



Synthèse

Quels métiers demain ?

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

Le 13 juin 2006, à la Maison de l'assurance, l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance a présenté une étude intitulée "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance.

De la synthèse à la prospective...

Depuis ses premières publications, en 1997, l'Observatoire de l'Evolution 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'Etude 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 doit** 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**.

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

1, rue Jules Lefebvre - 75 431 Paris Cedex 09 - tél. 01 53 21 51 20 - fax. 01 53 21 51 26
observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

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. 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.

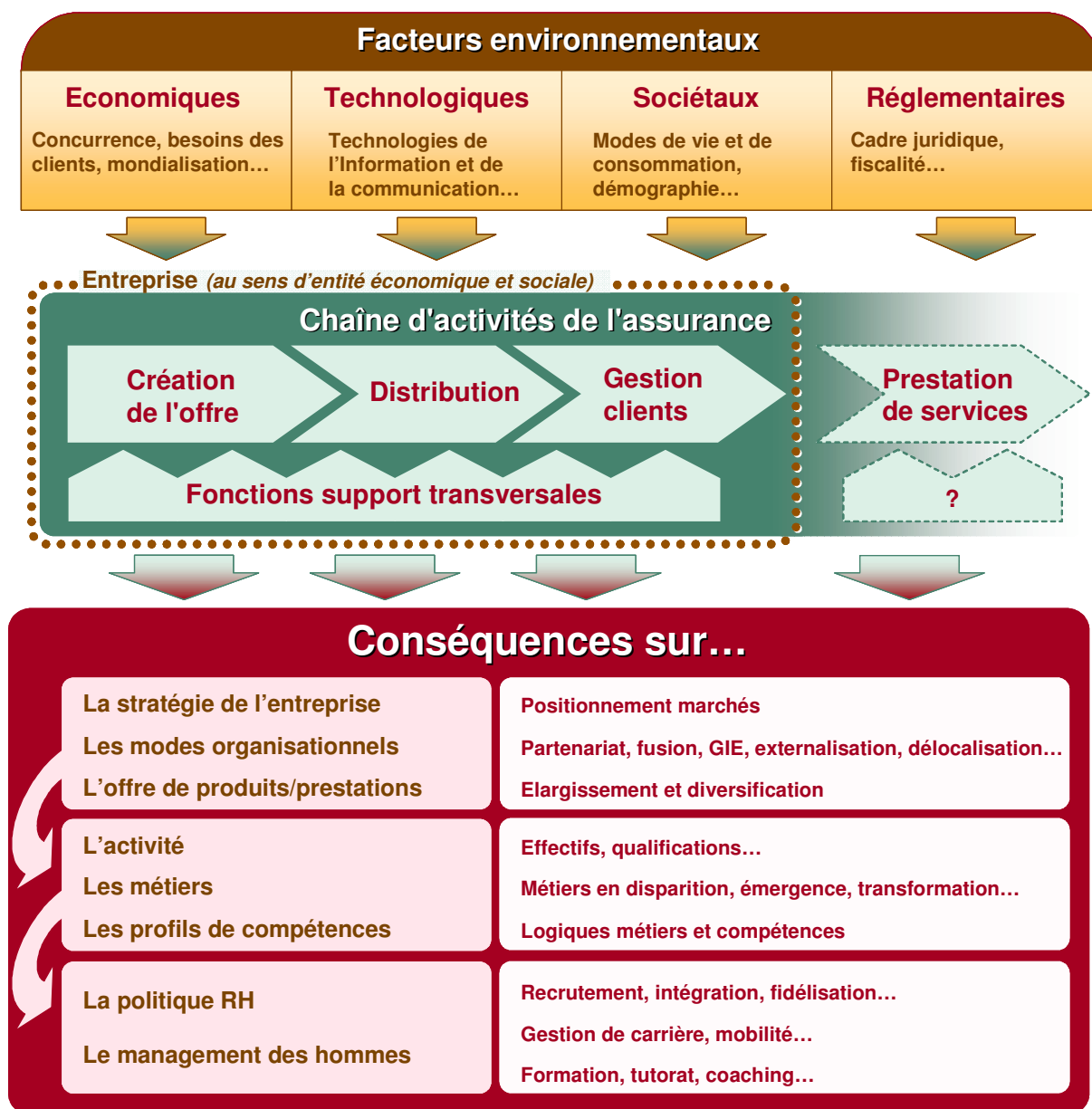
Le **Nouveau Baromètre** et sa grille d'analyse par la chaîne d'activités en est la concrétisation logique et efficiente. Ce nouvel outil complété par le recueil des données statistiques du Roma et de

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

1, rue Jules Lefebvre - 75 431 Paris Cedex 09 - tél. 01 53 21 51 20 - fax. 01 53 21 51 26
observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

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.

