

Baromètre

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

Tendances communes

- Une structuration de l'activité par les technologies
- L'importance croissante du relationnel...
- Métier et compétences, des logiques qui se complètent
- Du "back office" vers le "front office", conséquence de l'orientation client
- La généralisation des plates-formes crée des proximités entre métiers
- Des recrutements standardisés...
- Quelles passerelles de mobilité pour demain ?
- La mobilité : facteur clé d'adaptation à la concurrence
- La formation comme principal levier des politiques R.H.

Conception et adaptation de produits

- Des effectifs et une part représentative en forte hausse
- Une féminisation croissante, un taux de cadres important et stable
- La poussée des Bac+5...
- Des difficultés à recruter et à fidéliser
- Les contenus de l'activité se transforment...

Commercial

- Une baisse légère des effectifs... qui masque en fait de fortes transformations
- Une hausse significative du taux de femmes et de cadres
- Bac+2 et plus : la barre des 50% dépassée...
- Un phénomène de turnover qui se déplace...

Gestion de contrats

- Une hausse des effectifs liée à la montée en puissance des plates-formes de gestion
- Plus de femmes encore, et plus de cadres
- Une hausse du niveau d'étude, principalement par les Bac+2
- Manager de proximité : un nouveau métier ?

Pistes de réflexion et d'action R.H.

- Choc démographique et orientation client, le défi R.H. des dix prochaines années
- La fin de la logique de "substitution"...
- Des approches différentes selon les populations
- Anticiper, attirer, retenir : les axes forts du recrutement
- Le recentrage des politiques RH sur le personnel en place

HORIZON 2010

Sommaire

Le baromètre	p. 3
Evolution du marché	p. 4 - 5
Evolution démographique	p. 6
Pistes de réflexion et d'action RH	p. 7
Evolution des métiers :	
Tendances communes	p. 8 - 9
Conception et adaptation de produits	p. 10 - 11
Commercial	p. 12 - 13
Gestion de contrats	p. 14 - 15
Autres familles de métiers et travaux	p. 16

Sociétés d'assurances participant aux travaux du baromètre

AVIVA / AGF- Groupe Allianz / Axa France Assurances / Axa Conseil / CNP / GPA - Groupe Generali / Groupama - GAN
Groupe Azur - GMF / La Mondiale / MAAF / MAIF / MATMUT / MMA / Mutavie / Pacifica / Prédica / SMABTP

Un outil unique au service des acteurs de la profession

Dans un contexte de mutation rapide de l'environnement, face aux défis démographiques, la profession se devait de conduire une réflexion prospective sur l'évolution des compétences nécessaires à l'horizon 2005-2010.

Cette réflexion est à notre sens une première du genre au niveau d'une branche professionnelle qui concerne près de 140 000 salariés.

Dans le cadre d'un partenariat entre l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance et Accenture, une étude prospective sur l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 a été publiée en mai 2000. Cette étude consistait à déterminer, grâce à une méthodologie d'approche par scénario, les évolutions possibles, les tendances lourdes, les incertitudes ou ruptures pouvant affecter la profession.

Elle est complétée par la publication annuelle d'un baromètre des métiers. Il s'agit donc ici de la cinquième édition.

Ce baromètre se veut un outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance permettant d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de **compétences**, de

besoins en formation, de **politiques de recrutement** pour guider les actions à engager par les entreprises et au niveau de la profession.

Le baromètre complète les travaux réalisés par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance :

- l'analyse de la **base de données sociales** (ROMA) ;
- les **études spécifiques**, à caractère plus qualitatif, sur les métiers.

Il fait suite aux scénarios d'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005, réalisés courant 2000.

Son objectif est double :

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

Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

Le travail présenté ici constitue la cinquième édition du baromètre. Chaque année, une actualisation est effectuée selon la même méthode.

Des **panels de professionnels** désignés pour chaque famille de métiers, "conception et adaptation de produits", "commercial" et "gestion des contrats", 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.

