

Quels métiers demain ?

*Un nouvel outil d'analyse prospective
à l'horizon 2015
de l'industrialisation de l'assurance*

*"Analyser au présent le passé,
pour dégager le futur"*

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



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

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

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

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

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

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

De la synthèse à la prospective...

Depuis ses premières publications, en 1997, l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance a réalisé douze études métiers au sein des seize familles de métiers de la nomenclature. Qu'il s'agisse de métiers "cœur" de l'assurance ou de métiers dits "support" (ou "transversaux"), un certain nombre de tendances émerge qui met en évidence les problématiques communes à la profession.

D'autres études, davantage transversales, ont également permis d'éclairer sur les problématiques qui se posaient à notre profession telles, par exemple, les impacts du choc démographique, la place des femmes dans l'assurance, la diversité...

De plus, l'analyse prospective des métiers et des compétences, réalisée chaque année lors du Baromètre, a aussi été l'occasion d'enrichir la connaissance de notre secteur professionnel et d'apporter une prise de recul face à des tendances générales, conjoncturelles et/ou structurelles.

Six années après la publication de l'Étude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000), il nous est apparu qu'**une réflexion d'ensemble devait être à nouveau engagée pour mieux tenter de comprendre le mouvement de fond qui transforme le secteur**. Car si l'on y réfléchit bien, l'assurance s'est davantage transformée au cours des deux dernières décennies que pendant les deux siècles précédents ! Que l'on parle d'évolution ou de révolution, il est certain que c'est l'activité toute entière qui se transforme en profondeur, la période actuelle n'étant qu'une phase de transition.

L'industrialisation de l'assurance est donc un fait...

Le terme pourra paraître impropre, en l'occurrence, puisque l'activité assurancière se déploie dans le secteur tertiaire des services, et non dans le secondaire. Pour autant, au plan de l'analyse socioéconomique, le parallèle mérite d'être conduit car nombre des mutations que l'on observe montre bien que les solutions testées ou validées par les entreprises du secteur reprennent des principes déjà éprouvés dans l'industrie.

En effet, sous la pression de l'environnement commercial et concurrentiel, **les assureurs cherchent à innover dans les produits par la diversification de l'offre, à améliorer la qualité du service rendu, à rationaliser l'organisation et à industrialiser les processus pour mieux maîtriser les coûts**.

Ces phénomènes, conjugués au choc démographique impactant fortement l'assurance (un tiers des salariés d'aujourd'hui atteindra 60 ans à l'horizon 2015), auront des conséquences importantes sur nos métiers, nos compétences, nos formations, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, mais aussi sur les besoins en renouvellement des effectifs.

Dans le cadre des missions qui lui sont confiées, et dans le prolongement des travaux déjà réalisés, **l'Observatoire se devait** après dix ans d'existence, d'actualiser ses instruments d'analyse prospective pour continuer **de doter la profession d'outils durables permettant d'éclairer au mieux les prises de décisions dans les entreprises en matière de gestion de ressources humaines**.

Gérard Lobjeois et Norbert Girard

Paris, le 13 juin 2006

Méthodologie

Les éléments contenus dans cette étude, et notamment le schéma méthodologique pour l'analyse prospective, a fait l'objet de validations diverses, en particulier à travers une présentation aussi bien auprès d'entreprises adhérentes de la FFSA que du GEMA.

Par ailleurs, conformément à la procédure habituelle, elle a fait l'objet d'une présentation le 4 avril 2006 devant les ateliers représentatifs de la chaîne d'activité (conception de produits – commercial – gestion de contrat). Elle a été soumise pour critique au groupe constitué pour la réalisation de l'étude sur les métiers des commerciaux le 6 avril 2006, et enfin, présentée pour validation au comité de pilotage RH le 25 avril 2006 composé de directeurs des ressources humaines et de représentants des entreprises membres du conseil d'administration, et/ou faisant partie du panel d'entreprises constitué à l'occasion des cinq premiers baromètres.

Remerciements

Dans ce cadre, l'Observatoire tient à remercier tout particulièrement les personnes et les entreprises désignées ci-après :

Participants aux ateliers métiers :

- **Conception et adaptation de produits :** Agnès ANTERION (SMABTP) , Frédérique THOMAS (AXA), Laurent SEIGNEUR (La MONDIALE)
- **Commercial :** Patrick TASTAYRE (CNP),
- **Gestion de contrats :** Martine GIRARD (SMABTP), Romy SCHIRVANI (CNP).

Cap Métiers AXA :

Sabine de CHABANNES, Gérard FURUI, Evelyne ROBLES

Cap Avenir GENERALI :

Michel ESTIMBRE, Isabelle GARNIER, Florence TOULOUZE, Nadine VIALLE

Participants au groupe de travail "les métiers commerciaux" :

Gilbert COLLING (MATMUT), Alain DELAROCHE (MMA), Alexandre JACQUES (ECUREUIL Groupe Caisse d'épargne), Olivier de LAGARDE (Groupe ENAss), Corinne LEPORTIER (GROUPAMA), Laurent MARQUET (Groupe PREVOIR), Jean-Luc VICHERAT (APESA), Hélène VILLEROY de GALHAU (AXA).

Participants au Comité de pilotage RH :

Pascal ALEXANDRE (GROUPAMA), Monique BERTOLA (MACIF), Isabelle ECCKHOUT (AZUR-GMF), Christian LAVERGNE (MAAF), Francis L'HERMITTE (MATMUT), Catherine LOUCHARD (La MONDIALE), Philippe MOSNIER (FFSA), Anne PELLETRET (GEMA), Georges ROSSI (SMABTP), Myriam SAUNIER (AVIVA), Bruno SEYDOUX (Président Observatoire), Gilles SIMON représenté par Sébastien MARQUIS (CNP).

Sommaire

Editorial : De la synthèse à la prospective	1
Méthodologie & Remerciements	2
1ère partie : 1996 – 2006 : 10 ans d'analyse – synthèse des tendances	5
A – Quels facteurs communs d'évolution ?	6
1 - Une concurrence de plus en plus vive	6
2 - L'orientation "client" : passer de l'offre à la demande	7
3 - L'introduction massive des technologies	8
4 - De l'indemnisation pécuniaire à la prestation de services	9
5 - Vieillesse et consumérisme	10
B – De la structuration par les technologies	12
1 - La pression du facteur temps	12
2 - Une structuration par le système global d'information	12
3 - La généralisation du "front office"	13
C – Des métiers en voie de dématérialisation	16
1 - Métiers et/ou compétences, des problèmes de logique	16
2 - Une logique de gestion	16
3 - ... et une logique d'expertise	20
4 - La fin des métiers ?	23
D – Les enjeux R.H. : du recrutement à la fidélisation, de l'employabilité à la mobilité	25
1 - Les enjeux du défi démographique	25
2 - Nouveaux recrutements, nouveaux comportements : la montée de l'individualisme	27
3 - La capacité de mobilité comme gage d'employabilité ?	28
4 - Attirer, retenir, fidéliser	30
2ème partie : le Nouveau Baromètre – un outil prospectif	33
E – Une approche par la chaîne d'activités	34
1 - L'Observatoire des Métiers de l'Assurance : de la statistique à la prospective	34
2 - La prospective des métiers : une démarche au service de la profession, des entreprises et des salariés	34
3 - Un nouveau modèle d'analyse prospective : la chaîne d'activités	35
4 - Rôle et missions de l'Observatoire dans les scénarios prospectifs	40
F - Les métiers cœur de l'assurance	41
1 - Conception et adaptation de produits	41
2 - Commercial	43
3 - Gestion de contrats	44
Conclusion : Quels métiers pour quelles entreprises à l'horizon 2015 ?	46

1ère PARTIE

*1996 – 2006
10 ans d'analyse :
synthèse des tendances*

A – Quels facteurs communs d'évolution ?

Deux facteurs principaux semblent être à la source des évolutions du secteur de l'assurance : d'une part, **l'accroissement de la concurrence**, qui a eu comme effet direct d'imposer aux sociétés d'assurances une révision complète de leur offre de produits et services, passant ainsi d'une logique de l'offre à une logique de la demande et, d'autre part, **la généralisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)**.

Ces deux facteurs constituent, de fait, ce que l'on pourrait considérer comme le "pourquoi" et le "comment" de ce qui se constate aujourd'hui, voire représentent une clé de modélisation prospective des évolutions encore à venir dans les organisations et, par voie de conséquence, sur les profils de métiers.

En parallèle de ces deux éléments déterminants, s'ajoute encore le contexte sociodémographique de la "matière assurable", qui aura une influence sur la redéfinition des prestations offertes par les sociétés d'assurances. En effet, **le vieillissement de la population française, l'évolution des modes de consommation** sont aussi des facteurs-clés que les entreprises du secteur doivent bien évidemment prendre en compte pour rester compétitives.

1 - Une concurrence de plus en plus vive

La notion de concurrence est intrinsèquement liée à celle d'économie de marché. Mais au-delà de l'aphorisme, la perception que l'on peut avoir aujourd'hui du paysage assurantiel français est en réalité faussée par le côté relatif de ce phénomène : la concurrence a toujours existé dans la profession mais a fait l'objet d'une prise de conscience tardive...

En effet, que ce soit durant la période dite des "trente glorieuses", ou pendant la crise de 1974 (jusque dans les années 1990), l'assurance a toujours connu une croissance continue de son activité, et plus particulièrement en assurances de personnes depuis les années 1980 (du fait notamment du désengagement de la Sécurité Sociale et de la refonte des modes de calcul des pensions de retraite).

Certes, les parts de marché détenues par les assureurs traditionnels ont pu s'éroder avec l'apparition de nouveaux intervenants mais, jusqu'à l'éclatement de la "bulle internet" au début des années 2000, les marchés financiers ont toujours été suffisamment porteurs pour garantir aux sociétés les plus values nécessaires à la consolidation de leurs résultats techniques, au gré des variations de cycles économiques. Le nombre d'acteurs s'intéressant à l'assurance a progressivement augmenté, mais la croissance des marchés a été telle que la majorité des sociétés ont continué à connaître une croissance de leur chiffre d'affaires et, conjointement, un retour sur investissement jugé suffisant.

Malgré la conjugaison d'une crise boursière, d'une baisse des taux d'intérêt et d'une hausse de la sinistralité (début des années 2000), le secteur a toujours su surmonter les difficultés conjoncturelles. Ce faisant, l'impérieuse nécessité de maintenir l'équilibre technique a généré une exacerbation de la pression concurrentielle, sur fond de mondialisation de l'économie.

Pour autant, il serait également erroné de considérer que les sociétés traditionnelles avaient jusqu'alors adopté une attitude attentiste, venant tout juste de prendre conscience de cet état de fait. Depuis les années 1960 en effet, d'immenses efforts ont été accomplis pour moderniser les modes de fonctionnement et repenser les organisations, autrement dit, pour rationaliser la production.

A cet égard, la mise en place de l'assurance automobile (loi de 1958) a permis de répondre à la massification du marché de l'assurance, tant pour les sociétés d'assurances traditionnelles que pour les mutuelles qui se sont créées à cette époque.

De même, l'émergence puis la généralisation des conventions d'assurance (principalement CGIRSA et IRCA en automobile, CIDRE et CID COP en habitation) a eu comme conséquence directe d'alléger la charge de gestion, et donc de réduire les coûts, en normalisant les processus et en raccourcissant les temps de traitement des dossiers. En assurance santé aussi, l'automatisation des échanges de données avec la Sécurité Sociale a permis de raccourcir les délais, avec une meilleure fiabilité du calcul des montants de remboursement.

Pour autant, la prise en compte et l'assimilation du contexte concurrentiel, en tant que phénomène économique prégnant, est un facteur relativement nouveau dans le quotidien des entreprises.

Deux anecdotes, sous forme de questions, sont particulièrement révélatrices sur ce point :

- depuis combien de temps utilise-t-on le terme "client" dans les entreprises d'assurances ? (par préférence aux vocables "assuré" ou "sociétaire")
- depuis quand les entreprises d'assurances disposent-elles de "direction marketing" ? (au même rang, dans les organigrammes, que les autres directions traditionnelles).

2 - L'orientation "client" : passer de l'offre à la demande...

Avec la pression concurrentielle, les assureurs ont également pris conscience de l'importance du client dans l'élaboration de leur offre de produits. Ce dernier est même devenu aujourd'hui le point de départ de toute réflexion stratégique, qu'il s'agisse de définir la politique commerciale, la structure organisationnelle, les moyens informatiques ou les profils de compétences des collaborateurs... Historiquement, mais comme dans bon nombre d'autres secteurs économiques, les entreprises s'attachaient davantage aux caractéristiques techniques de leurs produits qu'aux desiderata de leurs clients ou prospects.

A ce titre, le caractère obligatoire de certaines assurances, comme l'automobile depuis 1958, avait aussi renforcé le sentiment d'un marché captif. Mais la montée du consumérisme par la suite, avec la multiplication d'associations de consommateurs, a poussé les assureurs à réviser leur positionnement. Et même si le marketing fête son centenaire outre Atlantique, force est d'admettre que son apparition dans la profession est beaucoup plus récente.

Aujourd'hui, l'analyse fine des attentes et besoins des assurés est le point de départ de toute création de produit. A la logique antérieure de l'offre s'est progressivement substituée une logique de la demande pour construire les gammes de produits et services. Les marchés sont désormais gérés non plus par branche technique, au sens du Code des assurances, mais à partir d'une segmentation de la clientèle, selon ses modes de consommation. Cette nouvelle approche place donc le client au centre de la structure, générant des politiques de distribution, des organisations, des processus de gestion, des modes opératoires qui influent concrètement sur le contenu des postes de travail.

Quel que soit le métier concerné, et cela ressort de façon récurrente dans l'ensemble des études menées par l'Observatoire, l'orientation "client" est une constante qui a structurellement modifié les manières d'exercer.

Que l'on se situe dans une fonction "cœur", ancrée dans les techniques d'assurance, ou "support", périphérique à la finalité de l'entreprise, la prise en compte de cette dimension est aujourd'hui considérée comme un facteur primordial et discriminant de compétitivité.

3 - L'introduction massive des technologies

L'assurance est une activité qui nécessite le stockage et la manipulation d'un nombre considérable d'informations. Les données particulières à chaque client, celles relatives à ses contrats, à leur historique, aux sinistres... sont autant de renseignements à posséder, et surtout à pouvoir exploiter de manière croisée.¹

Pour ces raisons, l'assurance a longtemps été considérée comme une activité de "main-d'œuvre". L'enregistrement et la manipulation de toutes ces sources de données nécessitaient de recourir à un nombre important de salariés, en l'absence d'outils de gestion automatisés.

De plus, mais comme toute entreprise là encore, chaque société d'assurances a besoin d'avoir à sa disposition toutes les informations relatives à son activité, qu'elles soient d'ordre comptable, fiscal, financier, commercial, relatif au personnel...

De ce fait, l'intégration de l'informatique, puis de ce qu'il a été convenu d'appeler **les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)**, a révolutionné le monde de l'assurance et l'organisation du travail. Les premières applications informatiques ont cependant été développées selon des logiques verticales, qui ne visaient à résoudre que certaines fonctionnalités de la chaîne d'activités : souscription/production, quittances, sinistres... par nature de contrat. Ces applications fonctionnaient donc de manière circonscrite et surtout sans interconnexion.