Modélisation prospective de l'industrialisation de l'assurance par la chaîne d'activités



L'analyse de la chaîne d'activités permet ainsi de refléter les diverses possibilités combinatoires d'évolution des organisations des entreprises et de leur rationalisation industrielle.

Des scénarios peuvent être d'ores et déjà perceptibles à travers le démembrement plus ou moins partiel des composants de la chaîne d'activités traditionnelle à l'origine contenus dans une seule entreprise, à savoir : fabriquer un contrat, vendre un contrat, gérer le contrat et/ou le service.

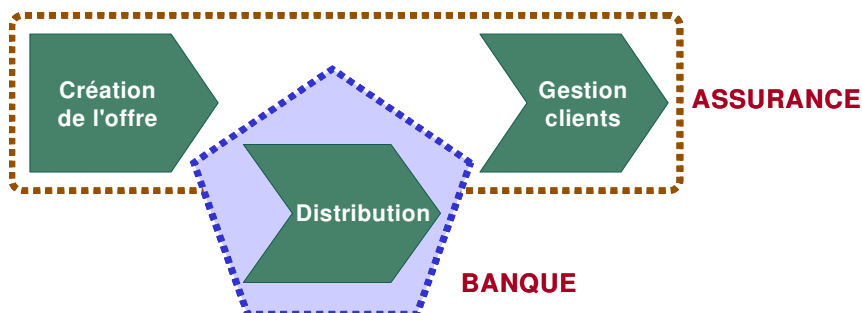
Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

1, rue Jules Lefebvre - 75 431 Paris Cedex 09 - tél. 01 53 21 51 20 - fax. 01 53 21 51 26
 observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

Diverses typologies existent déjà ou sont en émergence :

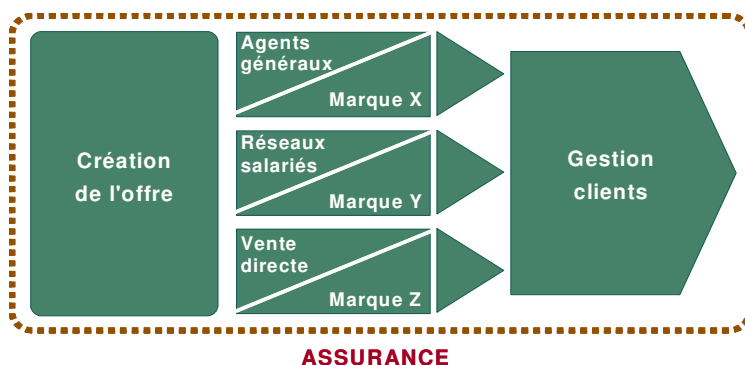
• **Typologie 1 : Bancassurance**

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.



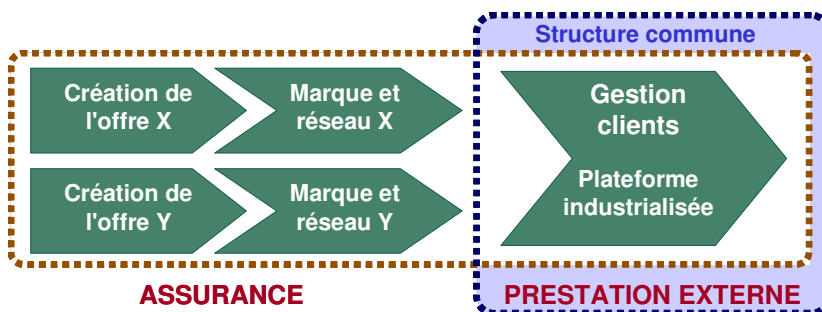
• **Typologie 2 : Multicanaux (marque et/ou mode distribution)**

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.



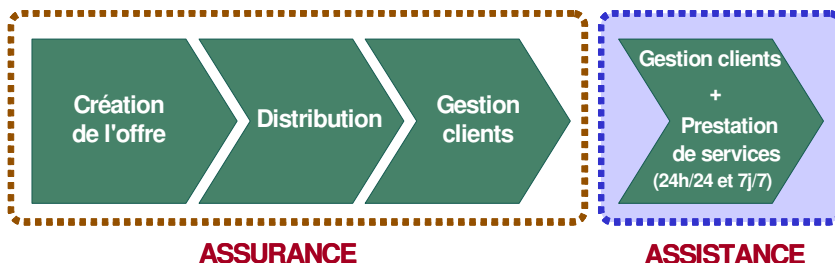
• **Typologie 3 : Mise en commun d'activités (interne/externe)**

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'assisteur 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).



Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance