très conséquentes pour ces salariés. Par ricochet, il s'en suit une augmentation de leur turn-over.

En assurances de biens et de responsabilité, l'année passée a été notamment marquée par de nombreux événements climatiques.

Du fait du réchauffement de la planète, phénomène qui n'est plus aujourd'hui contesté, les assureurs sont intervenus dans de nombreux cas de figure. Qu'ils s'agissent de sinistres survenus en France ou à l'étranger, les assureurs ont été particulièrement impliqués, soit directement au titre de la garantie catastrophes naturelles, soit indirectement par le surcoût de la réassurance.

En tout état de cause, l'ampleur de la sinistralité, en coût et en fréquence, a des impacts conséquents tant dans les calculs prévisionnels actuariels, qu'en termes d'accompagnement des victimes.

Au plan technologique

Les préoccupations liées aux technologies concernent principalement deux domaines nouveaux et majeurs : les technologies du web 2.0 et la mise en place des plates-formes collaboratives de gestion.

Les interactions permises par le web 2.0, en particulier, accélèrent l'orientation client. Les premières analyses démontrent notamment la nécessité de revoir certains principes que l'on croyait pourtant acquis en matière de comportement.

2.0,
la "Webolution"
en marche

Ainsi, il n'y a pas la jeune génération internaute et... les autres – c'est à dire les plus âgés. D'une part, toutes les générations s'intéressent aujourd'hui à ces technologies et, d'autre part, il n'y a pas véritablement de problème d'accès et de mise à niveau (ceci étant valable tant côté clients que salariés). Mieux : la génération des plus de 60 ans est celle qui consomme le plus de produits financiers via Internet...

De fait, le client s'avère plus complexe à appréhender et ne peut plus être seulement défini par son âge. Ces évolutions, technologiques et sociétales, montrent également que les canaux de distribution (et de gestion) ne peuvent plus s'organiser uniquement par type de clientèle. Chaque client, selon la nature et l'instant de son besoin, veut désormais pouvoir accéder à tous les canaux. Aussi, la problématique des entreprises est-elle de devoir ajouter une troisième dimension à l'approche croisée produit d'assurances/segment de clientèle. Il s'agit désormais de tenir compte du mode privilégié par le client pour entrer en contact avec son assureur.

Cette dimension supplémentaire vient ainsi percuter les organisations, les métiers et les compétences dans la manière de concevoir les offres, de les distribuer et, peut être surtout, de les gérer. Avec l'augmentation du nombre d'acteurs sur Internet, des interrogations se posent naturellement quant aux modèles de distribution : quelle complémentarité trouver entre les différents réseaux ? Mais aussi sur les offres elles-mêmes : quels types de produits et/ou services pour quel canal ? Il s'agit là d'enjeux majeurs pour les assureurs lorsqu'ils ont à fixer leurs stratégies de marché. Bien entendu, ces stratégies se déclinent également en politique RH adaptée.

Ce phénomène se trouve également renforcé par le développement des sites comparateurs de produits et de prix. Fruit des évolutions technologiques, ils organisent réellement la curiosité des assurés et sont – par essence – générateurs de concurrence. Nos analyses précédentes avaient souligné une certaine faiblesse des démarches de fidélisation, trop souvent délaissées au profit de la conquête de nouveaux clients. De plus en plus, leur impact sur la rotation des portefeuilles et l'activité commerciale est direct, générant un travail supplémentaire en matière de fidélisation. Les entreprises doivent désormais en tenir compte dans leurs politiques.

Par ailleurs, ces comparaisons des offres, qui permettent une meilleure lisibilité du marché et créent davantage de transparence, entraînent parallèlement un vieillissement rapide des produits. La durée de vie moyenne des produits est passée de 5/6 ans à 3 ans. De fait, cette obsolescence rapide des contrats a aussi des conséquences RH, ne serait-ce qu'en matière d'actualisation des connaissances.

Enfin, au plan des évolutions technologiques, la prochaine révolution annoncée sera celle de l'Internet mobile (couplé au téléphone). Les assureurs non seulement s'y préparent, mais déjà lancent quelques applications originales...

Au plan sociétal

La crise a également des effets sur le comportement des assurés. Ils comparent davantage les offres, changent encore plus volontiers d'assureurs... Constatant que les durées de vie moyenne des contrats sont moins longues et la clientèle plus mobile, ces derniers doivent alors se montrer extrêmement réactifs. Par exemple pour les contrats santé, on note couramment la suppression des délais d'attente, moins d'exclusions, voire la disparition de certaines clauses auparavant incontournables. Ceci illustre tout autant des évolutions dans les contenus de travail ; la famille de métiers Conception et adaptation de produits est plus que jamais à l'écoute des demandes de la clientèle pour créer des produits plus compétitifs parce que plus souples, personnalisables, etc.

**Internet est un
phénomène transgéné-
rationnel...**

**...qui exacerbe
la concurrence**

De l'indemnisateur à l'apporteur de solutions...

Avec les inquiétudes liées à la crise, certaines tendances s'exacerbent. En particulier, les attentes en matière de protection sont plus fortes qu'auparavant. Plus qu'une indemnisation pécuniaire, les assurés attendent désormais une prise en charge globale, un véritable accompagnement dans tous les actes de gestion. Ce phénomène produit des effets directs sur les métiers. A titre d'exemple, on est passé de l'indemnisateur à l'apporteur de solutions... ce qui n'est pas sans conséquence sur l'organisation du travail et les compétences nécessaires.