Précisons en outre qu'en ce temps là, mais finalement pas si lointain, les "rédacteurs" ne disposaient au mieux que de terminaux dits passifs (et rarement individuels). L'équipement des gestionnaires en ordinateurs individuels, le développement de la messagerie électronique et du net ("intra", "inter", "extra"...) n'ont débuté pour la quasi-majorité des entreprises que dans le courant des années 1990, aux abords du changement de millénaire.

Les gestionnaires devaient ainsi "jongler" entre les différents logiciels pour avoir une vision précise et exhaustive de la situation d'un assuré. Par exemple en indemnisation (historiquement en "sinistres"), les rédacteurs étaient au préalable obligés de vérifier manuellement si la police était en cours, si les primes étaient à jour, quelles étaient les garanties souscrites, pour quels montants de capitaux, avec quelles franchises... Souvent également, en présence de conventions spéciales ou de clauses particulières, il fallait impérativement consulter le contrat "papier" pour connaître précisément les conditions applicables...

Dans ce contexte, les compagnies traditionnelles connaissaient le nombre de contrats constituant leurs portefeuilles (par branches techniques : auto, flottes, MRH, santé, vie, prévoyance...), mais n'étaient pas en mesure de savoir avec précision leur nombre exact d'assurés (dans l'absolu). Seuls les bancassureurs, déjà confrontés au même problème par rapport à leur activité purement bancaire, et les mutuelles (on devient "sociétaire" avant d'être "assuré"), possédaient cette information... sans toutefois l'exploiter complètement.

Avec les NTIC, c'est la structuration même des bases de données - que l'on retrouve également sous l'appellation "grands systèmes" - qui a été revisitée. La substitution des progiciels de gestion - souvent développés en interne -, par des systèmes d'information uniques et centralisés (SI) correspond à la prise en compte de deux problématiques distinctes, mais intimement liées. Il s'agit à la fois de rationaliser les processus, pour réduire les charges de gestion, mais aussi de permettre une approche commerciale basée sur une segmentation de la clientèle (le "CRM", ou gestion de la relation client).

¹ - Le délai de prescription est de deux ans en droit des assurances, mais peut aller jusqu'à trente ans en matière de responsabilité civile... d'où l'obligation de conserver les dossiers sur de longues périodes.

De fait, ces choix technologiques placent le client au cœur de la stratégie, et viennent ainsi en réponse à la pression concurrentielle, telle que précédemment décrite.

Car dans un système d'information unifié, c'est la base "client" qui irradie toutes les fonctionnalités nécessaires à la marche de l'entreprise. Chaque acteur dispose en temps réel de l'ensemble des informations disponibles. Mieux, une telle organisation permet de cerner des typologies de consommateur, et ainsi de mieux adapter ses prestations à des attentes pressenties... et non plus seulement "subies".

Avec le couplage informatique/téléphonie par exemple, un assuré appelant sa société d'assurance sur la ligne d'accueil nationale peut être identifié avec certitude dès son appel. Il peut être directement orienté vers le service ou la personne qui a déjà traité une demande antérieure. Toutes les informations qui lui sont relatives apparaissent automatiquement sur l'écran du gestionnaire.

Mais ce que l'on peut d'ores et déjà considérer comme **une forme d'industrialisation - par la standardisation des processus de gestion - s'accompagne aussi d'une recherche de personnalisation de la relation client**. La personnalisation du service est une recherche permanente dans toutes les entreprises du secteur d'où, et c'est aussi leur principale raison d'être, la généralisation des plates-formes d'accueil et/ou de gestion.

4 - De l'indemnisation pécuniaire à la prestation de services

Un autre des points-clés explicatif du phénomène concurrentiel tient à la faible croissance de certains marchés d'assurance, voire à leur relative saturation, et d'autre part, à l'arrivée de nouveaux intervenants.

En assurance vie, où les bancassureurs sont parvenus en l'espace d'une décennie à capter près des deux tiers du marché, on note aujourd'hui un élargissement de l'activité à la notion de protection financière, du fait notamment du vieillissement de la population. A noter aussi, du côté des assureurs "historiques", que leur offre s'étend de plus en plus à des produits bancaires... L'assurbanque est la réponse à la bancassurance, dans une logique de diversification.

De même en assurance de dommages (auto et habitation principalement), le parc assurable ne permet plus les mêmes espérances d'augmentation du nombre de contrats – et donc du chiffre d'affaires – que pendant la période des trente glorieuses, par exemple.

Pour ces raisons, la prestation des assureurs tend désormais à dépasser la "simple" indemnisation pécuniaire, c'est-à-dire la seule émission d'un chèque pour réparer le préjudice subi par l'assuré (ou le tiers). Pour mieux servir le client, les sociétés cherchent de plus en plus à accroître la prestation en nature. Il ne s'agit plus seulement d'appliquer un contrat, au strict sens juridique du terme, mais directement de leur proposer une prise en charge globale de leur problème.

C'est ainsi que se développe actuellement la mise en place de partenariats, qui visent à offrir aux assurés la réparation en nature des dommages subis. Suite à un bris de pare-brise par exemple, la problématique de l'assuré n'est pas seulement d'obtenir un remboursement des frais de remplacement. Ce qu'il attend désormais, c'est que son assureur organise la remise à l'identique de son véhicule, sans complication ni contrainte supplémentaire.

De même suite à un cambriolage, l'assuré attend de son assureur qu'il lui envoie un réparateur (serrurier, menuisier...) et qu'il lui permette de se rééquiper des biens dérobés, directement auprès d'une enseigne agréée (mobilier, hi-fi, etc.). C'est donc au travers de partenariats de ce type que les assureurs cherchent à améliorer leur offre de produits et services.

Conséquemment à cette évolution de la nature de l'activité, **les fonctions et les compétences des collaborateurs en charge de ces prestations évoluent**. Il ne s'agit plus seulement d'être un bon technicien, au sens juridico-administratif. Le profil attendu pour un gestionnaire englobe toute la dimension relationnelle de prise en charge du client pour apporter "la" solution à son problème. Dans ce contexte, **les compétences comportementales - ou savoir-être - deviennent prépondérantes**.

Il s'ensuit donc une difficulté majeure vis-à-vis du personnel "historique" en place. En effet, rappelons que ceux-ci avaient été recrutés, à l'origine, pour occuper des postes de back office – au sens des organisations traditionnelles dans les sociétés d'assurances. Ces mutations de profils attendus ne vont donc pas sans poser des problèmes d'adaptation...

Au final, il apparaît que **les assureurs se sont désormais engagés dans une stratégie de diversification** - tout comme les banques à partir des années 1984/1985. Mais cette orientation posera à terme la question du périmètre des conventions collectives car l'offre, ou plutôt l'activité d'assurance, par le développement de la prestation de service verra son champ s'élargir notamment à travers l'assistance et les produits bancaires.

5 - Vieillesse et consumérisme

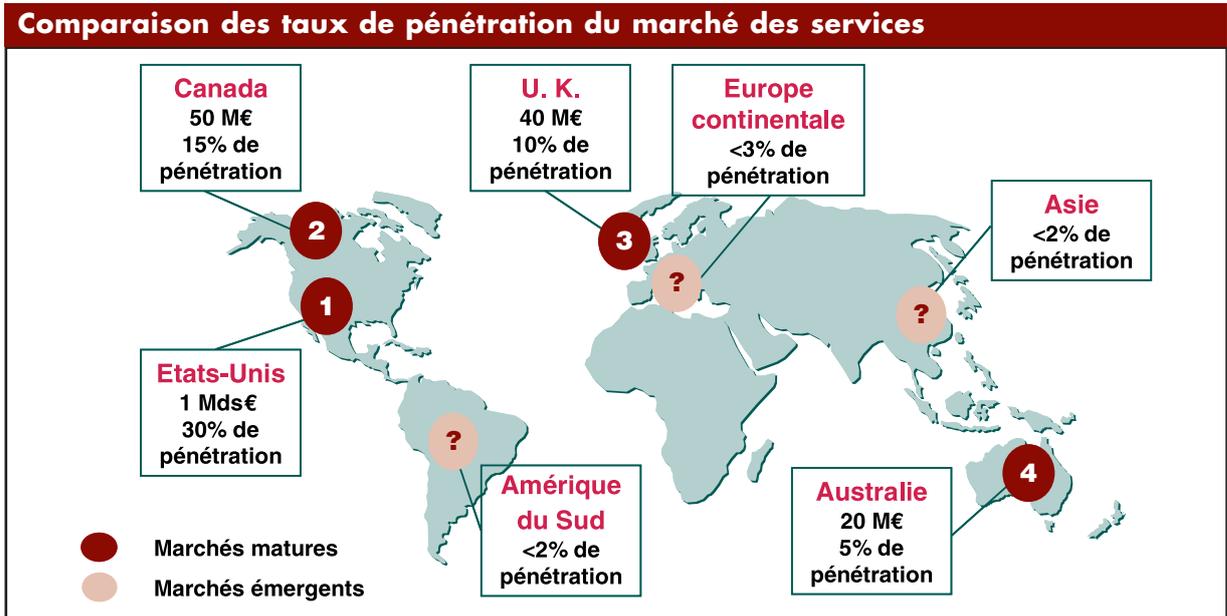
Dans cette logique d'orientation client, les entreprises d'assurances se doivent donc d'adapter leur offre aux besoins nouveaux de leurs assurés. Comme nous l'indiquions ci-avant, **le vieillissement de la population française amène des demandes nouvelles en matière de services à la personne**. L'accroissement du marché des contrats dépendance est sans doute l'illustration la plus probante de ce phénomène. Mais nous n'en sommes qu'aux prémices...

De même, l'assuré "traditionnel" est devenu "client", marquant par là son intérêt à mieux comprendre ses contrats d'assurance. Son degré d'exigence a aussi augmenté, mettant désormais en demeure les entreprises d'assurances de le traiter différemment.

L'importance du conseil, le développement des services associés au contrat principal sont en passe de devenir progressivement - mais sûrement - une clé de compétitivité dans le panorama concurrentiel.

Même si le marché des services est encore émergent en Europe continentale, les tendances lourdes qui s'observent en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et en Australie sont déjà révélatrices de l'avenir réservé à ce type de prestations.

Le graphe ci-après, tiré d'une étude réalisée par le Cabinet AT Kearney révèle en effet que la France montre en la matière un retard certain.



Par ailleurs, dans le cadre de la campagne gouvernementale d'information sur le chèque emploi service universel (Cesu), le Plan de développement des services à la personne définit les différentes prestations fiscalement acceptées... soit autant de pistes à explorer pour les entreprises désireuses de diversifier leur offre.

Les services à la famille	Les services à la vie quotidienne	Les services aux personnes âgées et handicapées
<p>Garde d'enfants à domicile et hors du domicile (crèche, jardin d'enfant, halte-garderie, garderie périscolaire, assistante maternelle agréée)</p> <p>Cours à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien scolaire et cours - Assistance informatique et Internet - Assistance administrative 	<p>Ménage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien de la maison et travaux ménagers - Collecte et livraison de linge repassé - Entretien de la maison - Petits travaux de jardinage - Petit bricolage - Gardiennage et surveillance temporaire des résidences principales et secondaires <p>Alimentation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de repas - Livraison de repas ou de courses 	<p>A leur domicile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistance aux personnes handicapées (dont interprète en langue des signes...) - Garde-malade (sauf soins) <p>Dans leurs déplacements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aide à la mobilité et transport - Accompagnement dans les promenades et les actes de la vie courante <p>Pour les personnes dépendantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduite du véhicule personnel - Soins esthétiques - Soins et promenades d'animaux domestiques

Selon cette même source, on estime que les vingt métiers de services précédemment cités devraient être créateurs de 500 000 emplois dans les trois prochaines années.

Avec le développement des offres de services, il s'agit donc là d'un véritable gisement d'emplois potentiel qui, en outre, fera émerger de nouveaux métiers tels que gestionnaire de prestations, contrôleur qualité, acheteur, etc., tant en assurance qu'en assistance. Des métiers disparaissent, d'autres se créent...

B – De la structuration par les technologies

1 - La pression du facteur temps

S'il était antérieurement convenu de "laisser du temps au temps", le vieil adage est aujourd'hui passé de mode... au moins dans le monde professionnel. Notre société de consommation considère que toute demande doit être résolue dans l'instant, indépendamment même des distances (lesquelles se calculent d'ailleurs de plus en plus en heure et minute qu'en kilomètre !).

Déjà l'ouverture des marchés, aux champs européens et mondiaux, a créé une nécessité d'accès à l'information en temps réel. Pour pouvoir opérer, quel que soit le lieu, il a donc fallu créer des outils qui permettent de transcender les distances, voire, dans une certaine mesure, de les abolir. Le téléphone, le fax, puis les TIC ont permis cette révolution.

Phénomène sociétal largement partagé, la maîtrise du facteur temps est progressivement devenue un enjeu primordial de compétitivité. Tous les acteurs sont désormais contraints par ce contexte d'immédiateté, en sus de la pression concurrentielle. Les réponses de l'entreprise au marché doivent désormais intégrer les conséquences induites, qu'il s'agisse de création ou d'adaptation de produits et services, d'organisation interne (accueil / orientation vers le bon interlocuteur / délais de gestion...), ou encore de gestion de l'entreprise (comptabilité analytique / reporting des résultats / communication financière...).

La "qualité" ou la "valeur" d'une entreprise s'apprécie donc aussi par ses capacités de réactivité face aux altérations des facteurs environnementaux.

2 - Une structuration par le système global d'information

Sans aucun doute, c'est autour de l'outil informatique que se cristallise cette évolution des mentalités et modes de fonctionnement.

Comme nous l'avons vue, la logique qui prédomine aujourd'hui en matière d'équipement informatique est celle d'un système global d'information (SI). Mais pour y parvenir, il a fallu remettre à plat l'ensemble des processus. En effet, l'approche séquentielle antérieure permettait bien d'obtenir une vision exhaustive de l'activité in fine, mais ne favorisait pas la mise en cohérence des multiples politiques internes, telles qu'engendrées par le découpage en tâches intermédiaires. Ce travail de "table rase" a donc naturellement conduit à un fractionnement de la chaîne d'activités, seule opportunité de rationalisation des modes opératoires.

Et si la concurrence a eu comme effet direct de pousser les entreprises à faire évoluer leur offre, il est intéressant de constater – à l'instar de ce qui s'est déroulé dans le secteur industriel - que les réflexions engagées et les solutions retenues sont peu ou prou les mêmes. Car quelle que soit l'entreprise, l'introduction des TIC ne correspond pas à une stratégie pleinement "choisie". Les TIC s'imposent d'emblée à la gouvernance d'entreprise, simplement parce qu'elles sont l'évolution de notre société, en général. Il n'est pas possible en effet de choisir ou de refuser les apports de la technologie. Ils forment une voie incontournable, sous le terme générique de "progrès", (contre lequel il serait tout aussi inutile qu'absurde de vouloir s'opposer).

Mais, somme toute, l'éventail des technologies possibles est restreint. Les solutions développées se situant dans la logique générale (universelle ?) où toutes les entreprises sont déjà engagées, ces dernières n'ont pas d'autre choix que de suivre et de s'adapter aux nouvelles pratiques.

Il en découle de fait une certaine forme de banalisation des contrats : d'une part, parce que les possibilités d'innovation sont limitées en matière de techniques assurancielles (et non de services !), et d'autre part, parce que la massification impose une standardisation de la production – ne serait-ce que pour contenir les coûts. La recherche de différenciation, comme critère discriminant de compétitivité, ne peut donc s'opérer que par un surenchérissement de la qualité, au travers de la prestation rendue à l'assuré in fine.

Quel que soit le secteur analysé, l'omniprésence de la relation client exige une parfaite maîtrise de la chaîne d'activité. C'est l'axe prioritaire sur lequel travaillent toutes les entreprises. Mais il suppose également un démembrement de cette chaîne et, de facto, la possibilité de se recentrer uniquement sur certaines phases du processus que l'on cherche à optimiser.

C'est d'ailleurs ce que l'on relève à l'étude des organigrammes de certains groupes ; l'organisation en sociétés juridiquement distinctes fait apparaître un découpage selon cette même logique. Réunies sous une société faitière, ces dernières sont alors dédiées à une finalité unique d'activités : informatique, gestion immobilière, asset management, réassurance, distribution salariée/par intermédiaire ou partenaire...

Au constat des pratiques observées, les modèles d'organisation se révèlent étonnamment proches d'une entreprise à l'autre. En ce sens, les TIC déterminent pour une large part les politiques internes réduisant d'autant la marge de liberté. C'est bien en ce sens que **la technologie, de par son pouvoir structurant, engage l'organisation et s'impose de manière incontournable.**

3 - La généralisation du "front office"

Le meilleur exemple, sans doute, de ce déterminisme technologique relatif se trouve dans la **généralisation des plates-formes d'accueil et de gestion**. Ce mode d'organisation s'est en effet développé avec force dans toutes les entreprises d'assurances, petites ou grosses, commerciales ou mutualistes, avec ou sans réseau de distribution intégré.

C'est que l'on touche ici au cœur de l'assurance. La souscription, la production et l'indemnisation forment l'activité maîtresse qui emploie 38 400 personnes, soit près de 28% des salariés de la branche professionnelle. Elle constitue la deuxième famille de métiers en volume, juste après celle des commerciaux.

Cette activité - au sens large -, est primordiale pour les sociétés d'assurances. Elle concrétise, à elle seule, la finalité des contrats souscrits et contribue, dans une large mesure, à l'opinion qu'ont les assurés de leur assureur.

Ses modalités d'exercice sont néanmoins très encadrées par le droit des assurances. Et faute d'efforts suffisants de communication et de pédagogie, elle est généralement mal perçue des assurés qui ne connaissent et ne comprennent pas d'ordinaire ni son jargon ni ses mécanismes spécifiques. Pour autant, la vente passée, c'est la vie du contrat et la qualité des relations commerciales qui se déterminent par elle. De la satisfaction des assurés dépend la stabilité du portefeuille et donc, incidemment, sa rentabilité (il est en effet toujours plus coûteux de devoir "gagner" un nouveau client que de fidéliser un client déjà en portefeuille).

Partant de ce constat, **les entreprises d'assurances ont cherché des solutions originales**, en lien avec les technologies disponibles, pour améliorer la qualité de service... et leur image. Par une analyse fine des flux, elles ont ainsi pu déterminer comment rationaliser la gestion des demandes diverses et optimiser leurs prestations : **concilier traitement de masse et qualité** (suivant en cela l'exemple de l'industrie).

Les logiques de gestion et d'expertise, telles que nous les décrivons dans le chapitre suivant, découlent directement des constats effectués. La réponse des assureurs sur ces points s'appuie d'ailleurs sur un certain nombre d'expériences déjà éprouvées dans d'autres secteurs économiques tels que les télécommunications ou encore l'automobile. Car si le client veut "tout, tout de suite", on constate que ce premier "tout" mérite des nuances certaines selon la nature de la demande et que, finalement, ses exigences d'immédiateté peuvent parfois accepter des marges d'élasticité...

De facto, il en ressort que les attentes des assurés peuvent se subdiviser en différentes typologies de demandes, exigeant des compétences davantage axées tantôt sur la dimension commerciale, tantôt sur une expertise technique.

Mais le débat - traditionnel et historique - entre polyvalence ou spécialisation montre ses limites. Les tentatives radicales menées successivement vers l'une ou l'autre de ces options, avec des effets de balancier au fil des époques, permettent aujourd'hui de se rendre compte que d'autres facteurs doivent être pris en considération. En premier lieu, l'organisation du travail, qui est un facteur déterminant d'efficacité. Au-delà des personnes, le contexte organisationnel dans lequel les compétences collectives sont mises en œuvre est particulièrement prégnant face aux objectifs recherchés.

A l'instar de la règle des trois "clics" sur internet (l'internaute doit pouvoir trouver ce qu'il recherche en trois "clics" au maximum), le client qui appelle sa société d'assurances doit pouvoir joindre un interlocuteur "compétent" le plus rapidement possible. Exit donc le "standard généraliste" dont la fonction unique se limitait à l'orientation de l'appelant vers le "bon" service. Les assurés étaient devenus las de devoir exposer leur histoire à x personnes avant d'obtenir le traitement de leur demande.

L'accueil de premier niveau doit donc être en mesure de traiter les demandes les plus courantes, c'est-à-dire les plus simples. Il doit aussi être joignable sur des plages d'ouverture "suffisantes", avant la quatrième sonnerie, indépendamment des absences et roulements de personnel (ce qui pose en outre un problème de personnalisation de la relation client, puisque celle-ci ne s'établit plus sur la personnalité du gestionnaire - monsieur ou madame Y -, mais sur la capacité du processus à générer la prestation attendue - la plate-forme).

Les plates-formes de gestion, en charge du "front office", répondent à ces desiderata. Elles sont généralement organisées en deux niveaux de traitement :

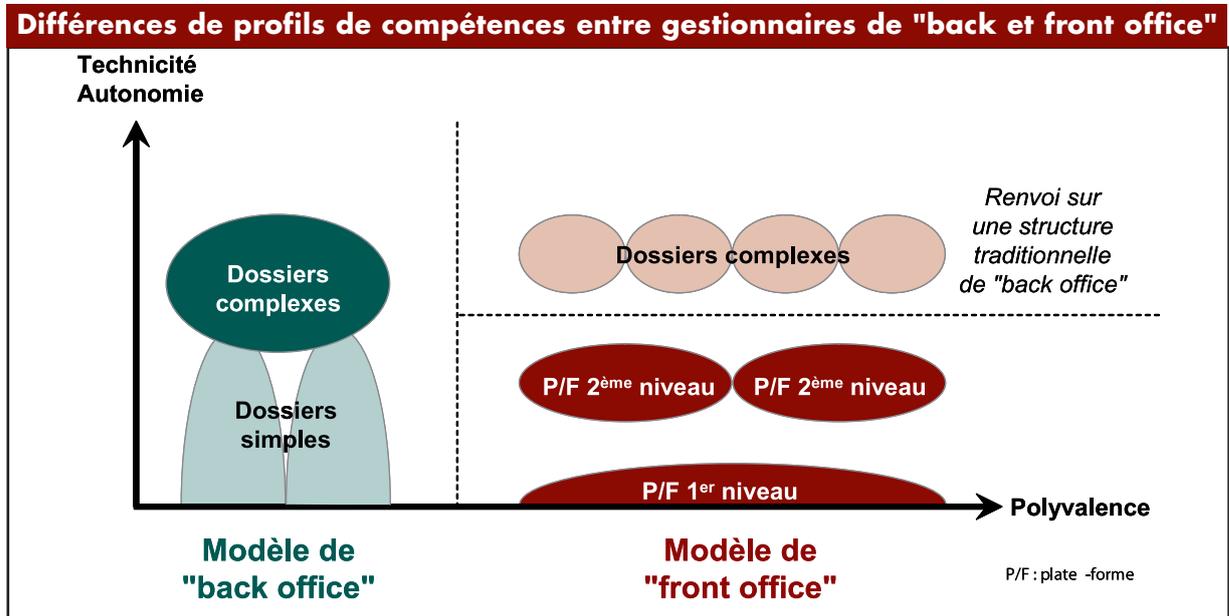
- au premier niveau, elles traitent des cas les plus courants et les plus simples, qui constituent environ 70% des appels. Il s'agit de la souscription de risques simples (automobile, habitation, scolaire), de modifications mineures d'un contrat existant, de sinistres "en convention" ou "simples" (exemple : un bris de glace).

- au deuxième niveau, elles gèrent les dossiers plus complexes, qui nécessitent une plus grande expérience et expertise (exemple en lard : un vol, un sinistre en responsabilité civile, un accident en chaîne...).

Les dossiers les plus difficiles (contentieux, fraude, corporel hors convention, carambolages...) sont traités en "back office", comme traditionnellement, par des gestionnaires experts spécialisés selon la branche d'assurance et le domaine concerné.

1996 - 2006 : 10 ans d'analyse - synthèse des tendances

Point important à relever du fait de ce choix d'organisation, le découpage de l'activité conduit à une division horizontale du travail, contrairement aux organisations de "back office".



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Dans le modèle ci-dessus, on constate que les champs de compétences requis dans une organisation de type "front office" sont plus larges quant aux domaines d'intervention possibles (plus de polyvalence), mais plus restreint en terme de niveau technique et de prise de responsabilités.

Rappelons que la mise en place de "front office" est au cœur de l'industrialisation et que la rationalisation des activités de gestion de contrats constitue une réserve forte de productivité liée aux technologies. Elle est la porte ouverte à la création "d'usines de gestion", et, compte tenu qu'il s'agit de la famille de métiers la plus âgée, pose le problème du remplacement partiel des sorties et sera au cœur du débat lié aux risques d'externalisation et/ou de délocalisation.



C – Des métiers en voie de dématérialisation

1 - Métiers et/ou compétences, des problèmes de logique

L'approche "métiers" traditionnellement retenue n'est pas simple et pose, de plus, un problème de définition. Il existe en effet des conflits entre les logiques de structures, d'objectifs, de formation... selon les organisations retenues par les entreprises.

De même, les définitions utilisées pour désigner un emploi, un métier, un poste, une activité... diffèrent selon chaque entreprise, voire parfois au sein d'une même entreprise, selon le secteur d'activité. Mais si cette absence de "référence universelle unique" complique la possibilité de mettre en place un suivi statistique des évolutions, peut-être faut-il y voir alors la démonstration d'une mouvance des frontières et des périmètres.

C'est pourquoi il a été prévu une révision décennale du référentiel des métiers, base de l'enquête Roma, pour tenir compte des évolutions liées aux technologies ainsi qu'aux porosités qui apparaissent entre les familles de métiers

A cet égard, le principe posé d'une révision décennale de la nomenclature des familles et sous-familles de métiers, qui sert à l'ensemble des sociétés d'assurances, permettra de prendre en compte ces évolutions intrinsèques, et notamment par rapport aux porosités entre familles telles qu'elles s'observent d'ores et déjà.

Les logiques professionnelles développées correspondent à la mise en œuvre de qualifications, qui n'ont elles-mêmes de sens que selon une approche basée sur les compétences. La notion de métiers, au sens historique du terme, montre ses limites ; du "rédacteur sinistres" par exemple, au "télé indemnisateur", doit-on considérer qu'il s'agit toujours du même métier originel - obtenu par hybridation des technologies informatiques -, ou plutôt d'un nouveau métier ? Car même si les finalités de ces deux activités demeurent (quasiment) à l'identique, le contexte organisationnel et technologique dans lequel elles s'expriment conduit à mettre en œuvre des compétences distinctes... A un profil juridico-administratif de "back office", pour le premier, s'oppose un profil commercial de "front office" pour le second. **Au-delà des savoirs nécessaires, on touche ici au savoir-être, c'est-à-dire à la personnalité des personnes en charge de cette activité.**

De même, avec le raccourcissement des chaînes hiérarchiques et la généralisation des organisations en mode projet, les fonctions d'expertise imposent de plus en plus de posséder une vision élargie des finalités de sa mission, tout en étant capable de travailler avec des acteurs d'autres horizons, d'autres métiers. Cette transversalité, dans la manière de fonctionner, est relativement nouvelle dans l'assurance, mais illustre bien la problématique décrite supra.

2 - Une logique de gestion...

2.1 - Une évolution vers la relation "client"

Bien que la relation client se soit mise en place avec quelque retard par rapport à d'autres secteurs économiques, **l'assurance est aujourd'hui résolument tournée vers le client.** A la logique antérieure de l'offre, s'est progressivement substituée une logique de la demande. La prise en compte des besoins et aspirations de la clientèle, dans une approche désormais marketing, est devenue le moteur des orientations commerciales des entreprises, voire de leurs choix stratégiques.

De fait, la dimension commerciale est devenue une composante majeure des profils de compétences attendus, notamment sur les postes de gestion. Dans certains secteurs même, les BTS "commerciaux" (principalement "Négociation et relation client" ou "Management des unités commerciales") sont préférés aux classiques - mais toujours légitimes - BTS d'assurances (Cf. *Roma 2005*).

Dans le cas du métier de secrétaire, son évolution vers l'assistanat confère désormais à cette activité une dimension nouvelle vers davantage de responsabilités, d'autonomie et de compétences relationnelles (Cf. *Etude sur les métiers du secrétariat-assistanat - avril 1999*).

Dans les métiers de l'informatique et des télécommunications aussi, l'évolution des technologies et l'automatisation croissante de l'exploitation et de la production ont amené un glissement de l'activité vers le conseil et l'assistance aux utilisateurs. Là encore, les profils de compétences attendus auprès des informaticiens accordent une importance grandissante au savoir-être (Cf. *Etude affirmative de l'Observatoire - octobre 2002*).

Ainsi, directement ou indirectement (avec notamment le développement de la notion de "client interne"), et quel que soit le secteur, **le client "pèse" dans les décisions et choix d'entreprise**. Le contrôle accru et permanent de l'activité impose dans presque toutes les actions de tenir compte des finalités commerciales, qu'elles soient de nature quantitative ou qualitative.

2.2 - Un recentrage sur les processus

Comme dans toute phase d'industrialisation, les processus internes ont fait, et continuent de faire l'objet de **recherches d'optimisation**. Qu'elle débouche ou non sur des normalisations de type ISO, chaque procédure a été revue pour déterminer tant sa pertinence que son efficacité au regard des attendus précédemment décrits.

Mais les procédures sont également encadrées par l'outil informatique. Tel type de risque, dont la décision de souscription était antérieurement laissée à l'appréciation - et à l'expérience - du gestionnaire, est dorénavant limitée par des règles générées informatiquement. L'outil régit non seulement les fonctionnalités "de base", mais encore contrôle la bonne application de la politique définie, en autorisant ou refusant la validation finale par le gestionnaire.

Avec la rationalisation des processus de gestion, par exemple, les champs de latitude autorisés ne se conçoivent plus que dans un périmètre de responsabilité préalablement délimité. L'immédiateté des échanges, par voie téléphonique ou email, impose aux gestionnaires davantage de réactivité pour répondre au client ; elle les positionne également sur le champ plus large des demandes "simples" de premier niveau (ils doivent être capables de traiter au moins 70% des appels entrants) ; mais au final, leur part de liberté décisionnelle est contrainte au cadre prédéfini des règles et procédures de la plate-forme.

En effet, la gestion de chaque type de demande (en provenance des assurés) a fait l'objet, au préalable, d'une analyse sur "la" procédure à appliquer. Dans certaines entreprises, pour chaque cas possible, un scénario-type des réponses à formuler et des actions à effectuer a été écrit sous forme de script. Chaque question posée par le gestionnaire oriente, selon la réponse du client, vers "la" question suivante enchaînée. Ainsi, les entretiens téléphoniques suivent une trame prédéfinie qui doit permettre, dans le temps le plus court, de régler la demande.

Pour fonctionner, les procédures s'appuient donc sur la logique - informaticienne - des "arbres de décision". Le cas particulier sera quant à lui traité à un second niveau, voire en back office. Les échanges sont régulés quasi-automatiquement par l'outil informatique, selon une procédure standardisée.

Cette procédure, associée à la prestation en nature, change radicalement tant le service final produit que la nature de la relation avec l'assuré, ou encore la manière d'appréhender un acte de gestion.

Dans le cas d'un dégât des eaux, l'assureur n'intervenait, après la déclaration initiale de sinistre, qu'une fois la fuite réparée par l'envoi d'un expert. La prestation finale, quant à elle, se résumait en un chèque d'indemnisation.

Dans cette nouvelle approche, l'assureur intervient dès la fuite, pour diligenter un plombier agréé. Les réparations consécutives sont également effectuées par un professionnel (tapissier, peintre...) envoyé directement par la société d'assurances. L'assuré n'a donc pas à se charger lui-même de trouver les différents artisans nécessaires - dans les différents corps de métier concernés - ni à faire d'avance de frais (hormis ceux non couverts contractuellement).

L'indemnisateur n'est pas uniquement en charge que des aspects juridico-administratifs d'une gestion classique de sinistre, c'est-à-dire circonscrite à la seule indemnisation pécuniaire ; il est responsable, et c'est ce qu'attendent dorénavant les clients, de trouver et mettre en œuvre "la" solution remédiant à son problème (davantage d'ailleurs dans l'esprit d'une prestation d'assistance...).

Pour donner d'autres exemples, tirés de cas concrets rencontrés auprès d'entreprises de la branche, citons également le cas d'une personne vivant seule qui doit se faire hospitaliser : le problème de cet assuré n'est peut être pas tant d'être remboursé de ses frais que de s'occuper de la garde de son animal de compagnie pendant son absence... De même, le développement des plates-formes optique/dentaire sont la concrétisation du glissement d'activité décrit précédemment.

Dans ces nouvelles formes d'organisation, les actions de réparation, d'expertise et de gestion du sinistre peuvent être réalisées par un même acteur, un professionnel agréé (artisan, conseiller, expert...), pourvu qu'il y trouve un intérêt (tout comme la société d'assurances), et qu'une procédure de contrôle (a posteriori) permette la surveillance de la qualité et des coûts.

L'assuré est "libéré" des tracasseries de déclaration à son assureur. La décision de prise en charge étant immédiate, la prestation ou les travaux peuvent débiter de suite. Il n'a pas de frais à supporter, ni d'argent à déboursier (hormis ceux prévus contractuellement).

L'assureur économise quant à lui sur les coûts induits par la procédure de gestion et la multiplication des intervenants. De facto, ses tarifs sont plus compétitifs, et les risques de dérive budgétaires sont encadrés par des procédures de contrôle (fréquences, coûts moyens comparés, délais, etc.).

En contre partie toutefois de cette rationalisation, il est aussi jugé sur un ensemble plus large que le simple montant porté antérieurement sur la lettre-chèque...

2.3 - Une suppression des tâches répétitives

Le recentrage effectué sur les processus a également été aidé par l'évolution des systèmes d'information (SI). D'une part, **l'informatique a permis une automatisation de certains actes de gestion sans valeur ajoutée** (pointages de listing, double gestion manuelle/informatique...), et d'autre part, les SI actuels, conçus dans une logique globale d'entreprise, ont permis de décroïsonner l'information pour la rendre accessible à tout acteur concerné.

Dans le domaine de la comptabilité par exemple (Cf. *Etude "Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion" - mars 2001*), la mise en place de progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP en anglais) a radicalement révolutionné les métiers traditionnels de cette famille. Tout d'abord, les activités de saisie sont devenues quasi-exclusivement le fait des personnes concernées : le commercial enregistre le contrat qu'il vient de réaliser, le gestionnaire du personnel le coût de l'intérimaire qu'il vient de prendre... Les saisies sont uniques, au plus près de la source, diminuant d'autant les répétitions et sources d'erreurs.

1996 - 2006 : 10 ans d'analyse - synthèse des tendances

Les fastidieuses activités de pointage et de contrôle de listing sont désormais caduques, libérant ainsi les comptables vers des tâches à plus forte valeur ajoutée, tel que le contrôle de gestion par exemple.

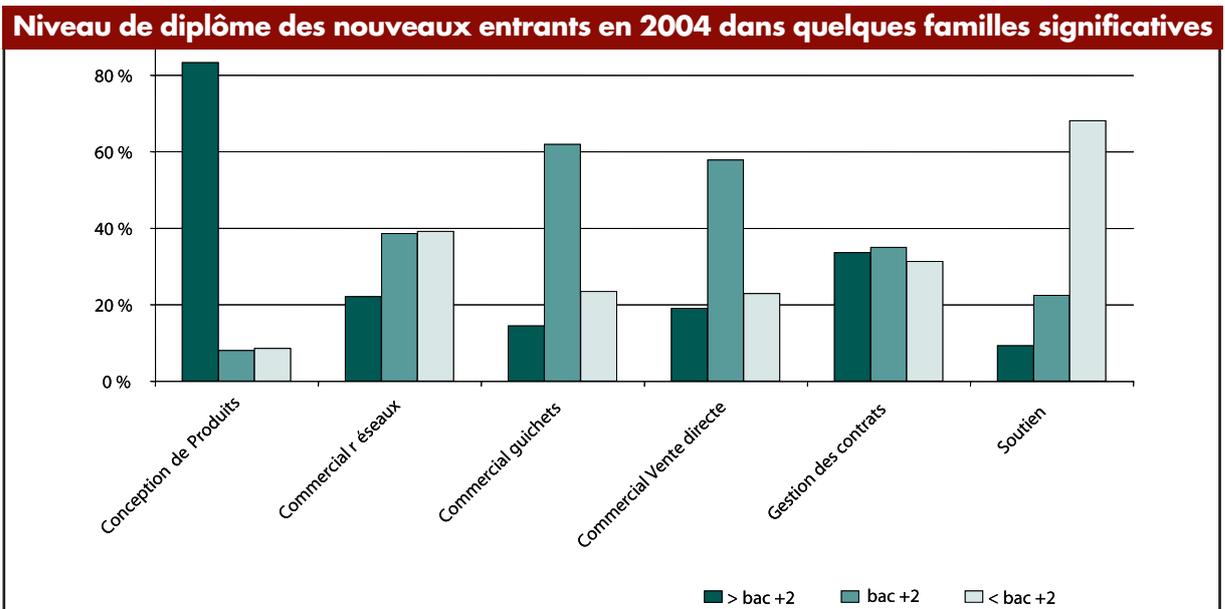
En gestion des "ressources humaines", le développement des SIRH permet aux collaborateurs de l'entreprise de gérer eux-mêmes leurs congés et absences, ou leur inscription à des actions de formation, grâce à une interface intranet, sous le contrôle de leur manager-valideur.

Dans le champ de la gestion de contrat également, avec l'essor considérable de l'internet, c'est progressivement le client (ou prospect) qui sera invité à saisir lui-même les informations nécessaires à la gestion de son contrat ou sinistre. Déjà en assurance vie, sur des produits de placements, les assurés peuvent librement arbitrer leurs contrats via le net (tout comme un client bancaire peut gérer ses comptes en direct).

2.4 - Une standardisation du Bac+2

De manière récurrente, au fil des Roma successifs, l'Observatoire cherche systématiquement à décrire le profil des nouveaux entrants, c'est-à-dire des salariés dont l'ancienneté est inférieure à un an. Par cette approche, il est alors possible **de déterminer** avec précision l'**évolution des profils recherchés** par les entreprises du secteur. De plus, dans une vision davantage prospective, il faut aussi considérer que le profil des nouveaux embauchés correspond, bien évidemment, aux attendus actuels, mais surtout que ces "jeunes recrutés" sont en quelque sorte le devenir de la profession. Salariés de l'assurance de demain, ils marquent donc les tendances lourdes en matière d'évolutions des métiers et des compétences.

De ce fait également, leur comparaison avec le profil des salariés plus anciens met en évidence la hausse générale du niveau de formation initiale requise. Indubitablement, on relève donc une élévation du niveau de professionnalisme dans le secteur de l'assurance, où le "Bac+2" est progressivement devenu la porte d'entrée (sur des postes non cadres).



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Dans le schéma ci-dessus, on constate que la famille Conception et adaptation de produits (laquelle recouvre les sous-familles Actuariat et Marketing et Juriste d'études) se distingue par une très forte proportion de niveaux supérieurs à Bac+2. Majoritairement, les recrutements s'effectuent à un haut niveau de formation initiale.

Dans les métiers commerciaux en revanche, on note des disparités selon le type de poste et d'organisation. Pour les commerciaux "assis" (Commercial guichets et Vente directe), le Bac+2 est majoritaire. En revanche, pour les commerciaux itinérants ou "debout", l'absence d'un diplôme au moins égal à Bac+2 semble moins rédhibitoire à l'embauche. Dans ce type d'activité en effet, les profils recherchés portent davantage sur une personnalité, c'est-à-dire sur des compétences relationnelles que sur le cursus scolaire antérieurement suivi.

En Gestion de contrats, les recrutements s'effectuent en grande majorité à partir d'un Bac+2. Les recrutements réalisés à un niveau moindre correspondent, soit à des professionnels, soit à des futurs Bac+2 sous contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

A titre de comparaison enfin, le dernier groupe du panel rassemble les familles Administration et Logistique, lesquelles sont aujourd'hui plutôt considérées comme des familles en disparition... Néanmoins, il apparaît que les recrutements qui s'y opèrent sont radicalement à l'opposé, quant aux niveaux de formation initiale. D'une part, les quelques embauches réalisées concernent des Bac+5 (profil ingénieur) ; d'autre part, lorsque le niveau est inférieur à Bac+2, il s'agit alors de cadres expérimentés.

D'une manière exhaustive cette fois, le tableau qui suit compare les niveaux de formation des jeunes recrutés, en 2004, par rapport à la population totale de l'assurance.

Comparaison des niveaux de diplôme entre les nouveaux entrants et le reste de la population de l'assurance en 2004

Niveau de diplôme	Nouveaux entrants	Ensemble de la population
Supérieur à Bac +2	32,8%	26,6%
Bac +2	35,5%	24,1%
Inférieur à Bac +2	31,7%	49,3%

Source : Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance

Le tableau ci-dessus montre que **les recrutements sont marqués par une hausse notable du niveau de formation initiale exigé**, l'entrée ne pouvant quasiment plus se faire qu'à partir d'un **Bac+2 pour les non cadres et d'un Bac+5 pour les cadres**. Les niveaux intermédiaires, Bac+3 et Bac+4 sont en revanche moins recherchés. Ces données statistiques confirment donc l'augmentation générale du niveau de professionnalisation du secteur assurantiel.

3 - ... et une logique d'expertise

Dans le même temps qu'une logique de gestion se développe dans les entreprises d'assurances (principalement pour les non cadres d'ailleurs), une autre logique se met en place, d'expertise cette fois, qui concerne plutôt la population des cadres.

3.1 - Une personnalisation forte

Au constat des études métiers et baromètres réalisés par l'Observatoire, le premier point qui ressort de nos différentes analyses montre **la place croissante qu'occupent les profils de personnalité** dans les postes tenus par les cadres.

Qu'ils soient managers (cadres "encadrant") ou experts (cadres "techniques"), la place des savoir-être – ou savoirs comportementaux – est prépondérante. En effet, ce type de poste requiert systématiquement une forte dimension relationnelle.

Concernant les cadres "encadrant", l'évolution de la fonction managériale est marquée par une diversification des tâches inhérentes. Certes, l'organisation et la répartition du travail demeurent parmi les finalités de ce type de poste, tout comme la dimension de référent technique, mais le manager d'aujourd'hui doit en outre s'intéresser à la gestion de ses collaborateurs sur des sujets nouveaux tels que les congés et absences, la formation, l'évolution de leur carrière et la mobilité, le tutorat et/ou coaching...

Dans la logique d'un raccourcissement des chaînes hiérarchiques, il doit également servir d'interface entre son entité et les autres secteurs avec lesquels il est en lien au sein de l'entreprise. Ces missions relativement nouvelles, car non exclusivement axées sur une expertise technique, imposent donc aux cadres en charge de management de disposer des savoirs comportementaux conséquents, c'est-à-dire d'une personnalité affirmée.

De même, en ce qui concerne les cadres "techniques", la généralisation du fonctionnement en mode projet leur impose, outre une expertise spécifique, d'être en capacité de travailler hors contexte hiérarchique strict. L'un des intérêts majeurs de ce type d'organisation est de réunir une pluralité de compétences dans un contexte de mixité des disciplines (ou métiers). Intégrées dans un projet, en sus d'une mission (ou poste) pérenne, ces cadres doivent avoir suffisamment de personnalité pour pouvoir travailler de manière autonome, dans leur champ singulier mais complémentaire.

Au final, et contrairement aux us antérieurs, **l'évolution de la fonction managériale** tend à faire émerger un profil de compétence quasi unique, à forte capacité de mobilité inter-fonctionnelle.

3.2 - Une transversalité des fonctions

Eu égard aux points précédemment exposés, l'approche "client" a considérablement modifié les pratiques habituelles développées par les entreprises. Dans les logiques de marchés, de fonctionnement en mode projet, de raccourcissement des lignes hiérarchiques... chacun est en interaction avec une pluralité nouvelle d'interlocuteurs. L'entreprise se présente de plus en plus comme une matrice "vivante", elle-même en interaction avec son environnement. Au-delà des organisations en place, **la logique d'expertise suppose de posséder une vision transversale de l'entreprise** pour se situer soi-même dans la chaîne d'activité et de valeur.

Quotidiennement, les cadres en exercice ont à gérer des situations où leurs interlocuteurs se situent dans d'autres secteurs que le leur. Le chef d'un service indemnisation sera en relation avec le service juridique quant aux évolutions du droit et de la jurisprudence, avec le responsable marketing – également chef de produit – quant à la construction d'outils d'aide à la vente pour les commerciaux, avec le chef de projet informatique qui développe un nouveau progiciel de gestion, avec le responsable RH en charge de la formation des salariés...

Quel que soit le poste occupé, on note **un besoin croissant de devoir travailler de manière transversale**, avec d'autres spécialistes (ou experts). L'entreprise "vit" de plus en plus de manière décloisonnée. L'organisation – par rapport à ce type de fonction – devient davantage flexible.

3.3 - Un paradoxe expert/généraliste

S'il est ordinairement convenu de considérer que l'on commence par traiter "un peu de tout" avant de se spécialiser dans une branche spécifique, l'exemple de l'assurance semble démontrer l'inverse !

Les jeunes cadres que l'on recrute aujourd'hui sont majoritairement des "experts", disposant dès leur entrée d'un niveau de formation initiale au moins égal à Bac+5 (Master, DESS, DEA, Diplôme d'ingénieur...). Leur embauche est donc ciblée dans les postes où ils exerceront immédiatement le métier correspondant à leur formation "de base".

Néanmoins, les contraintes de fonctionnement des entreprises imposent par ailleurs une évolution de ces profils de cadre. De manière croissante, il leur est demandé **de dépasser leur expertise initiale** pour connaître d'autres domaines de compétences. L'actuaire débutant, par exemple, en charge de la tarification d'un produit ou d'une gamme de produits, aura rapidement besoin d'intégrer une plus grande connaissance des marchés, dans une vision davantage marketing. Il devra aussi maîtriser les contreparties liées à la gestion financière découlant de ses propres calculs de provisions techniques... Il devra simultanément s'imprégner des évolutions du contexte concurrentiel et commercial (en sus des aspects législatifs, fiscaux, informatiques, organisationnels, etc.) pour continuer à remplir ses missions. (*Cf. Profil statistique et prospectif des métiers de l'actuariat juin 2005*).

Progressivement, avec l'expérience, **un profil de généraliste vient se substituer au profil initial d'expert**. L'évolution des compétences des cadres, et donc de leurs possibilités de parcours professionnels, passe davantage par un élargissement de leurs domaines d'aptitudes que par une élévation de leur niveau d'expertise singulière.

3.4 - Une logique de carrière spécifique ?

Face à ces constats, faut-il envisager des logiques de carrière spécifiques pour les cadres, et sous quelles modalités ?

Rappelons que d'ici à 2015, plus de 42% des cadres actuellement en place atteindront l'âge de 60 ans... Dans ce contexte de choc démographique imminent, comportant un risque inhérent de pénurie, le premier point de préconisation – déjà initié par ailleurs dans un certain nombre d'entreprises – passe par la mise en place d'une détection systématisée des salariés à potentiel, cadres ou non cadres.

A partir de cette identification, il s'agit donc d'assurer un suivi spécifique et individualisé portant sur l'ensemble des salariés afin de reconnaître les expériences acquises et valoriser des possibilités de mobilité transverse, qu'elles soient fonctionnelles, promotionnelles, nationales ou internationales.

Cette problématique est d'ailleurs au cœur de **l'accord de branche du 14 octobre 2004, intitulé "Anticiper et accompagner le changement par la formation professionnelle tout au long de la vie"**.

Par cet accord, les partenaires sociaux ont ainsi démontré leur volonté, à partir d'un diagnostic partagé de la situation de l'emploi et des métiers, de construire des pistes de solution susceptibles de résoudre les problématiques liées à la démographie de l'assurance.

Des actions concrètes ont déjà été réalisées depuis, telles que la création d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) sur la relation clientèle assurance, la mise en place d'un pôle de validation des acquis de l'expérience (VAE), au sein de l'Ecole Nationale d'assurances... D'une manière générale, il s'est agi de favoriser les mobilités internes, notamment par un accès plus ouvert à la formation continue.

Ainsi, l'enquête (lancée par l'Observatoire en avril 2006) sur les formations découlant de ce même accord, permettra d'apporter un nouvel éclairage sur les indicateurs factuels et statistiques au service de la prospective de l'évolution des métiers, des compétences et des profils.

Par ailleurs, au sein même de certaines entreprises, d'autres dispositifs ou outils ont été développés, tels que des universités d'entreprise, des intranets dédiés, des bilans intermédiaires de carrière...

4 - La fin des métiers ?

Le caractère polysémique du mot "métier" oblige à rechercher le sens, voire la définition qu'il revêt dans le langage d'une profession.

Le métier d'assureur, ou les métiers de l'assurance.

Dans le premier terme, il s'agit d'une activité économique au sens global que l'on retrouve dans l'expression des entreprises lorsqu'elles disent qu'elles se recentrent "sur leur métier" ou leur "cœur de métier". La deuxième branche de l'alternative s'inscrit plus dans l'historique de la notion même de métier, entendu au sens de corporation, où l'individu, ses compétences sont au centre des modes d'organisation et de production. Elle pose le problème du travail individuel et collectif, la finalité de l'exercice du travail, des métiers mis en œuvre pour le réaliser. Elle reprend l'approche ancienne du métier qui accordait une place importante à l'autonomie des professionnels qui englobait leur habileté, leur technicité et leur conscience professionnelle.

Cette remise au goût du jour du concept de "métier" s'effectue en réaction à des formes de travail parcellisées, engendrées par l'automatisation basée uniquement par la logique productiviste mise en place dans les années 80.

L'arrivée des NTIC d'une part, de l'accroissement de la concurrence d'autre part, a créé une exigence de qualité de la prestation, du service. La réponse au client ne peut plus être uniquement contenue dans la maîtrise technique (le savoir), elle exige une habileté (savoir faire) et un comportement tourné vers le client (savoir être).

Le métier implique une maîtrise de compétences plurielles, détenues par l'individu. La performance ne se réduit pas uniquement à la réduction des coûts. De plus en plus, l'augmentation de la valeur des services produits constitue un élément de différenciation concurrentielle.

Dans ce contexte, **le métier tend à reposer sur la maîtrise de compétences incluant les savoirs nécessaires et les compétences pertinentes.** Le glissement vers la notion de compétence marque aussi une rupture avec l'approche antérieure de la notion de "qualification". Cette dernière notion a longtemps été décrite comme le potentiel d'un salarié détaché des situations de travail, le plus souvent lié à un niveau d'étude. A contrario, la compétence désigne la réalité effective de la prise en charge d'une activité, d'une tâche, en situation immédiate. Elle n'est pas forcément corrélée à un niveau scolaire et implique une part d'autonomie, de résolution de problèmes, intégrant la situation relationnelle de l'activité.

Cette évolution du concept "qualification – formation" à la compétence multi-critérielle, fut la "révolution" introduite par la Convention Collective Nationale du 27 mai 1992 dans l'assurance.

Elle est centrale dans une nouvelle approche formation et ouvre la voie à la VAE (validation des acquis de l'expérience), c'est-à-dire à la reconnaissance des compétences acquises par le salarié en terme de qualification, élargissant ses possibilités de mobilité et de trajectoire.

Mais cette notion de compétences s'inscrit-elle obligatoirement dans la revalorisation de la notion de métier ? La question reste ouverte, controversée, car le métier, voire les compétences, ne peut être isolé du mode organisationnel dans lequel il s'exerce.

Les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), le couplage informatique/information, en supprimant les tâches répétitives, peu qualifiées (sans valeur ajoutée pour l'entreprise) peuvent donner naissance à un modèle plus participatif, plus favorable à la coopération et à l'autonomie des salariés.

Or, cette notion est centrale pour délimiter la frontière entre métier - maîtrisé pleinement par le salarié - et autonomie artificielle, apparente, plus ou moins ressentie comme un accroissement de la prescription et du contrôle du travail, que d'aucuns qualifient de taylorisme assisté par ordinateur.

La fonction est tenue et est ressentie différemment entre les générations. Les anciens y voient une perte de leur technicité, élément principal de leur vision de leur métier (*Cf. rédacteurs sinistres*), et les nouveaux privilégient quant à eux la dimension commerciale, relationnelle dans leur intérêt au travail.

Ainsi l'augmentation de la responsabilité, l'implication plus étroite des salariés ne débouchent pas automatiquement sur un modèle plus axé sur les compétences des personnes, au sens originel du "métier".

La résurgence du concept de métier et l'émergence de celui de compétence s'inscrivent dans un paysage concurrentiel et technologique en profonde mutation. **Métiers et compétences peuvent, doivent se compléter.** La notion de métier répond au besoin de revenir aux situations concrètes d'exercices des activités professionnelles dans leur vécu réel, concret, en mettant en exercice les compétences incluant les connaissances, aptitudes et savoir-faire pour l'aboutissement de la mission confiée, la satisfaction du client et du service rendu.

La fin des métiers ? Le débat reste ouvert ; il n'est pas seulement académique car de sa réponse dépend la priorité donnée au management de "l'homme au travail" sur "le travail de l'homme"².



2 - J.Monier - Une profession engagée dans la gestion de ses mutations - Risques N°40 - décembre 1999.

D – Les enjeux R.H. : du recrutement à la fidélisation, de l'employabilité à la mobilité

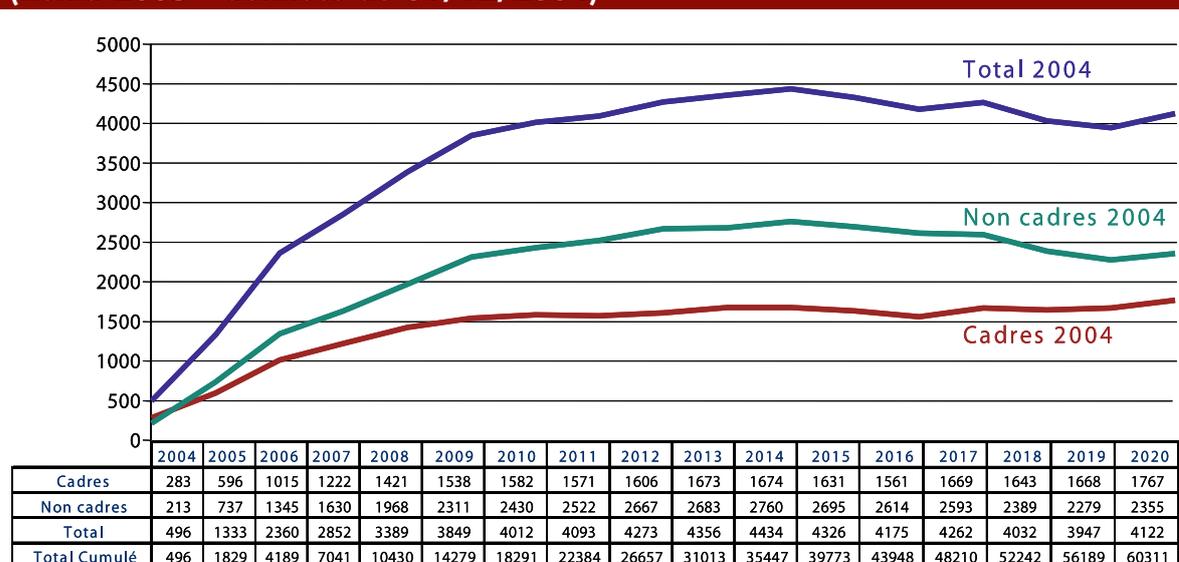
Au-delà de la pression concurrentielle, de ses fortes conséquences sur l'organisation des entreprises, et de l'utilisation croissante des technologies, la démographie est sans aucun doute l'élément déterminant des réflexions actuelles sur la stratégie à adopter en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi. D'une part, parce que ce facteur aura des conséquences sur le volume de l'emploi, et d'autre part, parce que la dimension qualitative des métiers va de plus en plus s'avérer capitale en matière de recrutement, d'employabilité et de formation.

La prise en compte de cette problématique a d'ailleurs été initiée très tôt dans la profession, puisqu'une première étude a été réalisée par l'Observatoire en 1998, et a fait l'objet depuis de nombreux travaux complémentaires.

1 - Les enjeux du défi démographique

Rappelons tout d'abord que, dans la modélisation publiée par l'Observatoire, **près de 30% des salariés présents aujourd'hui dans les entreprises d'assurances atteindront l'âge de 60 ans d'ici à 2015. Or, parmi ceux-ci, 42% sont des cadres.** Cette problématique, qui se retrouve d'ailleurs au niveau national, va vraisemblablement créer des tensions sur le marché de l'emploi, principalement par un effet de concurrence de plusieurs secteurs professionnels (banque, fonctions territoriales, Education nationale...), sur les mêmes profils de jeunes diplômés (Cf. *Le choc démographique... décembre 2002*).

Projection des sorties par catégorie cadres/non cadres (Roma 2005 – données au 31/12/2004)



Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

De facto, les entreprises, et globalement la profession, vont être confrontées à des difficultés de recrutement, de formation et de gestion de leur personnel pour veiller en permanence à la bonne adéquation du portefeuille de compétences de l'entreprise avec ses besoins.

1.1 - La démographie de l'assurance : un défi... et une chance ?

De fait, aujourd'hui dans les entreprises, cette question de la démographie dépasse la simple réflexion, en particulier parmi les DRH de la profession qui s'en sont déjà emparés. Tout d'abord, en dédramatisant les conséquences de ce choc démographique, considérant in fine qu'il pouvait s'agir d'une occasion "historique" **pour adapter le profil des ressources humaines aux besoins nouveaux des entreprises** - sur fond de métamorphose du paysage assurantiel et financier. Ensuite, en identifiant les personnes possédant des compétences clés et en organisant le transfert de ces compétences vers des collaborateurs à potentiel.

Pour une grande majorité donc, ce défi peut aussi être **un élément dynamique**, voire une chance et une opportunité, pour concilier les besoins d'efficacité des entreprises et le développement qualitatif de l'emploi. Progressivement en effet, l'outil informatique se modernise, prend en charge les tâches à faible valeur ajoutée. Il permet ainsi un repositionnement des salariés dans des activités plus valorisantes, par exemple lorsqu'il s'agit de gérer la relation client.

Pour ces motifs, les DRH considèrent de plus en plus les prochains départs massifs à la retraite comme un élément positif, car s'inscrivant dans le cadre d'un renouvellement qui ne se conçoit désormais plus poste à poste.

Même si, en arrière plan, **les taux de remplacement** restent encore à définir plus précisément, notamment pour les non cadres, il faut aussi tenir compte des potentialités d'accroissement des gains de productivité liés à un renouvellement partiel. En ce qui concerne les cadres, le problème consiste plutôt en un risque de pénurie, lié à une concurrence sur les mêmes profils, notamment de la part du secteur bancaire ou de la fonction publique.

1.2 - Le volume de l'emploi dans les prochaines années...

Les différentes enquêtes menées (notamment à partir des déclarations d'intention de recrutement) montrent que plus de la moitié des DRH considèrent que tous les départs ne seront pas compensés (indépendamment du redressement de l'âge de cessation d'activité à 60 ans). Les deux tiers, même, envisagent prioritairement de favoriser la promotion interne pour satisfaire leurs besoins.

L'évolution du flux des effectifs, analysé depuis 2002, montre ainsi un certain infléchissement, allant vers une baisse tendancielle du volume global de l'emploi.

1.3 - La diversité : un enjeu de compétitivité

Une plus grande ouverture sur **la diversité**, notamment sur la place des femmes dans l'assurance... **est un champ de réflexion** qui permettra de gérer plus sereinement les tensions qui ne manqueront pas d'apparaître sur le marché de l'emploi.

Les femmes sont-elles une chance supplémentaire pour les entreprises ? Sur ce sujet, et comme l'a d'ailleurs montré une étude récente de l'Observatoire (2004), la profession de l'assurance n'est pas dispensée de cet effort ; même si, à travers l'esquisse réalisée à l'occasion de ce document, quelques signes positifs ont déjà pu être dégagés.

La place des femmes parmi les cadres est en progression certaine, passant de 34% en 1996, à 40% en 2003, et est largement supérieure à la moyenne française interprofessionnelle (27%).

Le taux de féminisation est en augmentation permanente, ce qui est globalement intéressant par rapport au taux d'activité des femmes dans l'économie nationale et à leur propre indépendance économique.

En tout état de cause, **la mixité, l'égalité professionnelle et la diversité, ne peuvent se réduire au seul rapport hommes/femmes.** Elles concernent tout autant la diversification des effectifs composant les entreprises (sexe, âge, handicap, origine). Elles prennent aussi en compte le parcours, l'expérience, le profil, les compétences et la personnalité des individus. Ces réflexions engagées par la profession avec sa dimension sociale s'inscrivent dans **le développement de l'efficacité économique des entreprises** dans un environnement mouvant, concurrentiel en mutation rapide (Cf. *Etude Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises - octobre 2005*).

