

Baromètre prospectif

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

La prospective n'a pas pour but de baliser un chemin unique prédéterminé. Son objectif est d'essayer de voir quels sont les futurs possibles, de dégager les tendances structurelles et d'anticiper à moyen terme les incertitudes à faible faisceau. Les effets de la concurrence, de la démographie, des technologies, de la réglementation feront que les métiers d'aujourd'hui ne seront pas les métiers de demain. De même, les réponses en matière organisationnelle au niveau de la profession pourront revêtir des formes différentes à partir de combinaisons multiples de la chaîne d'activités..

Cette année, le Baromètre s'est particulièrement centré sur l'impact à terme pour notre profession, pour nos métiers, de deux orientations stratégiques qui auront des conséquences majeures dans une vision prospective.

Tout d'abord, identifiée dans le Baromètre 2007, **la montée des services à la personne**, le passage de l'assurantiel vers l'assistanciel. L'enjeu pour les assureurs est double : solvabiliser la demande, d'une part, et professionnaliser l'offre, d'autre part.

Ensuite, élément qui émerge avec acuité cette année : **le développement d'Internet**. D'un simple outil de communication à l'origine, il tend à s'imposer comme un canal autonome de distribution. Mais, il pourrait aussi devenir rapidement un outil de gestion, voire une certaine forme d'auto-gestion du contrat et du sinistre par l'assuré lui-même.

Face au changement sociétal du consommateur, le phénomène du **low cost** pourrait accélérer la montée en puissance d'Internet dans l'assurance comme facteur de réduction des coûts en risques simples.

Ces évolutions ne sont pas sans conséquence sur nos métiers, de la famille Conception de produits à celle de Gestion de contrats, notamment en indemnisation, en passant par le Commercial.

L'ensemble de ces activités pourra être touché à terme.

Un autre élément devrait dans l'avenir affecter les stratégies des acteurs, à savoir la modification des règles prudentielles et comptables découlant de **Solvabilité II**. Ce sujet sera traité ultérieurement.

Ce Baromètre 2008, après avoir analysé la stratégie des acteurs (services et Internet), examine ces effets potentiels sur la chaîne d'activités, sur nos métiers cœurs.

Face à ce défi des services à la personne et d'Internet, quelles réponses à apporter en matière RH ? A travers la mise en place de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**, les professionnels des ressources humaines doivent accompagner le changement et anticiper les mutations, en lien avec les opérationnels, que celles-ci soient technologiques, organisationnelles, ou démographiques, avec leurs conséquences possibles sur les métiers, les emplois et les compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est caractérisée par :

- **l'approche par métier**, telle que définie dans le ROMA, à travers leurs évolutions futures (en transformation, en régression, en apparition) ;
- **la maîtrise de la démographie** : les mesures à prendre en matière de recrutement liées aux sorties du *papy-boom* et le développement de l'employabilité des salariés en place face à la remontée globale de l'âge de cessation d'activité.

Ainsi l'objectif de la GPEC vise à fluidifier le marché du travail interne par la formation et la mobilité professionnelle.

2008 - 2013

Méthodologie

Dans un contexte de mutation rapide de l'environnement, la profession se devait de conduire une réflexion prospective sur l'évolution des compétences nécessaires à l'horizon 2015.

Une première étude prospective a été publiée en mai 2000. Elle consistait à déterminer, grâce à une méthodologie d'approche par scénario, les évolutions possibles, les tendances lourdes, les incertitudes ou ruptures pouvant affecter la profession.

En 2006, un nouveau baromètre intitulé "*Quels métiers demain ?*" a été rendu public. Il a pour but d'intégrer, d'une manière plus pertinente, les facteurs environnementaux majeurs, notamment la concurrence, l'impact des technologies, le changement et l'évolution des organisations et des produits.

Ce baromètre se veut un outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance permettant d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de compétences, de besoins en formation, de politiques de recrutement pour guider les actions à engager par les entreprises et au niveau de la profession.

Son objectif est double :

- suivre et actualiser la réalisation de ces scénarios par une vision prospective glissante à cinq ans ;
- préciser les problématiques ressources humaines engagées pour permettre ces évolutions.

Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

Chaque année, une actualisation est effectuée selon une méthodologie permanente à partir :

- d'un recueil des données quantitatives à travers le suivi statistique du ROMA à partir d'indicateurs normés et de données qualitatives,
- de panels de professionnels désignés pour chaque famille de métiers, "conception et adaptation de produits", "commercial" et "gestion de contrats", qui se réunissent tous les ans pour explorer : les facteurs d'évolution observés dans leur domaine, leur poids respectif, les éléments qui y sont attachés et l'apparition de nouveaux facteurs ; les répercussions de ces évolutions 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 oriente les travaux des panels de professionnels et analyse la production des groupes. Ce comité examine les perspectives par métier (ceux suivis et les autres) et leurs conséquences en matière de ressources humaines, les études complémentaires ou les propositions d'actions à prévoir, la pertinence des scénarios et outils utilisés.

Panel des sociétés participant aux travaux du Baromètre prospectif

AVIVA / AGF-Groupe Allianz / AXA France Assurances / CNP / GENERALI /
GROUPAMA-GAN / GMF / La MONDIALE / MAAF / MACIF / MAIF /
MATMUT / MMA / PACIFICA / PREDICA / SMABTP

Très rapidement après sa création en 1996, l'Observatoire a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ses travaux. En effet, au-delà de la constitution d'une base de données statistiques (le ROMA) permettant de réaliser une photographie au 31 décembre de chaque année de la situation des métiers, des compétences et des formations, s'est imposée la nécessité de dégager les éléments ressortissant du conjoncturel et du structurel.

Des tendances ainsi dégagées, il est apparu que deux grands phénomènes allaient affecter la profession, tant sur le plan quantitatif que qualitatif : l'environnement commercial et technologique, mais aussi d'un point de vue intrinsèque le défi démographique lié à la pyramide des âges des salariés de l'assurance.

Cette prise de conscience a abouti en mai 2000 à une première publication dénommée "Etude prospective et baromètre des métiers et des compétences à l'horizon 2005".

La prospective des métiers intéresse tous les acteurs de la vie économique au niveau collectif (Etat, régions, branches, entreprises), mais également au niveau individuel (formation initiale, formation continue, mobilité professionnelle). Elle a pour but de mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de transformation rapide de l'environnement économique et concurrentiel, des entreprises et du marché du travail, d'éclairer les parcours professionnels, d'anticiper les besoins en formation, en compétences et de renouvellement des effectifs.

Dans sa finalité, la démarche prospective cherche à identifier des tendances, qu'elles soient lourdes ou encore peu sensibles, des risques, des opportunités et des ruptures pour modeler les visions stratégiques destinées à maîtriser le futur. Ces visions stratégiques permettent ainsi aux différents acteurs de construire leur représentation de l'avenir. Il s'agit en résumé d'identifier les futurs possibles, et surtout les risques de rupture. Il ne s'agit pas de définir une voie unique. Des solutions différentes peuvent être mises en place à partir d'identifications communes des risques potentiels.

La stratégie reste de la responsabilité des acteurs concernés, mais à partir si possible d'un diagnostic partagé. Tel est le sens de la démarche des travaux réalisés depuis plus de dix ans maintenant par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance.