Ce besoin de protection grandissant se traduit également par une part croissante d'assurés bénéficiant de contrats de protection juridique. En lien avec la judiciarisation de la société, cela fait émerger une forme de concurrence, tant externe qu'interne. Externe dans le sens où les assureurs sont plus souvent amenés à se confronter les uns les autres ; interne, dans le sens où l'assureur est parfois conduit à s'interroger lui-même – c'est-à-dire ses propres services entre eux – sur ses produits, ses garanties, ses clauses... et l'interprétation qu'il faut en avoir. Il s'en suit une exigence de plus en plus marquée de professionnalisme, même si ces demandes demeurent le plus souvent gérées à l'amiable, sans contentieux.

Les évolutions sociétales influent également sur l'offre de prévoyance. Comment gère-t-on les contrats, et plus encore les anciens contrats, dans les familles d'aujourd'hui ? Les nouveaux modes de vie, les familles recomposées... sont autant de situations devenues courantes pour lesquelles les contrats anciens ne sont plus toujours adaptés.

Par ailleurs, et indépendamment du contexte de crise, le vieillissement général de la population pose des questions complexes. Au-delà de l'actualisation des tables d'espérance de vie et de mortalité, des difficultés majeures interviennent en effet dans le calcul des provisions techniques de l'assurance de demain. Autant d'incertitudes qui sollicitent des compétences nouvelles en termes d'innovation et d'évaluation des coûts prévisionnels.

Une faible culture du service... mais une demande croissante d'assistance !

Enfin, les services à la personne, quoique annoncés depuis longtemps, ne progressent pas aussi rapidement qu'on l'avait imaginé. Le besoin d'assistance est une réalité sociale, mais les professionnels rassemblés s'accordent pour souligner une particularité française : celle d'une faible culture du service. Ainsi, on a du mal à payer le service attendu, voire exigé. Les assureurs se trouvent alors confrontés à un dilemme : le service est un avantage concurrentiel discriminant, mais son prix réel reste difficile à faire accepter. Autant les logiques de modularité des contrats et d'options sont intégrées, autant l'offre de service peine à trouver sa place.

Cependant, l'indemnisation est de moins en moins sous forme pécuniaire – sauf exception. Le taux de réparation en nature a d'ailleurs doublé en trois/quatre ans, quel que soit le domaine. Ainsi, les victimes d'accidents corporels, principalement, expriment une forte envie d'être prises en charge, aidées dans leurs démarches, mais restent dans le même temps très attachées à une réparation pécuniaire. De plus, une confusion perdure entre service à la personne et assistance, qui rend plus complexe le panachage entre une indemnité de type rente et la mise en place d'un accompagnement en nature. Ainsi, il semblerait qu'on soit aujourd'hui dans une phase intermédiaire. Il n'y a pas encore de réelle maturité pour le service : au plan symbolique, la réparation en argent représente très souvent la seule "vraie réparation" dans l'esprit des assurés...

Au plan réglementaire

Indépendamment ou non du contexte actuel, l'assurance connaît une évolution forte

des réglementations applicables. Citons notamment Solvabilité 2 qui, dans ses dernières évolutions face à la crise fixe des exigences nouvelles en matière de règles prudentielles ; ou encore le renforcement des obligations d'information préalable et de conseil, à l'image de la réglementation européenne, dans son ensemble.

Par ailleurs, d'autres préoccupations liées aux évolutions sociétales et technologiques mobilisent les assureurs, telles la signature électronique ou la vente par enregistrement. En particulier, des "coffres forts auditifs" se développent de plus en plus, qui demandent à être sécurisés, dans l'intérêt de toutes les parties. Les enregistrements sont aujourd'hui stockés sur des bandes numérisées, mais sans un statut juridique suffisant. Ces quelques éléments laissent également supposer le besoin de nouveaux profils et de compétences spécifiques en matière d'authentification, de sécurisation, d'indexation, d'archivage...

...déterminant dans les stratégies des acteurs de l'assurance

Tous les acteurs de l'assurance, entre analyse de l'environnement et lois du marché, cherchent à s'adapter par différentes options de développement : en matière de positionnement sur le marché, d'offres, de distribution, d'organisations, de rationalisation des processus, etc. La période est extrêmement riche d'expérimentations sur tous ces axes.

Face à l'évolution des comportements des assurés, encore plus volatils qu'auparavant, les entreprises d'assurances répliquent. Ainsi qu'évoqué dans le chapitre précédent, elles proposent par exemple des contrats personnalisables et assortis de services multiples. Certains vont même jusqu'à autoriser les résiliations hors échéance... De même, les contrats santé sans délai de carence, à cotisations partiellement récupérables sont une illustration de la créativité qui marque actuellement le secteur de l'assurance, allant jusqu'à puiser de nouvelles idées dans les réseaux sociaux du web 2.0.

Il est certain que ces stratégies, qui se doivent d'être réactives et flexibles, s'appuient sur, ou entraînent, des modifications organisationnelles, de management et des évolutions des métiers.