2 - Nouveaux recrutements, nouveaux comportements : la montée de l'individualisme

A l'image de l'évolution du comportement du consommateur, **les jeunes salariés nouvellement recrutés adoptent une attitude moins "fidèle", plus distanciée à l'égard de l'entreprise.** Cela n'est pas sans poser aux entreprises et aux DRH des questions dont les réponses ne peuvent plus être celles du passé. En particulier, la confiance restreinte des jeunes salariés en général, et des jeunes cadres notamment, dans les systèmes de représentation collective, et leur peu d'appétence, non seulement à s'engager mais aussi à accepter la légitimité d'être représentés, pose le problème du rôle et de la place par exemple des organisations syndicales dans la régulation sociale de l'entreprise, dans la capacité acceptée de contractualiser, de les engager. L'approche du contrat de travail a tendance à devenir plus individualisée entre le salarié et l'entreprise.

De même, les enquêtes menées sur ce sujet, tant auprès des étudiants et jeunes diplômés que des salariés en activité (notamment après la mise en place des 35 heures), montrent que chacun, cadres inclus, aspire désormais à un rythme où vie privée (familiale) et vie professionnelle doivent trouver un équilibre accepté.

La notion même de réussite ne repose plus (quasi) exclusivement sur l'évolution professionnelle. Les parcours de carrière sont un critère d'appréciation qui demeure mais qui doivent être complétés par d'autres paramètres qui cette fois, débordent du champ strict de l'entreprise ; outre la "satisfaction du travail bien fait", et la "fierté du devoir accompli", la famille, les loisirs, la culture, le temps pour soi, sont autant de domaines qui concourent à cet équilibre (Cf. *Les métiers R.H. - octobre 2002*).

A cela, s'ajoute l'impression que le contrat moral qui définit implicitement les relations entre employeur et salarié, a changé de nature. Fidélité, confiance et engagement à défendre leurs intérêts, telles étaient les attentes imposées des employeurs vis-à-vis des managers. Pour leur part, les cadres attendaient de leur entreprise surtout si elles étaient de taille importante, sécurité, promotion et progression de carrière.

Or, à cause des changements d'organisation découlant de la globalisation et du développement des technologies de l'information, **les parcours professionnels ont subi de profondes mutations.** La croyance dans l'entreprise a diminué concomitamment à l'incertitude sur la pérennité des entreprises. Fusions, concentrations, ont rendu éphémères, relatives d'un certain point de vue, les promesses de plans de carrières.

De même, **l'interrogation sur l'avenir personnel** au sujet des systèmes de retraite, notamment par répartition a rendu, ici et maintenant, l'achat immobilier comme un élément de sécurisation de l'avenir dépassant l'entreprise.

Ces changements ont bien évidemment des conséquences pour chaque manager et sur la politique des R.H. des entreprises. Les individus doivent s'assurer qu'ils sont et restent bien "vendables" sur le marché. **De leur côté, les entreprises doivent modifier leur politique de R.H. afin de s'adapter à une main-d'œuvre d'encadrement beaucoup plus mobile, moins fidèle.**

Avoir l'assurance que les personnes considérées comme les plus précieuses sont motivées pour rester dans l'entreprise, ce qui dépasse la seule considération salariale, est donc un impératif bien plus fort que par le passé.

De même il est important de pouvoir former des cadres qui soient efficaces dans une entreprise globale, et capables de s'adapter à des changements rapides. Tout cela passe par la volonté de donner aux cadres l'expérience et la formation requises pour leur permettre de continuer à évoluer.

Ces réflexions particulièrement sensibles pour les cadres doivent aussi être étendues aux salariés non cadres, notamment à travers les risques posés par des recrutements standardisés.

Concernant les jeunes diplômés, la professionnalisation de l'activité d'assurance se caractérise, notamment par le niveau de diplôme exigé à l'entrée : Bac+2 pour les postes non cadres, en particulier sur les plates-formes, et Bac+5 pour les fonctions cadres.

Mais cette normalisation pose dès à présent des interrogations quant aux potentialités de parcours professionnels de ces populations à profil quasi monolithique : même âge, même ancienneté, même niveau de diplôme, même domaine de formation initiale... et donc même aspiration d'évolution professionnelle.

Avec les tensions prévisibles du marché de l'emploi ces prochaines années, les entreprises d'assurances auront donc à réfléchir sur leur gestion des ressources humaines. **Redéfinition des parcours professionnels, meilleure lisibilité des filières et des passerelles possibles, promotions géographiques et/ou verticales, cartographie des métiers et de leurs proximités, bilans intermédiaires de carrière, politiques de mobilité...** sont sans doute autant de pistes à explorer afin de s'assurer de la fidélisation des collaborateurs et garantir le climat social.

3 - La capacité de mobilité comme gage d'employabilité ?

La remontée de l'âge de cessation d'activité des salariés de l'assurance, notamment du fait de l'arrêt des systèmes de préretraite, a pour conséquence de maintenir plus longtemps ceux-ci dans l'emploi. Cette problématique doit être combinée à une évolution importante des métiers et des compétences, notamment à travers la généralisation des front-offices. Adapter les salariés est donc un axe important de l'action en matière R.H. Le maintien dans l'emploi s'inscrit dans le cadre d'un triptyque "emploi – formation – mobilité".

3.1 - Identifier les compétences critiques

Face aux mutations des métiers traditionnels, l'approche par "brique" de compétences se confirme. De fait, l'identification des compétences critiques nécessaires à l'entreprise, pour aujourd'hui mais aussi pour demain, est devenu un chantier majeur et incontournable, au coeur de toutes les politiques RH. Elle subdivise la population en trois cibles principales, qui montrent des problématiques proches mais distinctes : les moins de quarante ans, les quadras et les quinquas...

3.2 - Valoriser les salariés en place

Le monolithisme des profils d'embauche - surtout constaté pour les moins de quarante ans -, les nécessaires réorientations professionnelles - avec la notion de seconde carrière pour les quadras -, et la transmission intergénérationnelle des savoirs - principalement pour les quinquas - posent avec une acuité renforcée **le besoin d'une prise en compte plus individualisée des parcours professionnels** envisageables. Mais quelle que soit la tranche d'âge, la valorisation des salariés en place passe par cette reconnaissance des compétences critiques détenues. C'est donc à partir d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que des politiques RH différenciées se construisent progressivement, tout en veillant à maintenir une cohérence et une solidarité inter-générationnelle (mix-génération).

3.3 - Gérer et promouvoir la mobilité

En s'appuyant sur cette valorisation des acquis professionnels, la promotion de la mobilité répond également à une exigence de compétitivité des entreprises. Pour suivre les transformations des marchés et anticiper sur la concurrence, l'adéquation des ressources internes aux besoins évolutifs de l'entreprise impose non seulement le maintien des compétences requises actuellement, mais aussi l'acquisition prospective des compétences nécessaires aux métiers de demain.

3.4 - Renforcer l'employabilité

L'identification des compétences critiques, la transmission des savoirs, la gestion intergénérationnelle, la formalisation de passerelles de mobilité... sont autant d'axes sur lesquels les DRH auront à travailler pour développer l'employabilité des salariés, en réponse même à leurs attentes. A cet égard, les travaux réalisés par l'Observatoire (*Cf. Etude Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? – Décembre 2003*), montrent les écarts de niveau de formation entre d'un côté, des plus de quarante cinq ans fragilisés dans leur employabilité, et de l'autre, les nouveaux entrants considérés comme le devenir de la profession.

A partir du constat dressé, l'élaboration de politiques RH segmentées par tranche d'âges semble incontournable pour ne pas stigmatiser davantage encore des oppositions générationnelles.

Sans doute faudra-t-il institutionnaliser, sous une forme qui reste à définir, les moyens idoines à **une valorisation des acquis de l'expérience** afin de favoriser tant la mobilité professionnelle qu'une relance de l'ascenseur social que constitue la promotion.

La mobilité devenant une obligation croissante, la formation voit son rôle renforcé. Elle s'élabore de plus en plus en lien avec les trajectoires professionnelles possibles, apportant par là une meilleure lisibilité des proximités entre métiers. Ainsi, elle permet d'éviter un décalage des qualifications détenues par rapport à celles attendues qui, à terme, pourrait conduire à un risque d'exclusion.

3.5 - La formation tout au long de la vie professionnelle...

En signant l'accord national interprofessionnel du 20/09/2003, relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle (transposé dans le cadre de la Loi Fillon du 4 mai 2004), **les partenaires sociaux**, par un dialogue social renforcé, **ont souhaité créer les conditions d'une nouvelle mobilisation en faveur de la formation professionnelle**, afin de permettre aux entreprises et aux salariés d'anticiper et d'accompagner les évolutions en cours et à venir.

Dès 1992, le secteur des sociétés d'assurances s'était inscrit dans une démarche destinée à favoriser le développement de politiques volontaristes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises, en s'engageant notamment à créer un Observatoire de l'évolution des métiers en anticipation sur la Loi.

Dans le prolongement de l'accord interprofessionnel, la FFSA et le GEMA ont signé le 14 octobre 2004, avec les partenaires sociaux (CFDT, CFTC, CGC et CGT) un accord intitulé : *"Anticiper et accompagner le changement par la formation professionnelle tout au long de la vie"*, dont l'objectif est "de permettre aux salariés et futurs salariés des entreprises d'assurances, de disposer en permanence des compétences nécessaires à la tenue d'un emploi tout au long de leur vie professionnelle et au bon fonctionnement des entreprises. Elles entendent faciliter à tous les salariés des entreprises de la profession, la gestion de leur parcours professionnel quelque soit leur âge, leur sexe, leur ancienneté, et leur métier".

Cette réflexion est d'autant plus nécessaire que la profession va devoir faire face, dans les toutes prochaines années, à des départs massifs à la retraite. Dans le même temps, l'allongement prévisible de la durée de carrière des salariés les plus âgés entrera dans la définition des besoins de formation et de développement des compétences.

Dans le contexte de refonte des dispositions en matière de formation professionnelle, les partenaires sociaux se sont engagés dans un processus de réflexion et d'échange sur les moyens à mettre en place au niveau de la branche assurance.

Le pilotage de l'offre de formation (tant initiale que continue), **le développement d'un dispositif de certification des compétences et des qualifications, la validation des acquis de l'expérience, la communication sur les métiers de l'assurance, la valorisation de l'image du secteur...** sont autant de lignes directrices retenues en priorité pour apporter réponse aux objectifs prédéfinis.

4 - Attirer, retenir, fidéliser...

A partir des remarques formulées par les professionnels, des pistes de réflexion et d'action se sont dégagées.

Quelles sont les problématiques auxquelles les DRH seront confrontés de manière durable ces prochaines années ?

Il s'agit ici d'éléments de synthèse, tels qu'ils ressortent des tendances transversales.

4.1 - La fin de la logique de substitution...

Pendant de nombreuses années, principalement pour la famille Gestion de contrats, les recrutements se sont en majeure partie effectués dans une logique de substitution de compétences, poste à poste. Les métiers évoluant peu dans leur contenu d'activité, tout comme les outils de gestion et l'organisation, les profils recherchés se calquaient sensiblement sur ceux des partants.

Ce modèle s'étiole de plus en plus avec le développement de l'orientation clients et la part prépondérante du relationnel dans les compétences nécessaires (plus axées sur le "front office"). Les profils aujourd'hui attendus, dans un contexte en pleine mutation, ont donc généré un repositionnement de la branche sur le marché de l'emploi.

Mais, en parallèle, se pose la **question de l'employabilité des salariés en place**, dont l'expérience acquise se situe davantage dans la logique de "back office" qui prévalait jusqu'alors.

4.2 - Des approches différentes selon les populations

De facto, les DRH développent désormais des politiques différenciées selon les populations auxquelles elles s'adressent : d'une part, à l'égard des nouveaux entrants, dont le niveau de diplôme initial et les aspirations d'évolution professionnelle entraînent des attentes spécifiques ; et d'autre part, en direction des salariés en place, tenant compte de leur formation de base, de leur parcours professionnel antérieur et de leur âge.

A cet égard, le terme de "marketing social" ressort de plus en plus souvent dans les politiques ressources humaines, voire jusque dans l'organisation de certaines DRH, pour transposer la logique de segmentation en typologies de clientèles sur le champ de la gestion du personnel.

4.3 - Anticiper, attirer, retenir : les axes forts du recrutement...

Autour de ces trois axes, c'est en fait la compétitivité future des entreprises qui est en jeu. **Attirer de nouveaux collaborateurs** va nécessiter de travailler sur l'image de l'assurance, de faire mieux connaître ses métiers, d'offrir des cursus de formation spécialisés, de donner de la lisibilité sur les évolutions professionnelles possibles... bref, de créer une appétence pour l'activité d'assurance et les opportunités qu'elle recèle.

1996 - 2006 : 10 ans d'analyse - synthèse des tendances

Pour y parvenir, une anticipation des changements à venir, via un véritable travail de prospective, permettra de gagner ce défi, notamment au travers de dispositifs d'apprentissage et d'intégration idoines.

La **fidélisation des nouveaux entrants** devra aussi s'inscrire dans des actions de long terme, telles que des stages de découverte des différents secteurs de l'entreprise, des cycles de formation périodiques, des plans de communication ciblés...

4.4 - ... combinés au recentrage des politiques RH sur le personnel en place

Concernant les salariés en place, les mutations qui s'opèrent aujourd'hui, notamment par les nouvelles formes d'organisations, imposent **de repenser l'activité**, donc les contenus, et par voie de conséquence, les passerelles entre les différentes fonctions, telles qu'elles émergent déjà.

L'accompagnement des collaborateurs aura ainsi pour but de maintenir leur employabilité, grâce notamment à la formation, la validation des acquis de l'expérience (VAE), des certificats de qualification professionnelle (CQP), afin de favoriser les mobilités rendues nécessaires.

De la bonne appréhension du domaine "social", considéré dans toutes ses composantes, dépendra en grande partie l'avenir des entreprises d'assurances. Car en matière d'activités financières et de prestations de services, **c'est bien l'humain qui devient capital...**



2ème PARTIE

Le Nouveau Baromètre : un outil prospectif

E – Une approche par la chaîne d'activités...

1 - L'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance : de la statistique à la prospective

Très rapidement après sa création en 1996, l'Observatoire a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ses travaux. En effet, au-delà de la constitution d'une base de données statistiques (le Roma) permettant de réaliser une photographie à un instant "t" de la situation des métiers, des compétences et des formations, la nécessité de dégager, à travers le suivi statistique des données recueillies année après année, les éléments ressortissant du conjoncturel et du structurel s'est imposée.

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".

Il est à remarquer que, tout comme la création institutionnelle d'un observatoire, dès 1992 à travers la nouvelle convention collective rénovant le dialogue social, la mise en place par la profession d'un outil prospectif (le Baromètre) a anticipé le droit. En effet, le dispositif de création obligatoire d'un observatoire au niveau des branches a été retenu par les partenaires sociaux seulement dans l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003, dont les dispositions ont été reprises par l'article 16 de la loi Fillon du 4 mai 2004³.

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

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 modéliser 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.

³ - Cf. Quelles perspectives des métiers pour demain ?
L'apport des observatoires de branche – C. Afriat – Le Plan 2005

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 maintenant dix ans 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.

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

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 tels que les changements démographiques ou d'autres, dont les variations interviennent sur des échelles de temps de plus en plus courtes, en accélération, telle que l'innovation technologique. L'analyse sur le moyen-long terme permet d'éliminer les artefacts conjoncturels pour dégager les éléments structurels et tendancielles.

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"⁴.