A partir de la synthèse des ROMA, des études métiers, des baromètres, publiés à ce jour, validés par les groupes de travail métiers, les échanges d'expériences avec les entreprises, le comité de pilotage RH, l'Observatoire a construit une grille de lecture et un schéma d'analyse dont le caractère simple, pédagogique et opératoire a été l'objectif permanent qui a fait l'objet d'une publication en juin 2006 sous le titre "Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospectif à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance".

La prospective est donc une démarche qui intègre la dimension du temps long, passé et à venir. Le temps combine des variables empreintes d'inertie telles que les changements démographiques ou d'autres, dont les variations interviennent sur des échelles de temps de plus en plus courtes, en accélération, telles que l'innovation technologique. L'analyse sur le moyen-long terme permet d'éliminer les artefacts conjoncturels pour dégager les éléments structurels et tendanciels.

La prospective, c'est aussi une démarche qui doit intégrer les ruptures potentielles subies ou voulues. Ce phénomène de discontinuité résulte de facteurs divers tels que les effets de seuil comme la saturation du marché (*Cf. automobile*), l'irruption d'innovations de natures diverses, notamment technologiques (Internet), d'acteurs "briseurs d'habitudes" (grande distribution, constructeurs automobile), et bien évidemment la volonté humaine de modifier "les règles du jeu".

La prospective peut se décliner en cinq étapes :

- La définition de la problématique et le choix de l'horizon,
- La construction de systèmes de représentation (modélisation), et l'identification de variables clés,
- Le recueil des données et l'élaboration d'hypothèses,
- La présentation de futurs possibles à travers des scénarios d'évolution,
- Les choix stratégiques.

De la statistique... à la prospective

La prospective des métiers : une démarche au service de la profession, des entreprises et des salariés

Un nouveau modèle d'analyse prospective : la chaîne d'activités

L'analyse par la chaîne d'activités

A partir de cette grille de travail, quels ont été les choix et les options mis en action par l'Observatoire ?

L'objectif est de doter la profession d'outils durables de veille permettant de mieux éclairer les prises de décisions en matière de ressources humaines dans les entreprises, notamment en ce qui concerne les impacts sur les métiers, les formations et le renouvellement des effectifs. Il s'agit de répondre à la question : quels métiers demain ? Le choix de l'horizon a été fixé à 2015.

Pour la politique RH, la démographie est la variable forte qui affecte nos métiers, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, notamment par l'effet du papy-boom dont le point culminant se situera avec les sorties des cohortes 1953-1954 en 2013 et 2014. De même, en ce qui concerne le taux de renouvellement lié aux départs à la retraite, compte tenu des gains de productivité en réserve des technologies, mais aussi des possibilités d'externalisation voire de délocalisation, une hypothèse de remplacement d'un pour un ne peut être l'unique choix stratégique retenu.

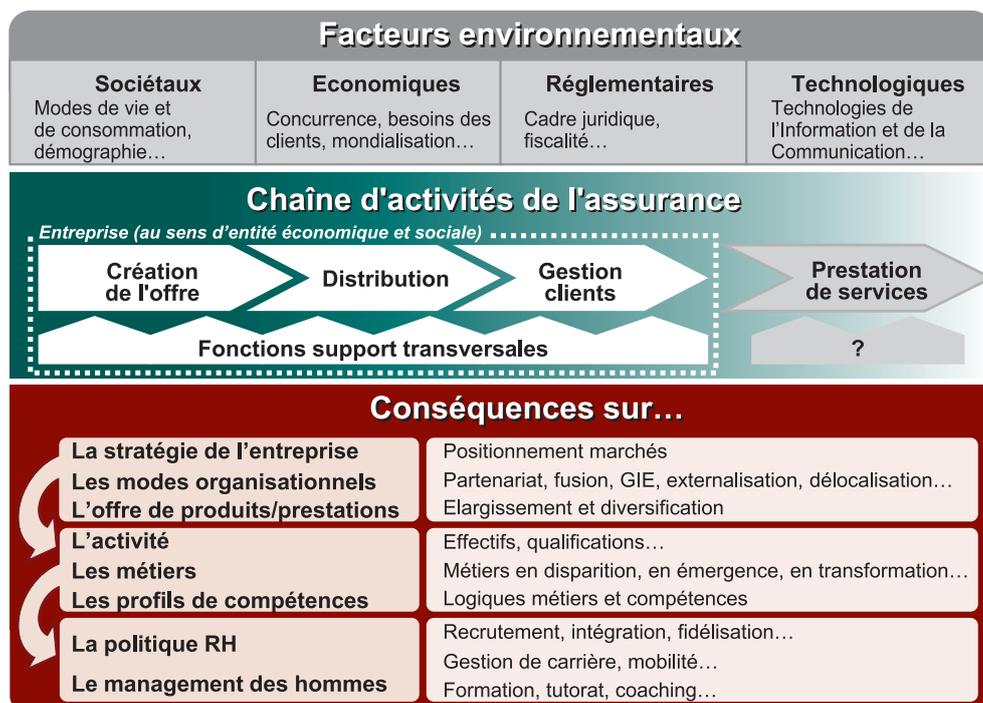
Dans nos travaux, à périmètre égal des conventions collectives actuelles, nous envisageons une certaine diminution des non cadres et un maintien, voire une progression des cadres. Cette combinatoire "effectifs - technologies - localisations" est aussi une dominante forte des hypothèses de travail pour les scénarios du futur.

En ce qui concerne l'identification des variables-clés au niveau des facteurs environnementaux, elles sont d'ordre économique, technologique, sociétal, et réglementaire. Ces variables se déclinent dans la modélisation selon le schéma qui suit.

Les éléments qui ressortent de facteurs endogènes et exogènes à la profession, ont des conséquences directes sur l'organisation de la profession et l'évolution de nos métiers.

L'assurance peut se résumer en une chaîne d'activités mettant en jeu, du point de vue RH, un certain nombre de familles de métiers et de compétences regroupées dans une chaîne d'activités qui formait originellement l'entreprise au sens d'entité économique et sociale. En effet, les métiers qui concourent à la création de l'offre, qui fabriquent le produit (actuaire, marketeur, juriste de contrats...), qui distribuent (commercial et vendeur), qui gèrent le client (souscripteur et/ou indemnisateur), sont les métiers au cœur de la chaîne d'activités.

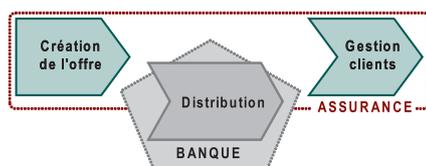
Pour réaliser ces activités, sont mises en place des fonctions supports, transversales, de logistique, d'informatique, de ressources humaines, etc.



Nous avons retenu dans nos hypothèses, à travers le passage de l'indemnisation pécuniaire vers la prestation de service, l'émergence de métiers liés, existants ou nouveaux, situés à la frontière de l'assuranciel et de l'assistanciel. Cela sera un élément important dans le suivi de l'évolution à l'horizon 2015 de nos métiers, de nos activités, de l'organisation de nos entreprises.