Concernant la création de l'offre, nous avons déjà évoqué quelques éléments tendancielles : appréhension des besoins par critère affinitaire, intégration de la dimension communautaire d'Internet, transparence accrue, personnalisation des contrats, fluidité de l'information, etc.

Concernant la distribution, la principale préoccupation concerne sans aucun doute la cohabitation efficiente des différents canaux. L'enjeu est de rompre avec le sentiment de concurrence entre les différents réseaux. Un intérêt commun pour y parvenir : le client.

Concernant la gestion des clients, on note le développement croissant de modes de travail collaboratifs. Le modèle de la plate-forme apparaissant plus pertinent que jamais, il s'agit maintenant de répondre à deux exigences a priori contradictoires : optimiser les traitements de masse et améliorer la qualité de service perçue.

Ces stratégies se développent et se noyautent selon les spécificités de la chaîne d'activités de l'assurance. Elles se superposent en plusieurs logiques organisationnelles et gestionnaires, dont la compréhension permet de mieux appréhender les évolutions sous-tendues des métiers.

**Une problématique commune :
faire cohabiter
tous les modes
de distribution**

II. Chaîne d'activités et métiers

Des logiques organisationnelles en superposition...



Le retour
à une approche
de l'organisation
traditionnelle

Entre pilotage
centralisé,
fonctionnement
transversal et travail
en mode projet

L'immersion
du client dans
la chaîne d'activités et
l'émergence
de la notion
de centre d'intérêt

Quelle que soit la typologie de leur entreprise (Cf. Baromètre 2009), les professionnels participant aux groupes de travail réaffirment que le fondement de l'organisation s'appuie plus que jamais sur cette chaîne d'activités, spécifique à l'assurance et résultant de l'inversion du cycle de production. Certains grands groupes témoignent d'un recentrage marqué de leur organisation autour de trois grands pôles d'activités. Ont alors été créées : une direction centrale du marketing, en charge de toutes les offres et de toutes les cibles de clientèle, puis une direction centrale de la distribution, regroupant tous les canaux de distribution (intermédiaires, plates-formes commerciales, Internet, réseaux salariés) et, enfin, une seule et unique direction technique, pour toutes les opérations liées à la gestion de contrats. Ainsi, ces trois blocs d'activités fixent dorénavant l'ordre de bataille de toutes les composantes structurelles de l'entreprise.

Toutefois, pour que cette centralisation fonctionne, cela nécessite que les différentes équipes des trois grands pôles "se parlent". Indépendamment des lignes hiérarchiques, la communication est devenue l'enjeu majeur d'un mode de fonctionnement en réinvention, où les logiques verticales sont définitivement disqualifiées.

Concrètement, cela se traduit par un passage vers une approche matricielle de l'organisation, qui mêle des logiques verticales (de centralisation) et horizontales (de déconcentration). Ces principes de fonctionnement transversal imposent de travailler davantage en mode projet, ce qui suppose une connaissance systémique de l'entreprise.

Le développement d'un management de projet, à partir de groupes de travail pluridisciplinaires, apparaît comme l'une des conséquences les plus remarquables de cette évolution. A titre d'exemple, la création de l'offre intègre systématiquement, dès l'amont, d'autres personnes que des marketeurs : des salariés issus de la distribution, de la gestion et d'autres métiers, mais aussi parfois des groupes de consommateurs. Cette transversalité, qui s'étend dorénavant à l'externe (comme dans d'autres secteurs d'activités d'ailleurs), est devenue une absolue nécessité pour réellement coller à la stratégie d'approche client. Chaque intervenant de la chaîne doit intégrer ce qui concerne l'amont et l'aval de son activité.

Il est intéressant d'observer à quel point l'orientation client, qui a généré tant de littérature, est devenue le maillon central de la chaîne d'activités. Même les groupes internationaux affirment que le fondement de leur organisation n'a pas tant à voir avec la dimension internationale qu'avec le client. Partant du client, ce n'est donc plus la localisation géographique qui fonde l'organisation. Celle-ci peut correspondre à des logiques de coûts et d'économie d'échelle, mais c'est avant tout de la ligne de métiers dont il est question. Cette ligne de métiers tend désormais à fonctionner par centre d'intérêt, en regroupant dans chacune des trois grandes unités l'ensemble des acteurs concourant à une même finalité d'action.

Des volumes d'effectifs qui continuent à évoluer...

Ces schémas organisationnels multiformes et superposés traduisent la complexité de pilotage des sociétés d'assurances, en même temps que leur pro activité face à un environnement particulièrement changeant. Par ailleurs, il est évident que ces évolutions organisationnelles ont des conséquences lourdes sur les métiers et les compétences exigées.