La prospective peut se décliner en cinq étapes :

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

A partir de cette grille de travail, quels ont été les choix et les options mis en action par l'Observatoire pour construire un nouvel outil prospectif ?

En ce qui concerne la définition de la problématique, l'objectif déjà contenu dans les travaux réalisés en 2000, 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, titre de cette étude, quels métiers demain ? **Le choix de l'horizon a été fixé à 2015.** Il est fréquent de dire que le "bon horizon" d'une étude prospective est celui des ruptures même s'il s'agit d'une certaine manière d'une tautologie⁵.

En ce qui concerne l'assurance, nous avons vu dans la première partie que pour les problématiques de RH, la démographie était, ici et maintenant, la variable forte qui affectait 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.

⁴ - M. Godet – Manuel de prospective statistique – Ed. Dunot 2001
J. Lesourne – La prospective stratégique d'entreprise – Ed. Dunot 2001

⁵ - B. de Jouvenel – L'art de la conjecture – Futurible 1972

2015 est donc de ce point de vue un horizon de rupture. En effet, nous pouvons considérer qu'à partir de cette date, la modélisation effectuée jusqu'à ce jour par l'Observatoire dans ses travaux sur la démographie, basée sur une projection linéaire des sorties retenant comme hypothèse l'adéquation entre l'âge de la retraite, toujours considéré à 60 ans, et une carrière répondant à 40 ans de cotisation pour la liquidation des droits entiers trouvera en 2015 ses limites.

En effet, à partir de cette date, il apparaît qu'il y a progressivement **décalage entre l'âge d'entrée dans la vie active, la durée de cotisation, et l'âge de 60 ans**. Il faudra créer un modèle multifactoriel prenant en compte la reconstitution individuelle de carrière de chaque individu. D'autant que, compte tenu des négociations qui devraient avoir lieu en 2008 entre les partenaires sociaux, plane une incertitude sur la durée de cotisation qui sera exigée. Un allongement du nombre de trimestres requis est une hypothèse forte.

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 de un pour un ne peut être l'unique choix stratégique retenu.

Rappelons que d'ores et déjà dans nos travaux, notamment dans les Roma (2004 et 2005), à périmètre égal des conventions collectives actuelles, nous envisageons une certaine diminution des non cadres et un maintien, voire une progression des cadres. Cette combinaison "**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, comme le montre le graphique suivant, **elles sont d'ordre économique, technologique, sociétal, et réglementaire**.

Facteurs environnementaux			
Economiques	Technologiques	Sociétaux	Réglementaires
Concurrence, besoins des clients, mondialisation...	Technologies de l'information et de la communication...	Modes de vie et de consommation, démographie...	Cadre juridique, fiscalité...

Ces variables se déclinent dans la modélisation sur la base suivante : 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.

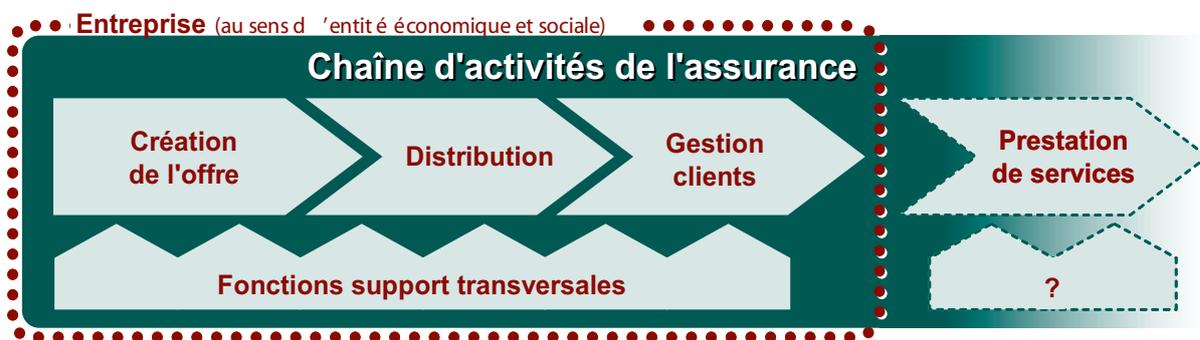
En effet, les métiers qui concourent à la création de l'offre, qui fabriquent le produit (actuaire, marketeur, juriste de contrats...), qui distribuent (commercial et vendeur), qui gèrent le client (souscripteur et/ou indemnisateur), sont les métiers au cœur de la chaîne d'activités.

Pour réaliser ces activités, sont mis en route des éléments supports, transversaux, de logistique, d'informatique, de ressources humaines, etc.

Nous avons retenu, élément nouveau 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 limite de la frontière entre l'assuranciel et 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.

Le Nouveau Baromètre : un outil prospectif

Cette chaîne d'activités peut ainsi se résumer selon le graphique suivant.



La combinaison des facteurs environnementaux et leur interaction sur la chaîne d'activités, entraîneront des conséquences sur la stratégie de l'entreprise, les modes organisationnels, l'offre de produits/prestations, l'activité, les métiers, les profils de compétences, la politique RH et le management des hommes.

Conséquences sur...

La stratégie de l'entreprise, les modes organisationnels, l'offre de produits/prestations

L'activité, les métiers, les profils de compétences

La politique RH, le management des hommes...

Elle entraîne la mise en place :

- 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 des 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.

In fine, nous parvenons à une modélisation et une grille d'analyse à partir de la chaîne d'activités qui se résume selon le schéma ci-dessous.



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.

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.

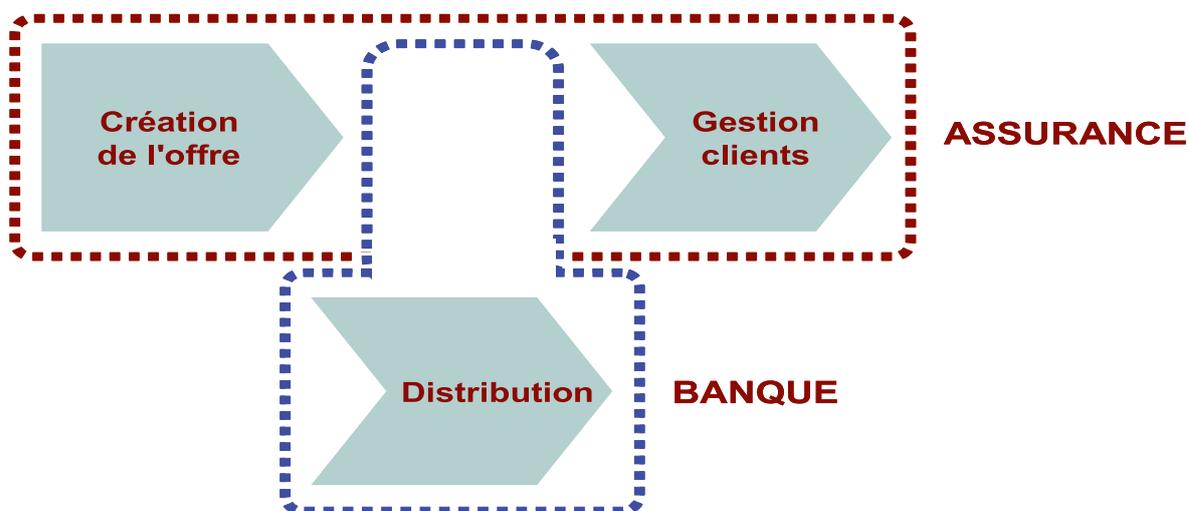
Le Nouveau Baromètre : un outil prospectif

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.

Diverses typologies existent déjà ou sont en émergence :

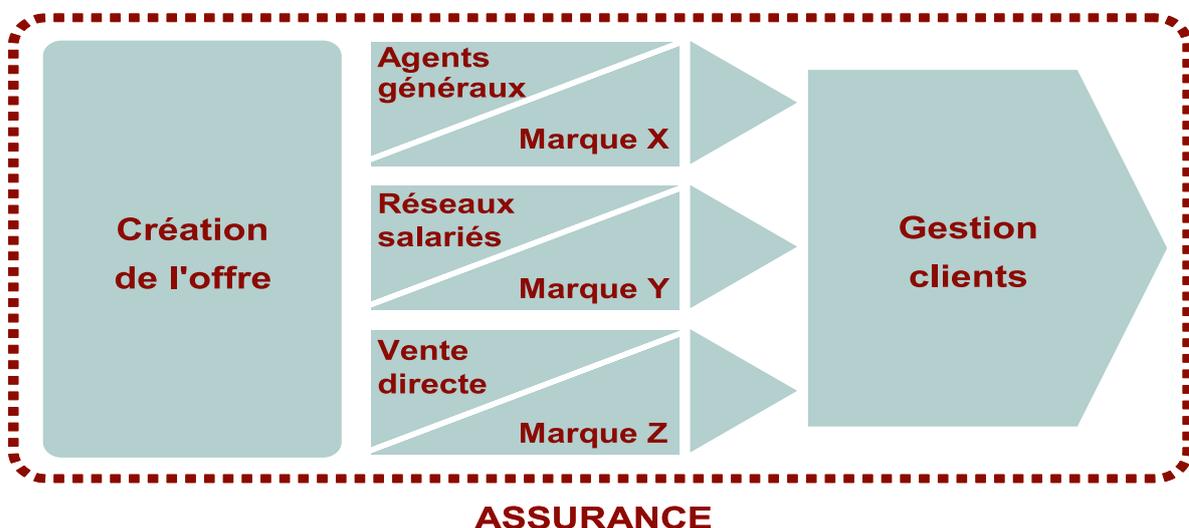
• Typologie 1 : Bancassurance

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.



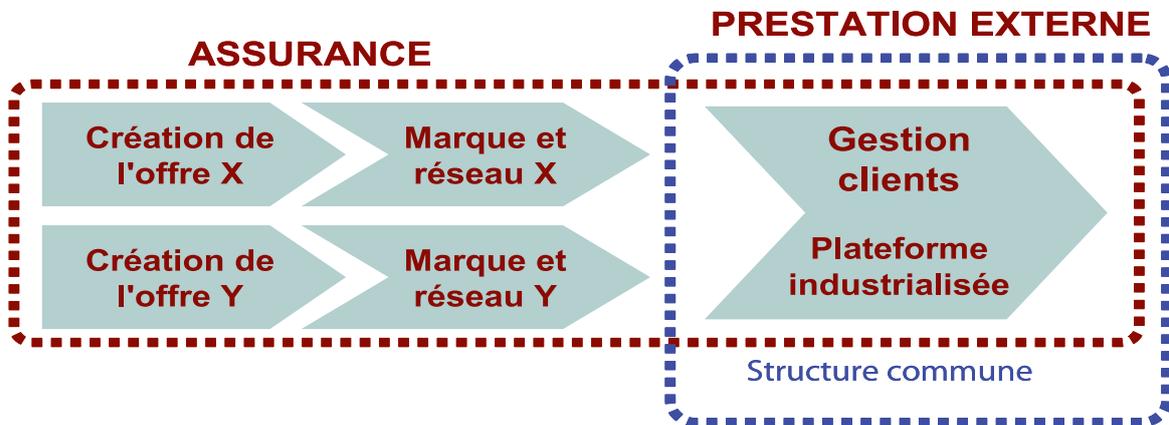
• Typologie 2 : Multicanaux (marque et/ou mode distribution)

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.



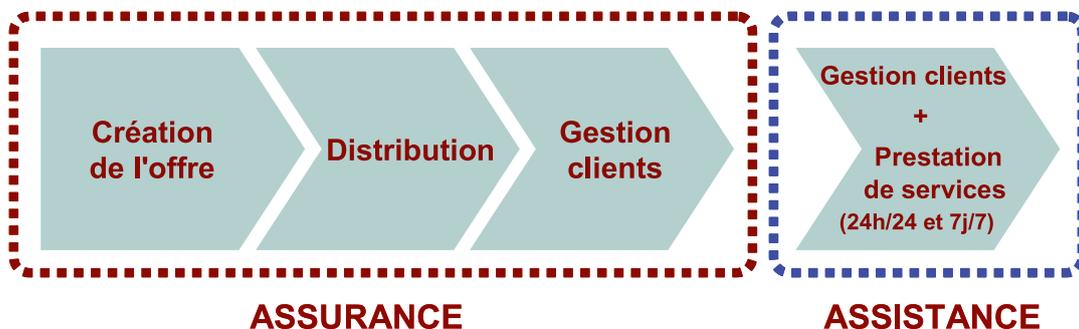
• **Typologie 3 : Mise en commun d'activités (interne/externe)**

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'assisteuse soit pour des raisons organisationnelles de temps (7 jours/7 – 24 heures/24) soit pour des raisons de complémentarité (indemnisation monétaire et prestation de service).



4 - Rôle et missions de l'Observatoire dans les scénarios prospectifs

Comme nous le voyons, l'analyse par la chaîne d'activités telle qu'elle ressort du modèle présenté, permet quant à l'avenir 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, comme leur nom l'indique, sont destinés à explorer les champs du possible. Ils sont différents des **scénarios normatifs**, qualifiés de stratégiques, qui au lieu de partir du présent pour aller vers l'avenir, partent d'un objectif prédéterminé, fixé dans l'avenir et remonte le compte à rebours des actions à entreprendre pour l'atteindre.

La démarche prospective comporte ces deux approches à partir de scénarios exploratoires pour définir ce qui peut advenir, et de scénarios stratégiques pour explorer ce que l'on peut faire.

Bien évidemment dans le cadre des missions de l'Observatoire, nous nous inscrivons principalement dans une démarche à dominante exploratoire à partir d'éléments factuels (évolution des effectifs, des métiers, des mobilités, des formations). **Notre rôle est de doter les entreprises d'un instrument destiné 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. Bien évidemment, **il ne nous appartient pas de définir un choix stratégique.** Cette partie normative 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.

Telle est donc la philosophie qui a présidé aux travaux qui ont abouti à la création de cet instrument d'analyse dénommé "Nouveau Baromètre".

F - Les métiers cœur de l'assurance

L'objet principal de la mission de l'Observatoire est le suivi de l'évolution des métiers et des compétences pour anticiper les impacts qui les affecteront.

La grille d'analyse mise au point a donc comme objet de déterminer les facteurs endogènes et exogènes pouvant les impacter. Pour mesurer ces évolutions quant à l'avenir sur les métiers, il est important de faire le point de leur état à ce jour.

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur **les métiers cœur de la chaîne d'activités.** Bien évidemment pour le futur, nos travaux incorporeront l'analyse des métiers transversaux ou supports.

Mais d'ores et déjà, qu'en est-il des métiers cœur sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ?

Sur le plan méthodologique, en ce qui concerne les sorties, les indicateurs modélisent une projection linéaire à l'horizon 2015, ne prenant pas en compte les promotions internes (passage au statut cadre des salariés qui partiront en retraite d'ici à 2015), ni les mouvements de mobilité entre familles, qui feront l'objet d'un approfondissement dans le cadre de futurs travaux de l'Observatoire.

1 - Conception et adaptation de produits

Rappelons qu'à l'intérieur de cette famille de métiers, qui peut être assimilée à la recherche et développement dans l'industrie, sont concernés les actuaires et les marketeurs mais aussi les juristes de contrats.