Ainsi, le suivi des divers indicateurs, l'identification de leur évolution, la combinaison des variables clés et des acteurs principaux, permet la modélisation de l'évolution des organisations et des métiers, déterminant une représentation des futurs possibles et l'élaboration de scénarios.

Typologie 1 : Bancassurance



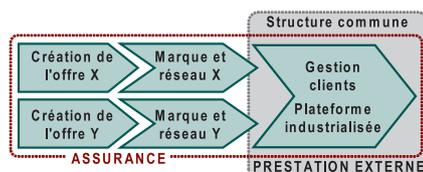
La bancassurance, où seule la partie création de l'offre et gestion du client est intégrée à l'assurance, la partie distribution étant au sein des métiers bancaires.

Typologie 2 : Multicanaux (marque et/ou statut)



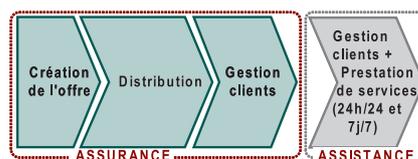
L'organisation par canaux de marque et/ou modes de distribution avec unification de la création de l'offre et de la gestion client. Une seule structure crée les produits distribués par différents distributeurs spécialisés en fonction d'une clientèle ou d'un produit sous une marque distincte, les sinistres étant regroupés sur une structure unique.

Typologie 3 : Mise en commun d'activités (interne/externe)



Une autre typologie dans le cadre d'un partenariat permet à des marques différentes d'être gérées par une structure commune d'indemnisation de type plate-forme.

Typologie 4 : Assurance / Assistance



Et bien évidemment, une typologie déjà bien rôdée, celle du lien entre l'assureur direct et l'assisteur soit pour des raisons organisationnelles de temps (24h/24 – 7 jrs/7), soit pour des raisons de complémentarité (indemnisation monétaire et prestation de service).

L'analyse de la chaîne d'activités permet ainsi de refléter les diverses possibilités combinatoires d'évolution des organisations des entreprises et de leur rationalisation industrielle. Des scénarios peuvent être d'ores et déjà perceptibles à travers le démembrement plus ou moins partiel des composants de la chaîne d'activités traditionnelle à l'origine contenus dans une seule entreprise, à savoir fabriquer un contrat, vendre un contrat, gérer le contrat et/ou le service.

L'analyse par la chaîne d'activités permet de suivre les changements organisationnels et les transformations des métiers, à partir des différentes formes que pourront prendre les entreprises pour répondre à l'évolution de l'environnement concurrentiel, à la qualité du service rendu et à la maîtrise des coûts.

Les scénarios ici décrits sont des scénarios exploratoires qui sont destinés à envisager les champs du possible. Ils sont différents des scénarios stratégiques, volontaristes, mis en place par les entreprises pour définir leurs objectifs.

L'Observatoire s'inscrit ainsi dans une démarche exploratoire à partir d'éléments factuels (évolution des effectifs, des métiers, des mobilités, des formations). Son rôle est de doter les entreprises d'un instrument propre à faciliter une meilleure analyse des besoins et l'anticipation en terme de compétences, de qualifications, et de formations. Son but est d'éclairer les prises de décisions des RH. Il ne lui appartient pas de définir un choix stratégique. Cette partie est de la responsabilité et de l'autonomie de chaque entreprise en fonction de ses propres choix, de son histoire, de sa forme juridique, etc.

Rôle et missions de l'Observatoire dans les scénarios prospectifs

Stratégie des acteurs

Les services à la personne : solvabiliser la demande et professionnaliser l'offre

Comme nous l'avions relevé dans le Baromètre 2007 avec le développement des services à la personne, l'assurance se trouve aujourd'hui à un carrefour historique.

Avec un taux de croissance aux alentours de 12% en 2007, ce marché demeure extrêmement porteur cette année encore. Et en passant d'une logique d'indemnisation pécuniaire à des prestations en nature, les assureurs ont naturellement vocation à s'y positionner. Qu'il s'agisse de solvabiliser la demande ou de favoriser l'accès aux services à la personne, leur légitimité s'en trouve d'autant plus renforcée qu'elle répond aux attentes et sollicitations croissantes des clients dans un contexte hautement concurrentiel.

La difficulté devient non seulement d'organiser l'allocation de ces prestations, mais surtout d'en déterminer le coût actuariel à terme. En effet, si la valorisation d'un contrat d'épargne doit désormais reposer sur la délivrance d'une prestation en nature, plutôt que sur un taux d'intérêt servi, il faut aussi tenir compte de la variabilité des coûts, eux-mêmes dépendants des fluctuations économiques.

Par ailleurs, l'entreprise prend également le risque d'écorner son image par le principe même du report de sa prestation sur un tiers intervenant. Sur ce marché émergent, par définition non encore mature, la qualité de la prestation est externe à l'entreprise, déléguée, voire diluée auprès d'acteurs dont le professionnalisme peut être critiqué. Ainsi, un double enjeu ressort : d'une part pour garantir la satisfaction du client et, d'autre part, en terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) pour contribuer à l'augmentation, à la formalisation et à la reconnaissance des compétences des professionnels concernés (femmes de ménage, aides soignantes, auxiliaires de vie, garde d'enfants...).

Internet : vers un canal autonome ?

Si toutes les entreprises d'assurances sont bien présentes sur la "toile", depuis plusieurs années, Internet a davantage été utilisé jusqu'à aujourd'hui comme un moyen de communication que comme un canal à part entière, c'est-à-dire autonome. Passés l'information, les différentes formules, les devis... l'internaute devait recourir au téléphone ou convenir d'un rendez-vous en face-à-face pour conclure ou modifier son contrat, a fortiori pour déclarer un sinistre.

Le fait est que le faible taux d'équipement des ménages, en ordinateur et connexion ADSL, freinait le déploiement de cette modernisation, de même que les mentalités et les modes de consommation. La plus grande maturité du marché des risques de masse, en la matière, invite donc l'ensemble des acteurs du secteur à repenser leur stratégie de distribution, mais aussi leurs modèles de gestion et d'indemnisation.

Jusqu'alors, Internet se situait en superposition des autres canaux existant, avec les risques inhérents de cannibalisation. Il semble devoir dorénavant se juxtaposer en synergie avec les autres modes d'organisation que sont les plates-formes, les agences, les commerciaux de terrain, les réseaux. Le principe posé est qu'un client, quelle que soit sa typologie, puisse entrer en communication et réaliser l'intégralité de sa transaction avec une société d'assurances selon le mode qu'il aura lui-même déterminé.

Il ne s'agit alors plus de raisonner par segment de clientèle ou prospect, mais par canal d'interaction.

Quelles conséquences sur l'activité ?

Derrière la vitrine incontournable qu'Internet représente, deux domaines d'activités sont en premier lieu concernés par cette montée en puissance, avec toutefois un décalage dans les dates de déploiement entre l'Iard/santé et la Vie : la distribution (auto-souscription) et la gestion (production et indemnisation).

La distribution : une logique de spécialisation de chaque canal et une recherche de synergie. - Internet s'adresse avant tout aux personnes autonomes qui, passée la phase d'information, veulent souscrire leur contrat d'assurance par eux-mêmes, de A à Z, sans autre contact ou type de relation. Il correspond à la mise en ligne de produits standardisés répondant à des besoins de masse. Les opérations sont automatisées au maximum.