Un **comité de pilotage**, composé de responsables des ressources humaines de sociétés d'assurances, oriente les travaux des panels de professionnels et analyse la production des groupes. Ce comité de pilotage examine :

- les perspectives par métiers (ceux suivis et les autres) et leurs conséquences en matière de res-

sources humaines ;

- les études complémentaires ou les propositions d'actions à prévoir ;
- la pertinence des scénarios et outils utilisés.

Des **indicateurs "normés"** permettent de suivre les mêmes facteurs d'évolution dans le temps et de mesurer les progressions. Ces indicateurs sont en nombre limité (dix maximum pour chaque famille de métiers suivie) et simples : situation aujourd'hui (quantifiée) et tendance d'évolution dans cinq ans.

Les mêmes indicateurs sont mis à jour et constituent la base de travail des panels de professionnels. La pertinence des indicateurs sera cependant évaluée périodiquement. Les correctifs nécessaires seront réalisés au fil du temps.

Evolution du marché

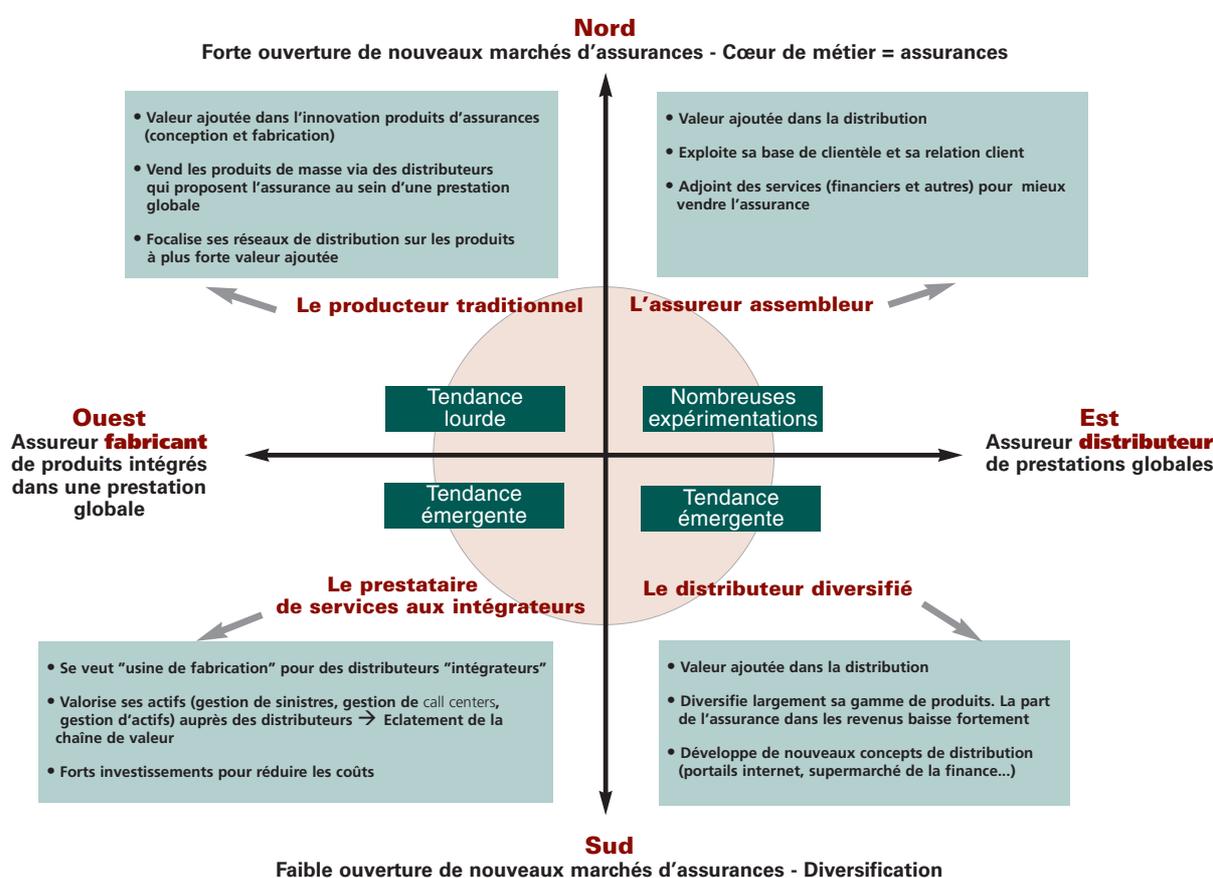
Des scénarios d'évolution du marché, toile de fond de l'analyse de l'évolution des métiers