1.1 - Les indicateurs quantitatifs

Données sur les effectifs	31/12/2004	Evolution 1999/2004
Effectifs de la famille	4136	+ 28,4 %
Poids représentatif de la famille / population totale	3,0 %	+ 0,4 pt
Part des femmes	53,6 %	+ 8,3 pts
Proportion de cadres	81,4 %	+ 3 pts
Age moyen	39,7 ans	+ 0,7 an
Niveaux de formation Bac+2	15,0 %	- 0,4 pts
Niveaux de formation Bac+5	42,6 %	+ 13,1 pts

Sorties d'ici à 2015	31/12/2004
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	949 soit 22,9 %
Poids des sorties Cadres	83,0 %
Poids des sorties Femmes	38,5 %

Indicateurs de sensibilité	31/12/2004
Fourchette des remplacements Non Cadres	1/1 à 3/2
Fourchette des remplacements Cadres	3/2 à 2/1

1.2 - Les indicateurs qualitatifs

Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'écrire précédemment (*Cf. Etude métiers du marketing 2002 et Baromètres 4 et 5*), la famille de métiers Conception et adaptation de produits est marquée par l'influence du marketing qui impose désormais une approche d'ensemble.

L'orientation client nécessite en effet de se situer non plus – et seulement – par rapport aux techniques d'assurances mises en œuvre (politique de l'offre), mais par rapport à la finalité de répondre aux attentes et besoins du client, abordé de manière globale (politique de la demande).

Dans cette orientation, la gestion de la relation client (CRM en anglais) passe au cœur de toutes les stratégies, imposant de repenser l'outil informatique en tant que système d'information, plutôt que comme "simple" outil fonctionnel. A partir d'une connaissance affinée du client/prospect, la politique commerciale d'ensemble vise donc prioritairement à fidéliser le client, c'est-à-dire à le conserver.

Pour y parvenir, nous pouvons relever au moins trois leviers d'action principaux :

- la standardisation des produits et procédures de gestion
- l'élargissement des champs d'intervention (passage de l'indemnisation pécuniaire à la prestation de services)
- la diversification des gammes de produits et services offerts, notamment au travers du concept d'assurbanque

Ainsi, les métiers de l'actuariat et du marketing, qui composent principalement la famille, devraient continuer à connaître **une croissance continue de leurs effectifs** sur les prochaines années, notamment avec l'arrivée de nombreuses femmes cadres. L'ensemble des entreprises du secteur se situe encore dans une phase de montée en puissance de ces fonctions (*Cf. également Etude métiers de l'actuariat 2000 - et Profil statistique des métiers de l'actuariat 2005*). Des tensions sont à prévoir, liées à la concurrence de secteurs proches (banques, caisses de retraite, instituts de prévoyance...).

2 - Commercial

Cette famille de métiers prend en compte les différentes typologies de distribution des entreprises de la FFSA et du GEMA à savoir les ventes de contrats aux guichets, dans un réseau salarié, par téléphone, les ventes de contrats hors guichets, l'animation et la gestion de guichets, l'encadrement d'un réseau salarié.

2.1 - Les indicateurs quantitatifs

Données sur les effectifs	31/12/2004	Evolution 1999/2004
Effectifs de la famille	43 914	+ 7,0 %
Poids représentatif de la famille / population totale	31,9 %	+ 1,0 pt
Part des femmes	48,7 %	+ 5,6 pts
Proportion de cadres	21,8 %	+ 3,9 pts
Age moyen	39,7 ans	+ 1,2 ans
Niveaux de formation Bac+2	34,5 %	+ 8,1 pts
Niveaux de formation Bac+5	5,6 %	+ 1,9 pts

Sorties d'ici à 2015	31/12/2004
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	10 257 soit 23,4 %
Poids des sorties Cadres	30,4 %
Poids des sorties Femmes	42,9 %

Indicateurs de sensibilité	31/12/2004
Fourchette des remplacements Non Cadres	2/3 à 1/1
Fourchette des remplacements Cadres	3/4 à 1/1

2.2 - Les indicateurs qualitatifs

Directement impactée par les grandes tendances d'évolution précédemment décrites, **la famille Commercial connaît aujourd'hui une forte transformation de ses métiers.**

Dans le détail toutefois, la variété des organisations et des profils de poste génèrent une confusion entre les activités à dimension commerciale et la vente pure, activités pour lesquelles les modalités d'exercice sont tout aussi variées et requièrent des compétences pour partie hétérogènes.

Si la prospection en vue de conquérir de nouveaux clients demeure toujours importante, les politiques d'orientation client et de fidélisation viennent modifier la manière d'exercer.

L'approche globale client positionne en effet différemment les commerciaux dans la chaîne traditionnelle d'activité. Les apports technologiques, le développement des plates-formes commerciales et de gestion, la segmentation de la clientèle, l'élargissement des gammes de produits... ont remis en question la structure historiquement excentrée de la fonction, pour les réintégrer dans la logique du processus global de production de l'entreprise.

Conséquemment à cette perte d'autonomie ressentie par les commerciaux itinérants commissionnés, le mode de management des équipes commerciales évolue pour se situer davantage dans l'accompagnement et l'anticipation, que sur le simple constat de la réalisation – ou non – des objectifs assignés... Une attention particulière sur l'évolution quantitative de cette forme de distribution sera à prendre en compte, du fait de leur forte diminution ces dix dernières années.

Mais d'autres questions émergent d'ores et déjà sur l'évolution des métiers commerciaux, notamment par rapport aux porosités avec d'autres familles (souscription et indemnisation, par exemple), à l'articulation des différents canaux de distribution, à la redéfinition des périmètres d'activité et des filières professionnelles...

Sur les différents thèmes abordés supra, rappelons que l'Observatoire travaille actuellement sur sa prochaine étude, à paraître au premier semestre 2007, qui portera précisément sur les métiers commerciaux.

3 - Gestion de contrats

Cette famille de métiers prend en compte au sens du Roma, les différentes familles de métiers concourant à l'activité de souscription / indemnisation, dans leurs différents modes organisationnels.

3.1 - Les indicateurs quantitatifs

Données sur les effectifs	31/12/2004	Evolution 1999/2004
Effectifs de la famille	38 346	+ 7,5 %
Poids représentatif de la famille / population totale	27,8 %	- 0,7 pt
Part des femmes	71,4 %	+ 2,4 pts
Proportion de cadres	28,3 %	+ 2,1 pts
Age moyen	42,1 ans	+ 1,1 an
Niveaux de formation Bac+2	21,5 %	+ 5,5 pts
Niveaux de formation Bac+5	8,7 %	+ 2,3 pts

Sorties d'ici à 2015	31/12/2004
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	12 611 soit 32,9 %
Poids des sorties Cadres	33,8 %
Poids des sorties Femmes	68,1 %

Indicateurs de sensibilité	31/12/2004
Fourchette des remplacements Non Cadres	2/3 à 3/4
Fourchette des remplacements Cadres	3/4 à 1/1

3.2 - Les indicateurs qualitatifs

Particulièrement concernée par le **processus d'industrialisation de l'assurance**, la famille Gestion de contrats est sans doute celle qui polarise le plus l'attention des politiques de ressources humaines dans l'ensemble des entreprises de la branche.

L'ouverture au client induit en effet un ensemble de conséquences qui place les gestionnaires en première ligne des mutations du secteur. Située sur l'aval de la chaîne d'activité, ils ont en charge la finalité, la raison d'être initiale du contrat souscrit.

La fonction répond de fait à un enjeu majeur : satisfaire le client.

A travers l'activité, c'est donc la qualité globale de l'entreprise qui est appréciée et jugée par le client ; et la qualité de service est un facteur de compétitivité.

Face à ce constat, une prise de conscience s'effectue progressivement qui ne tend plus à considérer la gestion de contrats uniquement comme un simple acte purement juridico-administratif, mais davantage comme un atout de différenciation concurrentielle.

Ainsi, le profil attendu du "nouveau" gestionnaire, qu'il exerce en souscription, production ou indemnisation, accorde une importance prépondérante aux compétences comportementales. D'autant que **les plates-formes** constituent aujourd'hui **le mode d'organisation** le plus généralisé. Directement en relation avec le client, le gestionnaire en supporte donc les conséquences...

Des problématiques cruciales se posent quant à l'avenir quantitatif et qualitatif de cette famille, la deuxième en volume :

- d'une part, ses caractéristiques sociodémographiques la situent en décalage par rapport aux nouveaux standards de recrutement (historiquement, la gestion de contrats a toujours été une activité de "back office"). La politique RH devra donc s'attacher dans un premier temps à **garantir l'employabilité de ses salariés** par les actions appropriées... tout particulièrement en vue de favoriser la mobilité (formation, tutorat, coaching).

- d'autre part, cette famille est caractérisée par un âge supérieur à la moyenne professionnelle, et est directement concernée par le défi démographique et le remplacement des effectifs sortant à l'horizon 2015.

En effet, **cette famille de métiers est la plus concernée par la standardisation, la rationalisation et l'industrialisation**. Elle est donc au cœur de la problématique non seulement des gains de productivité liés aux technologies, mais aussi à l'externalisation, voire aux délocalisations. Cette famille de métiers fera l'objet d'une attention toute particulière dans son évolution quantitative mais aussi qualitative.



Quels métiers pour quelles entreprises à l'horizon 2015 ?

Le futur est-il dans cette interrogation ?

La prospective n'a pas pour but de baliser un chemin unique, prédéterminé, planifié. Son objectif est d'essayer de voir quels sont les futurs possibles et, comme nous l'avons écrit, de dégager les éléments tendanciels, structurels, lourds, et d'anticiper à moyen terme les risques de rupture, d'incertitude à faible faisceau.

L'objet de cette étude a été double : faire le point de l'état du passé et du présent rapporté aux dix dernières années, et entrevoir d'ores et déjà les différentes hypothèses des possibles.

Que pouvons-nous dire à ce jour, sur les métiers d'une part et les entreprises de l'autre ?

Une première quasi certitude, les métiers d'aujourd'hui ne seront pas les métiers de demain. La problématique sociale est donc de savoir si les salariés d'aujourd'hui seront les salariés de demain.

Les métiers changent. De plus en plus, l'analyse en terme de compétences devient la méthode de référence. Un métier c'est entre autres un ensemble de compétences pouvant être traduit en contenus de formation. La notion de compétence offre un large espace d'expérimentation. Elle reflète des évolutions de l'organisation et du contenu du travail ainsi que les changements dans la gestion et le management.

Pour répondre aux besoins accrus de compétitivité, les entreprises doivent en effet renforcer leur niveau d'exigence concernant la qualité du travail. La notion de compétences au-delà des savoirs, intègre les compétences des individus en situation de travail (autonomie, dimension relationnelle, réactivité, etc.). Les entreprises doivent pour cela mieux identifier les compétences, les mobiliser et les décrire pour mieux les adapter à leur objectif et à leur usage.

Dans ce contexte, les enjeux de chaque acteur de l'entreprise sont un axe d'analyse nécessaire, car d'un certain point de vue, ils se complètent, mais en même temps ils diffèrent. La notion de compétence offre à l'entreprise une capacité d'adaptation et de réactivité à l'environnement. Pour le salarié, l'enjeu est son employabilité par l'acquisition de compétences transférables : transférabilité entre familles de métiers, intra-entreprise, inter-entreprises, voire inter-professionnelles.

Conclusion

A l'avenir, l'employabilité sera la résultante d'un triptyque "emploi, formation, mobilité". La formation tout au long de la vie est donc, sous l'angle des compétences, un objectif partagé, économique et social, entreprise et salarié.

Cet enjeu est d'autant plus fondamental que simultanément, sous l'effet de l'évolution des technologies, compte tenu de leur capacité structurante en matière organisationnelle, les entreprises d'un même secteur d'activité comme l'assurance, pourront revêtir des formes différentes à partir de combinaisons multiples de la chaîne d'activités.

Par ailleurs, sous l'impulsion du développement et de l'accroissement de l'offre, tant vers les produits bancaires que la prestation de services, les entreprises d'assurances s'inscriront au-delà de la chaîne assurancielle traditionnelle, dans une dimension financière et assistancielle, pouvant être un élément de compensation en matière d'emploi.

Mais on peut dire dès aujourd'hui, que la prospective à l'horizon 2015 s'inscrit dans une industrialisation de l'assurance, de la rationalisation de ses processus, et de la maîtrise des coûts. Selon la nature de l'activité, de la proximité avec le client, les familles de métiers de l'assurance seront plus ou moins impactées par des risques d'incertitudes tels que l'externalisation, voire la délocalisation. La dichotomie entre activité à faible ou forte valeur ajoutée, sera aussi un élément déterminant dans l'organisation et la localisation des activités.

Tels sont aujourd'hui les éléments qui peuvent être dégagés d'une décennie de travail de l'Observatoire.

Le Nouveau Baromètre et sa grille d'analyse par la chaîne d'activités en est la concrétisation logique et efficiente. Ce nouvel outil complété par le recueil des données statistiques du Roma et de l'enquête formation, s'efforcera d'éclairer les entreprises dans leurs choix face aux enjeux en matière de gestion prévisionnelle des métiers, des compétences et des formations.



Retrouvez l'actualité de l'Observatoire sur son nouveau site internet

Observatoire
DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

ASSURANCES MÉTIERS PARUTIONS ECHANGES Mardi 30 mai 2006

ACTUALITÉS

Vous êtes ici : Actualités

Glossaire
Contacts
Liens Utiles
Plan du site



Dernières PARUTIONS

ROMA 2005
Le 8 décembre 2005, l'OEMA a présenté sa neuvième édition du ROMA... [VOIR]

Mixité, diversité
Etude et conférence sur la mixité... [VOIR]

Baromètre n°5
Le Baromètre N°5 de l'évolution des métiers et des compétences de l'Assurance à l'horizon 2010... [VOIR]

Profil Actuaire
Pourquoi une nouvelle collection
[Toutes les Parutions](#)

Vu dans la Presse

Prochaine publication et présentation

Le 13 juin 2006 après-midi, l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance présentera sa prochaine publication intitulée :

Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance.

S'appuyant sur l'ensemble des travaux effectués depuis dix ans, ainsi que des nombreuses auditions et rencontres avec tous types de professionnels du secteur, cette nouvelle étude se propose de mettre en perspective les différents facteurs influant sur l'activité d'assurance et d'en tirer un nouveau modèle d'analyse prospective des métiers et des compétences : quel bilan des vingt dernières années, quelles tendances majeures d'évolutions, quels métiers et quels profils de compétences demain ?

Comme à l'accoutumée, cette présentation aura lieu dans l'amphithéâtre de la Maison de l'assurance, sise au 26 bd Haussmann, Paris 9ème, de 14h30 à 16h30.

[Programme et inscription](#)

Enquête Formation

[Toutes les ACTUALITÉS](#)

Droits réservés

www.metiers-assurance.org

ETUDES DISPONIBLES

Sur simple demande à l'Observatoire,
contacter Arlette Coussot : tél. 01 53 21 51 20 - fax. 01 53 21 51 26
courriel : observatoire@obs.gpsa.fr – site : www.metiers-assurance.org

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

ETUDES METIERS

- 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)

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

- du N°1 (mai 2001) au N°5 (juin 2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000) *[épuisée - téléchargeable à partir du site]*

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'actuariat (2005)

A PARAÎTRE

- ROMA 2006 – données sociales au 31/12/2005 (décembre 2006)
- Les métiers commerciaux (2007)



Gérard LOBJEOIS
Secrétaire Général
01 53 21 51 21

Norbert GIRARD
Chargé de Mission
01 53 21 51 23

Mickaël BEYOU
Chargé d'Etudes Statistiques
01 53 21 51 24

Arlette COUSSOT
Assistante
01 53 21 51 22