- La plate-forme (téléphonique et/ou email) vise quant à elle à apporter des réponses plus précises ou personnalisées face à un problème de couverture de risque. Il peut aussi s'agir d'un rôle de conseil préalable ou d'explication pédagogique d'un point technique, voire en support des commerciaux de terrain.

- Le face-à-face (en agence ou au domicile) se justifie enfin lorsque la matière à assurer demande un haut niveau de compétence technique ou lorsqu'il existe des enjeux importants, notamment commerciaux.

La gestion et l'indemnisation : comme en matière de distribution, l'un des objectifs recherchés au travers d'Internet est de permettre au client d'être le plus autonome possible, à l'instar de ce qui existe déjà dans la banque avec les "murs d'argent" ou "DAB". C'est donc ici que l'industrialisation pèsera le plus dans les prochaines années. C'est l'exemple, en automobile, du constat amiable en ligne pour effectuer sa déclaration de sinistre. Mais en contrepartie, l'automatisation des tâches administratives renverra les gestionnaires travaillant sur les plates-formes ou en face-à-face, soit sur des actes complexes difficilement "robotisables" (rapport coût d'investissement/coût salarial), soit sur des actions nécessitant un certain niveau d'expertise, soit encore sur les cas à fort enjeu et/ou dimension affective (besoin de proximité, de reconnaissance du client sinistré).

Globalement, il ressort qu'Internet, en automatisant et en transférant sur les internautes les tâches simples à faible valeur ajoutée, devrait entraîner une forme de re-spécialisation des équipes en place. Cette hausse du niveau de professionnalisme ne devrait toutefois pas conduire à revenir en arrière, en réinvestissant les métiers historiques du *back office*, mais plutôt à favoriser l'émergence de nouvelles filières professionnelles, davantage axées sur une approche par les compétences.

Après le transport aérien (Ryan air, Easy Jet), puis la grande distribution (Lidl, Leader Price, Ed, Netto), l'hôtellerie (1ère Classe, Formule 1), et dorénavant l'automobile (Logan)... le *low cost* semble aussi poindre dans le secteur de l'assurance.

Si ce phénomène ne semble pas devoir prendre de grosses parts de marché à court terme, il pourrait néanmoins accélérer la montée en puissance d'Internet, tant dans la distribution que dans les activités de gestion et d'indemnisation. En effet, et sous peine de promesse non tenue, Internet doit répondre avant tout à une attente de rapidité et de simplicité qu'exprime le client. Nous nous situons donc sur des produits fortement standardisés, avec des options de personnalisation limitées en nombre, et dans le cadre de procédures extrêmement rationalisées (notamment par le jeu croissant des conventions entre assureurs).

Attention toutefois à ne pas confondre *low cost* et *discount* (ou *low price*)... de même qu'entre *low cost* de distribution et *low cost* de produits. Rappelons que le principe fondamental de ce modèle est avant tout de réduire au maximum le coût d'un produit. Mais notons d'ores et déjà que tenter de gagner sur le montant des sinistres payés est aujourd'hui considéré par l'ensemble des acteurs comme une stratégie extrêmement risquée en terme d'image du fait des insatisfactions que générerait une réparation par trop limitée des dommages subis. Reste pour y parvenir deux options – éventuellement cumulatives : soit en économisant sur les coûts de distribution, ce qui reprend en partie le modèle instauré par les mutuelles sans intermédiaire, c'est-à-dire celui de la vente directe ; soit en cherchant à réduire les coûts d'acquisition et de gestion des contrats, par une automatisation des tâches et un transfert sur l'assuré.

Indépendamment des facteurs technologiques que nous venons de décrire, un autre élément pourrait affecter à terme la stratégie des acteurs, à savoir la modification des règles prudentielles et comptables à travers le déploiement des dispositions de Solvabilité II.

Si le cœur de métier de l'assurance repose avant tout sur la gestion en "bon père de famille" de l'actif et du passif du bilan (principalement constitué de provisions techniques), l'arrivée de la norme comptable Solvabilité II risque fort de déplacer ce curseur historique... En imposant des règles prudentielles supplémentaires, quant à la valorisation de leurs comptes d'actifs, les assureurs vont en effet voir se renforcer le niveau de leurs fonds propres réglementaires, quand bien même ils se situent aujourd'hui largement au-dessus des minima imposés.

Dans ce contexte, d'autant plus justifié par la crise mondiale des "subprimes", il paraît plus que probable que le paysage assurantiel français sera profondément affecté par ces nouvelles exigences comptables et qu'il devrait connaître des remaniements importants, tant du côté des sociétés anonymes que de celui des mutuelles.

Le phénomène *low cost* : un accélérateur de changement ?

Solvabilité II : de la gestion du passif à la gestion des actifs...

Pistes de réflexion et d'action RH...

A partir des enjeux identifiés à l'occasion des Baromètres précédents (la démographie, le renouvellement et la fidélisation, la diversité...), le rôle de la fonction RH s'inscrit dans l'accompagnement du changement et l'anticipation des mutations, tant sociales qu'organisationnelles. Dans ce contexte, l'arrivée de technologies nouvelles (Internet, reconnaissance vocale...) aura un impact majeur sur nos métiers dans les années prochaines.

Conduire simultanément l'orientation vers une culture du service et l'industrialisation de la gestion mais aussi de la distribution, avec l'exigence de renforcer le lien compétitivité/compétence, constitue un réel défi pour l'ensemble des métiers du secteur de l'assurance. Avant d'aborder la question par métier, au prochain chapitre, il importe d'avoir une vision globale des problématiques RH.

Ainsi, de manière transverse à l'ensemble des métiers, la question sociale est interpellée autour de deux axes interdépendants : la démographie et les technologies, leurs conséquences sur la gestion des compétences.

Démographie et technologies : un défi qualitatif

Rappelons les chiffres : 40 000 départs en retraite sont prévus au cours des prochaines années. Si la dimension quantitative est relativement aisée à cerner, l'approche qualitative reste difficile. Pour relever le défi de la modernité, de la compétitivité, les entreprises se doivent de projeter l'évolution des métiers et des profils de compétences qui leur seront utiles. L'enjeu est d'importance, l'opportunité est unique...

Unique et complexe... Le contexte actuel et à venir se caractérise par l'intensité de la concurrence et l'évolution rapide des technologies qui déplacent et redéfinissent les métiers en permanence. De plus, nous entrons dans une période où le recrutement sera concurrentiel, où la mobilité interne devra être plus fluide et où la formation devra davantage devenir un outil de parcours professionnel.

Anticiper les besoins en compétences, prendre en compte le caractère évolutif des compétences elles-mêmes, constituent la base des réflexions RH et, de ce point de vue, les attentes sont fortes.

La gestion des compétences, un impératif à trois niveaux

1/ La compétence de l'entreprise, liée au marché, relève de la stratégie et se décline par des choix :

- Organisationnels : fusions/concentrations, partenariats, sous-traitance, développement des plates-formes, distribution multicanale notamment Internet,...
- Managériaux : pilotage par objectif, par projet dans des structures matricielles temporaires,...
- Métiers : renforcement des activités de conception de produits, développement d'une culture de service...