Conception et adaptation de produits

| Données sur les effectifs | 31/12/2008 | Evolution 2002/2008 | Tendance à 5 ans |
|-----------------------------------|------------|---------------------|------------------|
| Effectifs de la famille | 4 381 | + 10,8% | ↗ |
| Poids représentatif de la famille | 3,1% | + 0,2 pt | ↗ |
| Age moyen | 39,1 ans | + 0,5 an | → |
| Taux de 55 ans et + | 8,9% | + 2,8 pts | ↗ |
| Part des femmes | 55,3% | + 2,4 pts | ↗ |
| Proportion de cadres | 89,8% | + 9,7 pts | → |
| Niveaux de formation Bac+2 | 15,1% | + 1,3 pt | ↘ |
| Niveaux de formation Bac+5 | 47,3% | + 7,0 pts | ↑ |
| Géographie (% en IDF) | 66,4% | + 4,2 pts | ↗ |

| Sorties d'ici 2015* | Données au 31/12/2008 |
|-------------------------------|-----------------------|
| Poids des sorties prévisibles | 564 soit 12,9 % |
| Poids des sorties Cadres | 89,4% |
| Poids des sorties Femmes | 39,4% |

| Indicateurs de sensibilité | Estimations à 2015 |
|----------------------------|--------------------|
| Remplacements Non Cadres | 1/1 à 3/2 |
| Remplacements Cadres | 3/2 à 2/1 |

(*sur la base de 60 ans)

Les effectifs en actuaires et marketeurs se sont largement développés au sein des sociétés d'assurances. Ainsi, ils ont crû de plus de 10% entre 2002 et 2008. Cette croissance tendancielle devrait encore se poursuivre. D'une part, la concurrence et les nouvelles technologies accentuent les attentes des directions générales en matière d'innovation et, d'autre part, les nouvelles contraintes réglementaires renforcent et complexifient les normes prudentielles et de gouvernance.

Commercial

| Données sur les effectifs | 31/12/2008 | Evolution 2002/2008 | Tendance à 5 ans |
|-----------------------------------|------------|---------------------|------------------|
| Effectifs de la famille | 45 408 | + 4,4% | → |
| Poids représentatif de la famille | 31,9% | + 0,1 pt | → |
| Age moyen | 39,8 ans | + 0,6 an | ↘ |
| Taux de 55 ans et + | 10,1% | + 3,3 pts | → |
| Part des femmes | 51,9% | + 4,9 pts | ↗ |
| Proportion de cadres | 24,2% | + 2,9 pts | → |
| Niveaux de formation Bac+2 | 37,4% | + 6,0 pts | ↑ |
| Niveaux de formation Bac+5 | 6,3% | + 1,2 pts | ↗ |
| Géographie (% en IDF) | 16,1% | - 1,2 pts | → |

| Sorties d'ici 2015* | Données au 31/12/2008 |
|-------------------------------|-----------------------|
| Poids des sorties prévisibles | 6 643 soit 14,6% |
| Poids des sorties Cadres | 35,2% |
| Poids des sorties Femmes | 44,8% |

| Indicateurs de sensibilité | Estimations à 2015 |
|----------------------------|--------------------|
| Remplacements Non Cadres | 2/3 à 1/1 |
| Remplacements Cadres | 3/4 à 1/1 |

(*sur la base de 60 ans)

Les effectifs commerciaux affichent une légère augmentation de leur volume depuis 2002. Abstraction faite des incidences de la crise financière et économique actuelle, qui peut toucher certains pans d'activité (santé) et en favoriser d'autres (vie), cette famille de métiers devrait globalement connaître une stabilité quantitative au cours des prochaines années. Toutefois, la redistribution entre les différentes typologies de commerciaux devrait se poursuivre (Cf. étude sur les métiers commerciaux – 10/2007).

Gestion de contrats

| Données sur les effectifs | 31/12/2008 | Evolution 2002/2007 | Tendance à 5 ans |
|-----------------------------------|------------|---------------------|------------------|
| Effectifs de la famille | 40 440 | + 5,6% | → |
| Poids représentatif de la famille | 28,4% | + 0,5pt | → |
| Age moyen | 42,5 ans | + 1,3 an | ↗ |
| Taux de 55 ans et + | 15,7% | + 8,5 pts | ↗ |
| Part des femmes | 73,3% | + 2,8 pts | ↗ |
| Proportion de cadres | 30,2% | + 3,5 pts | ↗ |
| Niveaux de formation Bac+2 | 24,3% | + 4,5 pts | ↑ |
| Niveaux de formation Bac+5 | 10,7% | + 3,1 pts | ↗ |
| Géographie (% en IDF) | 37,7% | - 1,8 pts | ↘ |

| Sorties d'ici 2015* | Données au 31/12/2008 |
|-------------------------------|-----------------------|
| Poids des sorties prévisibles | 9 281 soit 23% |
| Poids des sorties Cadres | 34,8% |
| Poids des sorties Femmes | 69,3% |

| Indicateurs de sensibilité | Estimations à 2015 |
|----------------------------|--------------------|
| Remplacements Non Cadres | 2/3 à 3/4 |
| Remplacements Cadres | 3/4 à 1/1 |

(*sur la base de 60 ans)

Cette famille de métier, la plus âgée, sera la plus touchée par les départs en retraite. Si chacun s'accorde à dire que les effectifs seront progressivement amenés à diminuer, on peut toutefois s'interroger. En effet, bien que l'industrialisation du secteur ait généré des gains de productivité (la dématérialisation des documents, par exemple, entraîne de façon marquée une baisse des effectifs non cadres dans les sièges sociaux), la famille gestion de contrats affiche dans son ensemble une croissance légère, mais régulière, de ses effectifs depuis 2002 (et même une augmentation supérieure à celle des commerciaux...).

Des contenus de travail qui témoignent de la transformation des métiers...