L'étude prospective "Evolution des métiers et compétences de l'assurance à l'horizon 2005" a permis de dégager divers scénarios selon la croissance des marchés de l'assurance (axe Nord-Sud) et le type de valeur ajoutée pour les sociétés d'assurances (axe Est-Ouest).

Dans les scénarios Nord, le marché de l'assurance est porteur et l'assurance reste le cœur de métier, à l'inverse des scénarios Sud, marqués par une diversification accrue. Dans les scénarios Est, les sociétés d'assurances tirent parti de leur base de clientèle et distribuent des offres larges intégrant l'assurance. Dans les scénarios Ouest, les assureurs exploitent leurs compétences de fabrication et de gestion de produits d'assurance, qu'ils vendent pour partie via de nouveaux distributeurs.

Ces scénarios entraînent des évolutions marquées en matière de compétences et de leur vitesse de transformation.

Les scénarios Ouest induisent un renforcement des compétences de conception technique, de gestion de partenariats/alliances et de maîtrise des coûts. Dans les scénarios Est, les compétences marketing de connaissance client et d'assemblage de solutions ainsi que la maîtrise du service clients priment. Les scénarios Sud impliquent une transformation plus profonde de la nature des métiers.



Les sociétés françaises poursuivent leurs efforts de croissance organique, clés du maintien de leur compétitivité.

Aussi bien sur le marché des assurances de biens que des assurances de personnes, les sociétés d'assurances poursuivent leur transformation. Celle-ci leur a permis de réagir à la crise du début

des années 2000, notamment en revenant aux fondamentaux au lieu de privilégier des stratégies purement financières.

Une meilleure connaissance des clients et des actions de fidélisation, une croissance sélective et la recherche de rentabilité sont les leviers utilisés par les sociétés.

En référence aux scénarios décrits ci-dessus, chaque société confirme sa stratégie et les différents modèles de développement comme par

exemple celui d'assurbanque (assureur assembleur) se poursuivent.

De la même façon, le regroupement en pôle mutualiste permet aux mutuelles de réaliser des synergies de moyens.

L'industrialisation des modes de fonctionnement continue afin de conquérir des parts de marché et rechercher de la rentabilité tant en IARD qu'en vie. La mise en place de partenariats s'inscrit dans cette logique.

Une progression du chiffre d'affaires en 2004

Extrait de la lettre d'information bimensuelle de la FFSA, Assurer (n°42 - 26 janvier 2005)

Le chiffre d'affaires directes de l'assurance progresse de 11 % en 2004, accentuant la croissance enregistrée l'année précédente. C'est surtout le fait d'une activité soutenue en assurances de personnes (+ 13 %), alors que la croissance des cotisations d'assurance de biens et de responsabilité s'est nettement ralentie (+ 4,4 %).

Les assurances de biens et de responsabilité

En assurances de biens et de responsabilité, le chiffre d'affaires directes est estimé pour 2004 à 40,3 milliards d'euros, en progression de 4,4 %.

La croissance s'est très nettement ralentie en assurances des entreprises et des professionnels

(+ 4,8 %). En assurances de particuliers, le total des cotisations progresse de 4,1 %, dont 2,9 % en automobile.

La charge des sinistres a moins progressé que l'année précédente, du fait d'un climat plus

favorable, de l'absence de sinistres importants en risques d'entreprise et d'une diminution de fréquence des accidents de la circulation, les effets de celle-ci étant toutefois fortement atténués par la hausse des indemnités versées aux victimes.