Sur ces différents plans, la dimension RH est essentielle dans la conduite du changement. Elle doit apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles seront les compétences les plus adaptées à satisfaire la clientèle assurée ?
- Comment mobiliser les salariés sur les enjeux de la concurrence ?
- Comment fidéliser les compétences-clé ?
- Comment recruter aujourd'hui les bons profils pour demain ?

2/ La compétence collective des équipes constitue un niveau intermédiaire qui se caractérise aujourd'hui par de multiples facettes :

- L'équipe dans sa logique métier, avec une structure hiérarchique,
- L'équipe dans sa logique projet, avec un périmètre changeant.

Ce mode de travail, de plus en plus répandu dans les entreprises d'assurances, sollicite en particulier le management dans un registre de compétences nouveau, qui consiste à articuler les deux logiques évoquées, l'une verticale avec un rôle hiérarchique, d'encadrement, l'autre horizontale et transverse avec un rôle fonctionnel. Il s'agit d'un changement profond pour des entreprises qui ont généralement fonctionné sur un mode pyramidal hiérarchisé.

3/ La compétence individuelle reste plus que jamais d'actualité pour deux raisons majeures. D'une part son caractère permanent et évolutif repose sur une dynamique de professionnalisation constante, renforcée par le fait que les collaborateurs vont travailler plus longtemps. D'autre part le contexte actuel du secteur de l'assurance sollicite globalement de nouvelles compétences, se traduisant par un glissement de la technique au profit d'une dimension relationnelle professionnalisée et performante.

Au-delà de cette nécessaire approche par les compétences, qui intègrent l'évolution du marché et une vision globale de l'entreprise, un certain nombre d'éléments semble commun à tous les métiers : le développement du travail en mode projet, de nouvelles responsabilités et de nouvelles compétences pour l'ensemble des managers, quel que soit leur métier, une tendance à l'industrialisation qui a pour effet un glissement vers d'autres types de compétences.

Le travail en mode projet, une pratique professionnelle qui s'étend et enrichit les compétences

Ce mode de fonctionnement tend à se développer de plus en plus. Internet pourra en être une illustration choisie, sollicitant un nombre considérable d'acteurs venant de tous horizons et de tous métiers. Il permet :

- d'une part, de développer des compétences transverses en matière de communication, de méthodologie, de gestion des ressources, de reporting,
- d'autre part, de capitaliser des expériences diverses, d'apprendre en dehors de son métier.

Croiser la logique projet et la logique métier constitue un mode de réponse à l'innovation et, sur le plan RH, c'est incontestablement un moyen de faciliter la mobilité.

Le management, un rôle plus exigeant et plus complexe

L'ensemble des lignes managériales est confronté aujourd'hui à de fortes évolutions. À l'expertise technique, à l'atteinte des objectifs des équipes, s'ajoute une dimension transverse, fonctionnelle qui implique notamment, dans le cadre de la gestion de projet, une perte de pouvoir ou d'un statut d'autorité. Outre le rôle d'encadrement, le manager devient contributeur, expert, fournisseur de ressources, etc.

Sa compétence consiste alors à articuler les deux logiques évoquées précédemment. L'accompagnement des managers, notamment par la formation, peut constituer une réponse à l'évolution de leur rôle.

Entre industrialisation et spécialisation

L'industrialisation du monde des services, en l'occurrence du secteur de l'assurance, ne peut se réduire à une comparaison avec le secteur industriel. En effet, l'espace de productivité dans le secteur des services reste ouvert car la notion de "rendre service" à un client renvoie à une implication personnelle, la satisfaction du client étant source de gratification. Néanmoins, il convient de prendre en compte que dans un mode de travail industrialisé, la motivation reste un des facteurs essentiels de productivité. Il appartient ainsi aux DRH d'intégrer cet élément dans leurs réflexions relatives au développement, à la gestion et à la reconnaissance des compétences.

Par ailleurs, si l'industrialisation permet l'automatisation d'actes de gestion à faible valeur ajoutée, elle constitue également une opportunité de glissement vers une professionnalisation du service. Ainsi, pour tous les métiers, on constate globalement une tendance vers une montée du niveau de compétences, en corollaire de l'élévation des niveaux de diplômes relevée dans les derniers ROMA.

Les prochaines années mobiliseront toutes les énergies et tous les outils mis à disposition des DRH. En particulier, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui permet de passer de la stratégie de l'entreprise à ses conséquences en matière RH, sera un facteur déterminant pour faire face aux mouvements d'effectifs et pour anticiper les évolutions des métiers.

Mais la GPEC ne peut être abordée comme un problème uniquement de ressources humaines autour de la construction d'un référentiel de métiers et de compétences. Il ne faut pas oublier ce qui fait sens en amont, les mutations de l'environnement professionnel et de l'entreprise, des produits, des marchés, des concurrents, des technologies, mais aussi l'impact sur les différentes activités et familles de métiers, les scénarios alternatifs en matière d'organisation et de développement des compétences. L'articulation conceptuelle et pratique entre observatoire de branche et observatoires d'entreprises issus des accords de GPEC s'avère complémentaire pour la construction de réponses RH.

Des problématiques transverses à tous les métiers

La GPEC : un outil de réponses RH

Conception et adaptation de produits

Chiffres clés et tendances à 5 ans

Données sur les effectifs	31/12/2006	Evolution 2001/2006	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	4 133	+ 14,1%	↑
Poids représentatif de la famille	3,0%	+ 0,2 pt	↗
Age moyen	39,9 ans	+ 1,1 an	→
Taux de 55 ans et +	9,9%	+ 4,6 pts	↑
Part des femmes	53,5%	+ 0,7 pt	↗
Proportion de cadres	89,5%	+ 13,3 pts	→
Niveaux de formation Bac+2	14,6%	- 1,0 pt	↘
Niveaux de formation Bac+5	46,2%	+ 9,3 pts	↑
Géographie (% en IDF)	65,1%	+ 7,1 pts	→

Sorties d'ici 2015	Données au 31/12/2006
Poids des sorties prévisibles	768 soit 18,6 %
Poids des sorties Cadres	89,5%
Poids des sorties Femmes	40,0%

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

Evolutions des métiers et des compétences

Innovation et créativité, des compétences attendues...

Pour répondre aux nouveaux marchés

Les services à la personne ne s'apparentent ni à l'activité IARD ni à l'activité Vie. Leurs cibles de clientèles et leur champ d'application sont divers : la famille (garde d'enfant, soutien scolaire, gardes d'animaux domestiques...), la personne (assistance aux personnes fragilisées, aide à la mobilité, soins corporels, esthétiques...), la vie quotidienne (ménage, repassage, jardinage, courses, livraison de repas...). Deux enjeux spécifiques apparaissent : la pertinence dans le temps de la promesse d'un service et la difficulté d'appréhender la notion de qualité de ce service.

Les services nécessitent ainsi une approche spécifique, tant sur le plan de leur conception que sur le plan des modes de distribution et de gestion ultérieure. Les marketeurs se trouvent confrontés à une demande d'innovation en matière d'assurance, qui interpelle la dimension créative de leur emploi et des compétences de conception.