Conception et adaptation de produits

Pour les raisons précédemment évoquées, une des évolutions majeures, en termes de métier, est l'émergence de nouveaux profils au sein des directions marketing. En effet, compte tenu de la diversification et de la sophistication des gammes, mais aussi des modes de distribution, les profils des salariés en charge de la conception et de l'adaptation de produits se transforment et tendent fortement à se spécialiser. C'est ainsi, par exemple, que des financiers rejoignent les équipes de marketeurs, considérant que la connaissance des marchés financiers est devenue indispensable au sein même de ces directions. De même, la gestion d'Internet réclame de faire appel à des experts, toujours plus spécialisés, que la profession ne possédait pas toujours en interne.

Cette exigence de diversification et de spécialisation rejaillit sur le management, et l'on constate par conséquent que les chefs de produits ne sont plus seulement et exclusivement des marketeurs. Si l'on escomptait auparavant du chef de produit qu'il ait une vision transverse de l'entreprise sur ses marchés, on attend plutôt de lui aujourd'hui une capacité à gérer et à orchestrer des spécialisations : l'ergonomie d'Internet et de ses différents réseaux, la gestion de la relation client (CRM), les produits financiers, la segmentation, etc. Les logiques de parcours et d'acquisition d'expérience sont désormais incontournables dans ces types de poste.

Dans le même esprit, les produits sont de plus en plus conçus conjointement avec les clients. Le marketing s'est "installé" sur le terrain, organisant des groupes d'expression de besoins et testant des propositions de produits et services. Cette façon de concevoir l'offre a radicalement changé les pratiques antérieures en la matière ; les contenus de métiers en sont tout autant bouleversés.

Actuellement, les marketeurs investissent beaucoup les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, Copains d'avant, Google wave... Il s'agit de mieux connaître les clients pour adapter au plus vite les campagnes commerciales. Internet, en tant que phénomène sociétal, crée une exigence de réactivité extrême pour répondre à la présence des consommateurs sur "la toile". Dès qu'un internaute s'exprime, la société d'assurances doit être capable de réagir. Les enjeux, les rythmes de travail, s'en trouvent totalement modifiés.

**Marketeur :
le spécialiste
de l'innovation**

Mais en parallèle du développement d'un marketing de l'offre, il faut aussi relever le besoin affermi d'une parfaite maîtrise des équilibres techniques. De manière corrélée, en cette période de crise, Solvabilité 2 stigmatise aussi une tendance lourde : celle d'un renforcement des règles prudentielles applicables à l'assurance qui, au delà de l'Union Européenne, s'ouvre plus largement dans une économie mondialisée. On note ainsi un repositionnement de la fonction d'actuaire face aux nouvelles contraintes réglementaires.

Au delà de "fabriquer des tarifs", l'actuaire devient aussi le risk manager de sa propre entreprise. Calculer l'avenir, pour reprendre sa devise, suppose aujourd'hui un élargissement de ses fonctions vers un plus grand partage de son expertise. En effet, les évolutions profondes qui s'opèrent en matière juridique, fiscale, prudentielle... ou encore du point de vue des règles de gouvernance de l'entreprise d'assurances conduisent tout autant à un besoin de compétences "techniques" pointues que de compétences en communication. A l'instar des métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (Cf. Profil statistique et prospectif d'octobre 2008), la pédagogie figure aujourd'hui au rang des compétences incontournables pour éclairer les décideurs sur les conséquences des options stratégiques à prendre.

Une tendance forte de ces métiers, à ce jour et pour les prochaines années, est donc le regroupement de compétences spécialisées. Ces quelques éléments suffisent alors à mettre en lumière des écarts de compétences majeurs. Ils se combinent par l'arrivée de nouveaux profils, l'intégration de nouvelles expertises (en lien, par exemple, avec les problématiques de climat : réchauffement, catastrophes naturelles...) mais aussi, comme toujours, par des programmes de formation idoines.

Commercial

Les circuits de distribution et, par conséquent, les métiers commerciaux vivent une redéfinition profonde. De nombreux éléments viennent en effet bousculer aussi bien leurs pratiques professionnelles que leur représentation du métier et leurs compétences.

Du fait du consumérisme, que les technologies favorisent, les clients sont mieux informés, plus attentifs, exigeants. Nous avons également souligné que tous les types de clientèles surfent désormais sur la toile. Par conséquent, les réseaux commerciaux doivent être en mesure de justifier leur plus value qualitative, c'est-à-dire ce qu'ils apportent de plus que les sites internet et autres comparateurs. Ils doivent répondre à des attentes de conseils avisés et éclairés, sachant que cette exigence s'inscrit aussi dans les évolutions réglementaires de protection du consommateur.

La recherche d'efficience a conduit au développement des plates-formes de gestion, de services mais aussi commerciales. Les profils de salariés sont divers, mais concourent tous à développer l'activité commerciale : accueil, prospection, expertise (en soutien des réseaux), proposition de services en nature, etc. Parallèlement, la diversification et la multiplicité des gammes a également conduit à une forme de complexité. Ces éléments, entre autres, peuvent amener les commerciaux à se sentir dépossédés de ce qu'ils faisaient auparavant... Cela pose ensuite un vrai problème de valorisation des parcours, qui ne correspondent plus nécessairement aux modèles classiques de trajectoires professionnelles. En revanche, en termes d'activités, on note que la séparation des champs "chasseurs/éleveurs" (c'est-à-dire entre prospection et fidélisation, Cf. étude sur les métiers commerciaux, octobre 2007), est de moins en moins retenue, car s'apparentant à une forme de taylorisme, jugée trop exclusive par les équipes.