En complément, les compétences actuarielles avec l'appréciation du couple rendement/risque pour ce domaine, constituent un enjeu important.

Pour reconstruire les modèles de besoins

Les évolutions du marketing conduisent à ré-envisager les pratiques en matière d'analyse des attentes de la clientèle. Au-delà des principes de segmentation, les marketeurs se penchent sur les moyens privilégiés de satisfaire ces besoins. D'où un élargissement de leurs activités sur les problématiques de distribution : définition des objectifs des différents canaux de distribution, stratégies de coordination et de complémentarité, et développement du canal Internet en soi. De nouvelles compétences sont mises en œuvre, nécessitant un niveau de connaissance élevé tant dans le domaine des nouvelles technologies qu'en matière statistique.

Pour mettre en œuvre les stratégies de développement d'Internet

Le canal Internet, l'apparition du *low cost* viennent élargir le champ de réflexion en matière de conception et d'adaptation de produits. La spécificité d'un canal qui se trouve être un outil d'information, de vente et de gestion interpelle les cibles de clientèle, les contrats et services proposés. Une vision globale est plus que jamais nécessaire à travers une organisation en mode projet, inter-métiers et inter-directions.

Ainsi l'expertise technologique, les fonctions actuarielles et juridiques ne manquent pas d'être sollicitées, avec l'exigence d'une compréhension systémique de ce modèle économique, ce qui constitue un élargissement de leur portefeuille de compétences.

Pour aller vers une approche plus individualisée

Les techniques classiques de segmentation de la clientèle, basées essentiellement sur les critères de catégories socio-professionnelles (CSP), s'affinent et s'enrichissent. De nouvelles techniques dites "de profilage" se développent pour répondre à une approche de plus en plus personnalisée du client ou du prospect, tant sur le plan de la définition de l'offre, de la tarification que sur le plan des canaux de distribution adéquats à chaque profil identifié.

Par exemple, les techniques de segmentation sont redéfinies aujourd'hui par critère affinitaire ou communautaire, considérant qu'il devient plus pertinent de prendre en compte les modes de vie, les proximités de comportements que les CSP.

Pour proposer plus d'interactivité avec les clients et les prospects

Le développement d'Internet, avec une dimension transversale à l'ensemble des métiers cœurs de l'assurance (information offres, comparatif offres, canal de vente, outils de gestion et de suivi de la clientèle et des sinistres), demande bien évidemment un investissement lourd, avec une approche globale de la part des métiers de la conception de produit.

Sur le plan des techniques marketing pures, peuvent ainsi être mis en place des modes d'analyse des comportements des internautes, qui viennent alimenter les logiques de profilage évoquées précédemment (combien de temps passé sur telle page, enregistrement de la navigation de l'internaute...) afin de construire des propositions commerciales qui tiennent compte de l'analyse des comportements de consultation des sites Internet

Sur le plan du fonctionnement d'Internet en tant que canal autonome, il s'agit de construire l'interactivité qui sera de nature à satisfaire le client dans le cadre de sa navigation : avatars, liens Internet/téléphonie, principe du "web call back", etc.

Il s'agit bien d'une dimension nouvelle de ces métiers, faisant appel à des compétences spécifiques relatives aux nouvelles technologies (notamment attendues avec le "Web 2. 0") et susceptibles de générer des spécialisations métiers nécessitant par exemple une expertise Internet, voire de nouveaux métiers tels que Directeur ou Responsable Internet.

Un développement de nouvelles techniques métier...

Les enjeux RH

L'actuariat comme le marketing constituent des activités à forte valeur ajoutée, qui se traduisent depuis plusieurs années par une progression forte du volume de l'emploi dans cette famille, avec des métiers et des compétences en émergence. Cette tendance se poursuivra au cours des années à venir, avec principalement les problématiques RH suivantes :

Des tensions sur le marché de l'emploi résultant de l'intérêt croissant des entreprises de tous secteurs pour ces fonctions, y compris à l'international, générant une forme de pénurie, dans un contexte de départs en retraite conséquent.

Il s'agit bien d'attirer et de recruter les meilleurs éléments et, au-delà, de les fidéliser en leur proposant des opportunités de carrière. Enfin, il s'agit de garantir les transferts de connaissances et compétences dans une logique d'anticipation. La réflexion est d'envergure, elle vise à s'inscrire dans un cercle vertueux consistant à attirer les meilleurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise et, en même temps, de proposer aux candidats une vision stratégique à long terme pour les intéresser.

Un impératif pour ces métiers de gestion des talents. Cette expression, de plus en plus fréquemment utilisée dans la littérature RH, englobe plusieurs dimensions dans une approche systémique : "attirer, repérer les potentiels en interne, fidéliser, développer, transférer".

Cette réflexion autour de la gestion des talents pourrait être une piste pour répondre aux attentes de créativité, d'innovation en matière de conception et d'adaptation de produits. En effet la question de la créativité représente un enjeu fort dans le domaine de la conception de produits. Et si l'empirisme, l'accumulation d'expériences diverses constituent en soi un mode d'acquisition de compétences en particulier pour les marketeurs, rien n'est encore acquis dans l'environnement d'Internet. Faudra-t-il embaucher de nouveaux profils ? Former ? Créer de nouveaux métiers spécifiques ? Accentuer le travail en mode projet ?

Ainsi, pour ces métiers à forte valeur ajoutée, il ne s'agit pas, en matière de RH de faire mieux, mais de faire autrement, en collaboration étroite avec les responsables de ces directions opérationnelles.

Commercial

Chiffres clés et tendances à 5 ans

Données sur les effectifs	31/12/2006	Evolution 2001/2006	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	44 246	+ 4,5%	➔
Poids représentatif de la famille	31,8%	- 0,2 pt	➔
Age moyen	40,0 ans	+ 1,1 an	⬇
Taux de 55 ans et +	10,1%	+ 4,8 pts	⬇
Part des femmes	50,3%	+ 4,2 pts	⬆
Proportion de cadres	23,0%	+ 1,9 pt	➔
Niveaux de formation Bac+2	36,0%	+ 5,7 pts	⬆
Niveaux de formation Bac+5	6,3%	+ 2,0 pts	⬆
Géographie (% en IDF)	14,2%	- 4,6 pts	⬇

Sorties d'ici 2015	Données au 31/12/2006
Poids des sorties prévisibles	8 663 soit 19,6%
Poids des sorties Cadres	32,9%
Poids des sorties Femmes	43,4%

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

Evolutions des métiers et des compétences

A noter que les analyses et réflexions concernant la famille Commercial trouvent également leur source dans l'étude éponyme de l'Observatoire publiée en octobre 2007.

La multiplicité des canaux de distribution a eu deux effets marquants sur les métiers commerciaux. D'une part leur activité s'est segmentée, d'autre part les types d'emplois se sont diversifiés, créant davantage de possibilités de mobilité à l'intérieur même de la famille de métier.

Entre distribution multicanale et diversité des profils commerciaux, une logique de spécialisation se dessine

Les différents canaux de distribution, destinés à répondre à des attentes plurielles de la clientèle, génèrent des activités et des profils de compétences différents.

Le face à face, en agence ou à domicile concerne principalement les situations complexes, à enjeux importants ou répond à une clientèle non-adepte des NTIC. Les commerciaux exerçant dans ce champ ont alors un profil de spécialiste, appuyé sur une parfaite maîtrise des produits, et des compétences pointues en techniques commerciales. Ils ont par ailleurs la capacité d'apporter des réponses personnalisées, donc une certaine forme d'autonomie.

Les plates-formes regroupent trois grands types d'activités : la réponse à des questions généralistes, l'apport "d'expertise" et l'assistance aux réseaux. Ces trois types d'activités génèrent trois types de profils distincts. La capacité de réponses à des questions généralistes s'appuie sur des profils maîtrisant la connaissance des gammes de produits. Cela concerne les plus gros volumes d'emplois sur les plates-formes. L'apport "d'expertise" destiné à soutenir les commerciaux de terrain a recours à des profils plus spécialisés, avec une réelle maîtrise technique des produits et de l'environnement des clients. Enfin, l'assistance commerciale, prenant en charge la recherche de prospect et la gestion des agendas commerciaux, privilégiera les compétences de techniques commerciales.

Internet, qui tend à devenir un canal de distribution autonome, pour des clients autonomes, sur des produits standards répondant à des besoins de masse, interpelle encore aujourd'hui des compétences de type connaissance des produits et techniques commerciales, notamment en lien avec le principe du "web call back".

A l'avenir, le développement du canal Internet comme canal autonome pourrait conduire à une automatisation de la distribution des produits standard... Loin d'être une fin en soi, ce phénomène est susceptible d'être un moteur d'évolution des métiers commerciaux vers davantage de spécialisation, Internet pouvant être l'occasion de "rebond", de propositions commerciales complémentaires, plus ciblées sur des produits plus complexes. Les commerciaux s'orienteraient alors vers davantage de fidélisation de la clientèle et se spécialiseraient sur les champs à exploiter, tant dans le domaine de l'assurance vie que dans le domaine de la gestion du patrimoine par exemple. En ce sens, nous irions vers une requalification des métiers historiques, avec des profils plus spécialisés et probablement des niveaux de diplôme plus élevés.

La recomposition de l'activité commerciale et le repositionnement de la fonction "vente" dans un processus global d'entreprise place aujourd'hui le manager au centre des stratégies de développement avec un enjeu de pilotage et de coordination des différents canaux de distribution. Ainsi des compétences incluant une vision systémique et anticipatrice sont désormais essentielles. Les enjeux organisationnels des modes de distribution sont tels qu'un manager commercial doit par ailleurs intégrer des modes de travail en groupe projet. Agir de façon autonome et travailler en réseau avec l'ensemble des directions, constitue un défi qui vient bousculer les schémas plus traditionnels du management commercial.

Enfin, au-delà de la culture du résultat et de la simple gestion de la performance, qui reste néanmoins la priorité, le manager endosse une mission d'intégrateur des changements, d'accompagnateur et d'entraîneur au quotidien et de gestionnaire des talents. D'un rôle technique, il est véritablement passé à un rôle d'animateur, complexe et multidimensionnel : stratégie, homme de réseau, et surtout entraîneur d'équipe, garant de la performance.

Le manager commercial devenu animateur...

Les enjeux RH

L'activité commerciale, telle qu'elle semble se recomposer, propose différents paradoxes qui sont autant de questions pour la gestion RH.

La distribution multicanale en privilégiant la spécialisation, mais en réduisant de fait le champ de polyvalence des commerciaux, est-elle de nature à réduire les compétences ou favorise-t-elle leur professionnalisme ? Si les logiques anciennes d'un emploi généraliste s'estompent, les efforts réalisés sont encore à poursuivre en matière de construction d'une véritable filière "Métier Commercial" au sein des entreprises. Ces efforts vont dans le sens d'un mode d'acquisition progressive et approfondie des compétences, d'un développement de carrière, d'une autre façon de se professionnaliser dans un métier. Il s'ensuit une évolution des profils et la nécessité de gérer en matière RH, d'une part les changements au sein même de la filière et, d'autre part, un risque de dichotomie entre "chasseurs", en prospection pure, et "éleveurs", en fidélisation.

De la même manière, l'automatisation de la commercialisation des produits standard entraînera-t-elle une redistribution des emplois commerciaux ? Sera-t-elle le point de départ d'une autre professionnalisation, avec notamment un glissement vers des spécialisations ? Ce dernier élément apparaît comme une opportunité d'élévation des qualifications et de diversification du métier.

L'approche désormais multi-formes, multi-acteurs et multi-profils de la distribution, avec une volonté marquée de complémentarité, vient également bouleverser certaines logiques historiques, en posant la question de la "propriété" du client. Dans ce contexte, la cohérence des systèmes de reconnaissance et de motivation est un enjeu RH important.

Enfin, les préoccupations en matière de recrutement ne sont pas nouvelles mais elles risquent de s'accroître au regard du triptyque pénurie, turn-over, déficit d'image du métier, et la recherche par les entreprises d'une appétence à la vente chez les candidats. Cet élément, principal moteur de fidélisation, générant des attentes fortes en matière de politiques de reconnaissance, de mobilité, de carrière, etc.

Gestion de contrats

Chiffres clés et tendances à 5 ans

Données sur les effectifs	31/12/2006	Evolution 2001/2006	Tendance à 5 ans	Sorties d'ici 2015	Données au 31/12/2006
Effectifs de la famille	39 632	+ 8,2%	↘	Poids des sorties prévisibles	11 373 soit 28,7%
Poids représentatif de la famille	28,5%	+ 0,8 pt	→	Poids des sorties Cadres	33,6%
Age moyen	42,6 ans	+ 1,5 an	↗	Poids des sorties Femmes	68,9%
Taux de 55 ans et +	13,8%	+ 7,8 pts	↗	Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Part des femmes	72,4%	+ 2,2 pts	↗	Remplacements Non Cadres	1/2 à 2/3
Proportion de cadres	28,7%	+ 2,8 pts	→	Remplacements Cadres	2/3 à 3/4
Niveaux de formation Bac+2	23,2%	+ 4,0 pts	↑		
Niveaux de formation Bac+5	9,6%	+ 2,6 pts	↗		
Géographie (% en IDF)	36,5%	- 5,2 pts	↘		

Evolutions des métiers et des compétences

Le service comme concept de gestion

La poursuite de la standardisation des process en matière de gestion de contrats, confirme le mouvement d'industrialisation relevé à travers le Baromètre lors des exercices précédents. Cette automatisation implique l'ensemble de la chaîne d'activités "souscription, production, indemnisation" ; elle a notamment pour effet la suppression des tâches à caractère répétitif sans valeur ajoutée.

Vers une évolution des activités et des compétences

La montée de cette industrialisation pose l'interrogation sur l'évolution quantitative et qualitative des emplois de la famille Gestion de contrats. Rappelons que sur le plan démographique celle-ci est la famille la plus massivement affectée par les sorties des *papys boomers* à l'horizon 2015. Ces départs peuvent se révéler une opportunité pour concilier les besoins des entreprises et le développement qualitatif de l'emploi en facilitant sans à-coup social les transformations organisationnelles.