Il est clair aujourd'hui que l'ensemble des réseaux commerciaux est absolument contraint de travailler sur ordinateur et, surtout, de se mettre au même niveau d'utilisateur que ses prospects et clients. En effet, l'ensemble des informations, quelle que soit leur nature, transitent désormais par flux électroniques.

**Actuaire :
le "risk manager" de
l'entreprise**

**Plus de
professionnalisme...**

Plus de spécialisation...

Plus de technologie...

et plus de pédagogie

En particulier dans un contexte de crise, les commerciaux doivent faire preuve de réelles capacités pédagogiques au cours de leurs échanges avec les clients. Il est nécessaire d'expliquer, d'argumenter au regard du contexte actuel, qu'il convient naturellement d'avoir soi-même bien intégré (professionnalisme) pour être retransmis (pédagogie).

Vers une autre reconnaissance...

Notons parallèlement que le fait d'aller vers de plus en plus de souscriptions en ligne pose deux problèmes majeurs. Celui de la rémunération des commerciaux et celui, bien sûr, du prix commercial des produits. Il s'agit là d'une réaction en chaîne. Concernant la rémunération, il semblerait que certaines entreprises changent de philosophie et s'orientent non plus vers une rétribution du seul résultat individuel, soit du "commercial", mais de la structure commerciale, dans le sens d'un partage plus collectif entre l'ensemble des intervenants concourant à la vente des produits d'assurance. Le contexte du tête-à-tête exclusif entre un client et un commercial, seul responsable de sa production, de la prospection à la signature du contrat, semble donc révolu.

Enfin, la segmentation de l'activité a conduit à un élargissement de cette famille de métier, avec des profils spécialisés et de plus en plus clairement identifiés : itinérants, en agence ou succursale, sur plate-forme (en conquête, en expertise d'appui, en rebond commercial). Notons que le contexte actuel a aussi développé l'activité de défense des portefeuilles gérés par les itinérants, mais aussi et surtout par les plates-formes, dans une approche davantage systématisée et rationalisée. Ce phénomène illustre une nécessité d'adaptation permanente des compétences, mais aussi la problématique de rétribution/reconnaissance d'une activité qui prend du temps et n'est pas commissionnée.

... et un autre management

Toujours au regard du contexte actuel de crise, il apparaît indispensable de donner du sens à l'action des commerciaux et de les convaincre de "pourquoi il faut appliquer la politique de l'entreprise" et, peut être aussi, "pourquoi ils ne peuvent plus bénéficier de la même liberté d'action qui était la leur auparavant...". Très clairement, on note une bascule dans les pratiques de management. Le management historique, quasi exclusivement sur un modèle hiérarchique descendant, aura donc passé pour s'ouvrir à plus de pédagogie et d'accompagnement opérationnel des équipes. Les exigences en termes de management s'en trouvent ainsi rehaussées : avoir une vision globale de la stratégie de son entreprise, connaître celles de la concurrence, anticiper les évolutions et adapter les profils des commerciaux... Sur ce dernier point en particulier, les managers ne se montrent pas tout à fait prêts à partager le recrutement de leurs équipes avec les RH. S'ils estiment nécessaire de professionnaliser les processus de recrutement et d'être soutenus dans ce sens, ils sont dans l'ensemble attachés à conserver seul le choix de leurs collaborateurs.

Ainsi, sur le plan des profils des commerciaux, si une préférence pour les niveaux Bac+2 s'affiche, d'autres qualités, plus personnelles restent prisées. On recherche des personnes "actives" (c'est-à-dire faisant montre d'une forte ambition professionnelle), de préférence avec une expérience commerciale préalable, mais pas forcément dans l'assurance.

Gestion de contrats

Si l'industrialisation n'a pas entraîné ici une diminution des effectifs, telle qu'elle avait été imaginée, il est certain qu'elle a transformé les contenus d'activités. En effet, les métiers de gestion ne se définissent plus comme autrefois. Ils se déterminent désormais comme des "métiers techniques avec une forte vision client". Ainsi, la gestion de contrats se réoriente vers la relation client et vers davantage d'appui aux forces de ventes.

On reconnaît d'ailleurs à ceux qui travaillent en direct avec les intermédiaires d'assurances et les réseaux commerciaux une valeur ajoutée indiscutable. Certaines entreprises s'intéressent même à des niveaux Bac+4/5 pour renforcer leurs équipes d'experts. Dans des organisations à trois niveaux de maîtrise technique (accueil polyvalent, opérations simples – polyvalents ou spécialisés, cas complexes spécialisés), ces derniers viendront alors apporter leur expertise dans une dimension technico-commerciale.

De la gestion de contrats à la gestion du client...

L'évolution principale qui en découle fait que l'on tient compte de l'approche client dès le recrutement : pour choisir des profils plus commerciaux, mais aussi quant il s'agit de redéfinir les axes majeurs de la formation professionnelle continue.