Le débat est ouvert sur le taux de remplacement nombre pour nombre entre familles de métiers, notamment à travers la porosité déjà remarquée des activités de base vers des métiers de relation client, voire des activités commerciales. Mais aussi, le problème de la localisation des emplois ne peut plus être éludé. Ces interrogations seront au cœur de la réflexion RH et du dialogue social à travers le déploiement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Mais au-delà de l'automatisation de la gestion traditionnelle notamment de l'indemnisation axée uniquement sur la maîtrise du process monétaire du sinistre, le développement des services à la personne entraînera une redistribution de l'activité des gestionnaires de contrats. La dimension assistancielle venant se substituer en partie à l'activité assurancielle originelle.

Cette approche de substitution d'activité permet une certaine vision optimiste de l'évolution des emplois dans ce contexte d'industrialisation. Elle inscrit une certaine opportunité d'évolution et de requalification des emplois sur plates-formes, alors interpellés, non plus sur des actes de gestion simples, mais sur un renforcement de valeur ajoutée dans la relation client.

Ainsi, cela se traduirait par une reconstruction d'activité, un glissement de compétences à dominante technico-juridique, vers des compétences orientées client.

Une augmentation de la qualité de service : la capacité à résoudre une situation individuelle plus ou moins complexe, l'adaptabilité des réponses sont des enjeux majeurs de satisfaction du client. De plus, si Internet permet de suivre l'évolution d'un dossier, il est certain que les appels des clients auront d'autres motifs que la simple demande d'information. De la même manière, la diminution des expertises au profit des réparations en nature et de gré à gré fait appel à des capacités d'analyse, de réactivité qui modifient les process standards. Enfin, le fait de privilégier parfois les enjeux de fidélité au respect strict du cadre normatif des contrats, exige de passer d'un registre de compétences techniques de

niveau application, à un registre de compétences d'analyse se référant à des logiques de responsabilité et d'autonomie dans le travail, même si ce type de process reste encadré.

La vente additionnelle : d'ores et déjà un certain nombre de plates-formes de services sont sollicitées pour la commercialisation de produits d'assurance. Lors de l'étude sur les métiers commerciaux, des phénomènes de porosité avaient ainsi été constatés avec la famille Gestion de contrats. Cette orientation constitue sans conteste une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise et pour le salarié gestionnaire qui voit ainsi s'élargir la palette de ses compétences, intégrant davantage de relationnel, des techniques commerciales et donc un plus haut niveau de professionnalisme.

De l'indemnisation à la gestion de service : le suivi qualité, tant des prestataires de services eux-mêmes que de la mise en œuvre réelle des services, c'est-à-dire la vérification de la qualité d'exécution de la prestation (respect des engagements, des délais etc.) exige également des compétences relationnelles et de type organisationnel.

Aussi, les managers de proximité constituent-ils un acteur-clef de la rationalisation de l'activité, notamment sur les plates-formes de gestion. Dans ce contexte général, ils sont en effet en charge de la déclinaison opérationnelle des réorientations stratégiques opérées par les entreprises, qui considèrent dorénavant la qualité de la relation client comme une condition primordiale de leur compétitivité. Dans une large mesure, c'est sur eux que repose la nécessité de faire évoluer la culture technique historique vers une culture du service. Par ce fait, la maîtrise des règles juridiques d'assurance ne constitue plus la principale, voire l'unique source de reconnaissance professionnelle, y compris hiérarchique. Car au travers des transformations organisationnelles et technologiques, ce sont la finalité et la représentation des métiers traditionnels qui sont en voie de mutation.

Managers de proximité, le pivot du changement

Les enjeux RH

La famille de métier Gestion de contrats est au centre de préoccupations majeures et diverses sur le plan des RH. En effet, en terme de volume d'effectifs, c'est la famille la plus touchée par les départs en retraite.

Sur le plan organisationnel, c'est la famille de métier la plus concernée par le processus d'industrialisation.

Ces deux éléments, conjugués au phénomène de maintien dans l'emploi jusqu'à 60 ans, posent clairement la question des profils et des compétences des gestionnaires. L'évolution déjà engagée d'une culture technique vers une culture de service voire commerciale, se développera pour aller vers des métiers à plus forte valeur ajoutée, avec le défi de l'adaptation des salariés en poste. Les potentiels d'évolution qualitative de ces emplois, si ce choix est confirmé, pourront alors peut-être constituer une réponse aux attentes d'évolution de carrière des salariés embauchés récemment de façon massive sur les plates-formes.

Les apports de la GPEC trouveront alors tout leur sens pour accompagner le glissement d'un métier technico-juridique vers un métier de relation et de service.

On retrouve ainsi à travers la famille Gestion de Contrats, les attentes générales en matière RH : accompagner le changement et anticiper les mutations, qu'elles soient technologiques, organisationnelles ou démographiques et leurs conséquences possibles sur les métiers.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est caractérisée par :

- l'approche par métier, telle que définie dans le ROMA, à travers leurs évolutions futures (en transformation, en régression, en apparition) ;
- la maîtrise de la démographie : les mesures à prendre en matière de recrutement liées aux sorties du *papy-boom* et le développement de l'employabilité des salariés en place face à la remontée globale de l'âge de cessation d'activité.

Ainsi l'objectif de la GPEC vise à fluidifier le marché du travail interne par la formation et la mobilité professionnelle.

L'actualité de l'Observatoire...

Les familles de métiers spécifiques de l'assurance, dont les évolutions ont été étudiées dans les pages précédentes, représentent environ les deux tiers de l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances.

En octobre 2008, l'Observatoire fera paraître sa prochaine étude : **Profil statistique et prospectif des métiers de la Comptabilité et du Contrôle de gestion**, en actualisation de l'étude éditée en 2001.

En décembre 2008, sera ensuite publié le **ROMA 2008**, relatif aux données sociales de la profession (arrêtées au 31/12/2007).

Travaux relatifs aux métiers de l'assurance

Chaque année, des études spécifiques conduites par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance permettent de préciser ou d'éclairer certains points concernant les métiers évoqués dans le baromètre ou les autres familles. Les résultats du baromètre permettent aussi de dégager des choix de métiers à étudier.

A ce jour, l'Observatoire a déjà réalisé les études suivantes :

1. **Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance (ROMA)**
 - Données quantitatives sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, au 31 décembre de chaque année (depuis 1996).
2. **Rapport de l'Observatoire sur les Formations des salariés de l'Assurance (ROFA)**
 - Données quantitatives sur l'ensemble des formations suivies par les salariés des sociétés d'assurances, entre le 1er janvier et le 31 décembre de chaque année (depuis 2007).
3. **Etudes métiers spécifiques**
 - Les métiers des commerciaux - 2007
 - Les métiers des ressources humaines - 2003
 - Les métiers de l'informatique et des télécommunications - 2002
 - Les métiers du marketing - 2002
 - Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres - 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 télé-acteur dans l'assurance - 1998
4. **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 ? - 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
5. **Baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance**
 - Baromètre prospectif - édition 2007
 - Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospective, à l'horizon 2015, de l'industrialisation de l'assurance - 2006
 - Baromètres : du N°1 (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)
6. **Profil statistique et prospectif**
 - Les métiers de l'actuariat - 2005

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