Cependant certains paradoxes demeurent. En même temps que se développe une porosité entre Gestion de contrats et Commercial (ou tout au moins orientation client), la question du choix entre polyvalence et spécialisation revient en leitmotiv... Va-t-on vers plus de polyvalence ou plus de spécialisation ? L'industrialisation, telle qu'héritée du secteur secondaire, privilégie évidemment une logique de spécialisation. Et si elle enlève un peu de substance ou de vision globale au "rédacteur" traditionnel, l'ouverture à la dimension commerciale vient sans doute enrichir quelque peu les tâches... Pour autant, ce déplacement du centre de gravité du métier est-il réellement vécu par ces mêmes rédacteurs comme un enrichissement de leur poste de travail ?

Ce point figure au centre des réflexions actuelles qui tentent de redéfinir les filières de métiers. Cette question est éminemment complexe car elle touche au cœur des représentations subjectives que se font les salariés de leur rapport à l'entreprise, voire au travail.

Les cas de figure à analyser sont d'ailleurs extrêmement diversifiés, selon les entreprises et leur typologie d'organisation (Cf. Baromètre 2009). Certains gestionnaires étaient déjà spécialisés dans une branche d'assurances (Vie, santé, IRD, auto...) et un type d'activités (souscription, production, indemnisation), d'autres étaient polyvalents sur plusieurs branches ou activités, voire étaient historiquement vendeurs, producteur et régleurs (notamment dans les bureaux et agences salariés).

Après qu'il y a eu réorganisation et séparation des activités de gestion, surtout dans les sièges et délégations régionales, ces mêmes acteurs sont devenus spécialisés sur un seul type de tâches. Le travail est-il devenu moins varié, moins intéressant ? Quoi qu'il en soit, cette recombinaison interpelle tout particulièrement ceux qui ont 20 ans et plus d'ancienneté, lesquels ajoutent parfois la nostalgie du passé à un sentiment de perte de leur métier d'origine. Il est vrai que la réintroduction de tâches à valeur ajoutée (relationnel, rebond commercial) est venue compenser ce travail plus uniforme. Mais plus que jamais, les managers disent devoir devenir pédagogues pour donner du sens au travail et mobiliser les salariés sur la finalité d'un client "au centre".

Aussi, les managers opérationnels expriment-ils des attentes fortes vis-à-vis des équipes RH, convaincus que la spécialisation peut répondre à une certaine exigence de rapidité et d'efficacité. Dans d'autres situations, le travail en mode projet ou la mobilité peuvent fournir d'autres réponses. Mais dans tous les cas, des attentes fortes s'expriment de tout bord pour construire des logiques de parcours qui satisfassent le double enjeu d'une professionnalisation des équipes de gestion et l'émergence d'une culture du client.

Toutefois, ces paradoxes ne sont-ils pas qu'apparents ? Notamment entre volonté de proximité (interlocuteur unique dédié à un client) et spécialisation (sur un seul registre d'activités). Auparavant, et en raison des organisations régionalisées, le service imposait la polyvalence. Mais aujourd'hui, grâce à l'industrialisation et aux technologies de l'information, ces logiques locales n'ont plus d'utilité objectives. La rationalisation compense la proximité, permet qu'il n'y ait plus de rupture dans le traitement des attentes du client. Industrialisation n'est pas synonyme de dépersonnalisation de la relation client. Mais il est certain que cela exige des efforts d'adaptation d'autant plus importants que l'on touche ici aux cultures d'entreprise.

Sans opposer industrialisation et expertise, il semble ainsi qu'une réponse à la spécialisation soit devenue la mobilité : après un certain temps en sinistres auto, par exemple, on passe en MRH, puis en santé, etc. Nous avons dit que la durée de vie moyenne des produits s'est raccourcie, apparemment celle des métiers aussi. Nul doute que les métiers de gestion sont en refondation, ce qui laisse de nombreuses questions en suspens...

...un changement
de culture

Ne pas opposer
industrialisation...
et personnalisation
du service rendu...

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

Politiques Ressources humaines

Un contexte sur fond de crise, des évolutions technologiques, sociétales et réglementaires permanentes, des stratégies qui s'adaptent, des métiers qui changent... tels sont les ingrédients qui nourrissent la réflexion RH.

Si l'objet de ce baromètre n'est pas de les détailler, il doit néanmoins permettre d'en sérier les points les plus cruciaux.

**Proposer une gestion
RH fluide pour
optimiser
les organisations**

Tel est le défi posé par les opérationnels aux directions des ressources humaines. Il est clair que les fusions et autres réorganisations internes interpellent les processus RH. De plus, pour répondre à leurs enjeux de performance, les entreprises sont amenées à davantage de réactivité, davantage de professionnalisme. Un accompagnement pertinent en matière d'outils et de démarches est une attente forte des professionnels pour anticiper les évolutions des métiers.

**Actualiser
les référentiels
d'activité
et de compétences**

Les organisations se révèlent plus complexes, plus transversales. La gestion par les processus crée des logiques nouvelles de gestion collaborative, notamment le développement du web 2.0 qui, plus qu'une évolution technologique, est un bouleversement social et culturel. Elles appellent des valeurs ou des comportements nouveaux, parfois difficiles à cerner : coopération, adaptabilité, capacité à gérer le changement et même agilité... Il s'agit de comportements (ou de compétences ?) qui ont tout leur sens, mais qui restent difficiles à objectiver. Aussi, les professionnels estiment-ils nécessaire de revoir leurs référentiels métiers et compétences. Très clairement, avec ces évolutions organisationnelles, on assiste à un glissement des identités professionnelles qui doivent être redéfinies.

Dans la continuité des difficultés que génèrent l'ensemble de ces mutations, principalement en raison de leur rythme rapide, il apparaît nécessaire de remettre les salariés dans une "situation de confort". Cette expression traduit, au fond, une préoccupation d'enrichissement des postes. En particulier, l'introduction d'une dimension relationnelle dans les activités de gestion, ou encore le développement des logiques collaboratives vont dans ce sens et participent de l'intérêt au travail et de la motivation. Un équilibre est à trouver entre une démarche d'industrialisation, qui reste pertinente au plan économique, et une reconnaissance de l'individu au travail.

**Enrichir les postes,
éclairer les parcours
professionnels,
favoriser
la mobilité...**

Aussi la mobilité apparaît-elle comme un facteur de motivation, même si elle fait l'objet de nombreux questionnements. Les salariés ont-ils réellement une visibilité sur les parcours professionnels possibles ? S'ils sont difficilement mobiles, d'un point de vue géographique, que peut-on proposer en termes d'évolution - sur place - dans les logiques organisationnelles retenues ? Les réflexions considérant que ce sont désormais les postes qui sont mobiles et évolutifs seront-elles suffisantes pour répondre tout à la fois au maintien de la motivation, aux attentes de développement des salariés et à la performance attendue par les entreprises ?

Cette problématique géographique peut trouver dans l'avenir toute son acuité par rapport à la dimension européenne, voire internationale, les conséquences de Solvabilité 2.

Très clairement, le management est en crise. Entre le marteau et l'enclume, il peine à se positionner dans un certain nombre de rôles nouveaux qui lui sont attribués. La rapidité de l'information, les organisations matricielles, le travail en mode projet... viennent bouleverser les responsabilités hiérarchiques traditionnelles.

De plus, la période de crise économique, génératrice en soi d'inquiétudes, et l'accélération des transformations organisationnelles montrent la nécessité de prendre en compte différemment la "dimension psychologique" des salariés.

Les managers ont bien compris que leur action se trouve au cœur de toute évolution. Au point que ces compétences, attendues en termes de conduite et d'accompagnement du changement, semblent être devenues prioritaires. A ces compétences s'ajoutent des missions de gestion RH, de plus en plus délicates à appréhender. Concilier ces nouveaux rôles avec leur fonction de base, soit gérer les organisations et assurer la performance des résultats..., devient un challenge quotidien.

Ainsi, le soutien aux fonctions managériales constitue une préoccupation majeure des directions des ressources humaines (qui fera l'objet par ailleurs, d'une prochaine étude de l'Observatoire).

Les obligations réglementaires sont nombreuses, utiles. Les directions RH se mobilisent toutefois pour éviter de faire se succéder, de manière morcelée, ces différentes politiques (accord GPEC, emploi seniors, non discrimination, handicap, etc.). Elles recherchent une cohérence d'ensemble : éviter de "faire compliqué", adapter, intégrer ces exigences à la politique globale de leur entreprise.

La crise économique oblige les entreprises à réintégrer la gestion de l'humain au cœur de leur stratégie. En effet, lorsqu'une entreprise est traversée par une zone de turbulence, les salariés peuvent être saisis par le doute quant à leur avenir. Il appartient donc à la fonction RH de leur redonner de la visibilité et leur permettre d'inscrire leur travail dans la durée. En cela, la RH doit contribuer à rassurer, motiver, développer, renforcer la fidélisation des salariés.

Si la crise, à ce jour, n'a pas fortement secoué le secteur de l'assurance, elle a néanmoins contribué à mettre en exergue un certain nombre de problématiques de fond qui traversent le secteur. Plus que jamais, les questions RH s'inscrivent dans une logique systémique qui doit à la fois prendre en compte la transversalité des organisations et reconnaître les besoins de l'individu au travail. A cela s'ajoute les politiques RH devenues complexes entre l'emploi des seniors, la diversité et la mixité, la GPEC, la fidélisation des salariés, attirer les jeunes talents, etc. Enfin, et y compris dans le secteur de l'assurance, la crise exacerbe les tensions liées à la redéfinition des organisations, des postes et des contenus de métiers. Les managers, et plus particulièrement les managers commerciaux, témoignent de l'inquiétude de certains salariés.

Mais c'est aussi une période qui peut s'avérer opportune quant au recrutement de nouveaux talents, notamment grâce à une image non écornée par la crise et au ralentissement du turn-over lié à un marché de l'emploi plus ou moins atone.

**Contribuer à définir
une nouvelle politique
managériale**

**Mettre en cohérence
les obligations
réglementaires
avec les projets
de l'entreprise :
un vrai challenge...**

**La crise :
une opportunité
de repositionnement
des ressources
humaines ?**

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

- au 31 décembre de chaque année, depuis 2006.

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 - assistantat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes et documents

- 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 2009 : horizon 2009-2014 "l'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance" (2009)
- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (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)

Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances

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

A paraître

- Le management dans l'assurance (octobre 2010)
- ROMA 2009 – données sociales au 31/12/2009 (décembre 2010)
- ROFA 2009 – données formation de l'année 2009 (décembre 2010)
- La fonction d'inspecteur dans l'assurance (1^{er} semestre 2011)

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