Les assurances de personnes

En assurance vie et capitalisation, les cotisations en affaires directes sont estimées à 104 milliards d'euros en 2004, en progression de 13 %. Cette évolution globale résulte d'une augmentation forte au premier semestre, mais en net ralentissement au second.

La meilleure tenue des marchés boursiers a pro-

voqué un retour des versements sur les supports en unités de compte (+ 32 %).

L'encours des provisions mathématiques des assureurs vie en affaires directes devrait atteindre 840 milliards d'euros à la fin de l'année 2004, en progression de 9 % sur un an.

L'assurance vie représente plus de la moitié du flux

des placements financiers des ménages et près du quart de leur patrimoine financier.

Les cotisations versées au titre des contrats santé et accidents devraient s'établir à 13 milliards d'euros en 2004, soit une hausse, en accélération, de 13 %. Cette évolution s'explique notamment par la forte croissance de l'ensemble des dépenses de santé.

Chiffre d'affaires*	Milliards d'euros		Variation 2004/2003
Chiffre d'affaires directes France (hors réassurance)	157,3		11,0 %
- Assurances de personnes	117		13,0 %
- Assurances de biens et de responsabilité	40,3		4,4 %
Prestations*	Milliards d'euros		
Indemnités attribuées aux assurés (affaires directes)			
- Assurances de personnes	69		
- Assurances de biens et de responsabilité	30		
Encours des placements*	Milliards d'euros		
Actifs gérés au 31 décembre 2004, en valeur de marché	1 124,7		
Entreprises (fin 2003)	Vie	Mixtes	Domages
Sociétés agréées en France			
- Sociétés nationales	-	1	2
- Sociétés anonymes	65	40	142
- Sociétés d'assurances mutuelles	14	1	108
- Succursales de sociétés hors EEE**	1	-	11
- Succursales de sociétés de l'EEE**	16	1	84
Total des sociétés établies en France	96	43	347
Sociétés de l'EEE autorisées à opérer en libre prestation de services en France	143	7	559

* Estimations ** Espace économique européen

Evolution démographique

LES DRH FACE À LA DÉMOGRAPHIE...

Au-delà de la pression concurrentielle, de ses fortes conséquences sur l'organisation des entreprises, et de l'utilisation croissante des technologies (questions qui sont au cœur du présent Baromètre, mais également des éditions antérieures), la démographie est sans 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 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, dont les Baromètres succésifs se sont fait le miroir.

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

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.

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 et confirmé par les premiers éléments sur 2004, montre ainsi un certain infléchissement, allant vers une baisse tendancielle du volume global de l'emploi.

La place des femmes dans l'assurance

Mais une plus grande ouverture sur la diversité, sur la place des femmes dans l'assurance... est aussi 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, 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.

Quid de la répartition géographique ?

L'analyse de la répartition géographique, de 1996 à 2003, montre **un transfert de l'emploi de l'Île-de-France vers la province**. Il peut être corrélé à la montée en puissance des plates-formes de gestion, qui sont aussi un moyen d'améliorer l'accès au marché du travail, grâce aux contrats de professionnalisation (ex-alternance) et d'apprentissage, par exemple.

De fait, en ce qui concerne le renouvellement, on peut considérer que pour les BTS, notamment de type "commerciaux", la création d'emplois en province, par la mise en place de plates-formes de vente et le développement de bureaux locaux, peut offrir des débouchés régionaux aux jeunes étudiants.

Pour les Bac+5 en revanche, et à partir des pre-

miers sondages que nous avons pu faire, la mobilité géographique tournée vers les emplois à forte compétence, reste concentrée dans les sièges sociaux et les bassins d'emplois dominants, principalement en Île-de-France et à Niort.

Pistes de réflexion et d'action R.H.

A partir des remarques formulées par les professionnels dans les ateliers métiers, confirmées et validées par le comité de pilotage R.H., les pistes de réflexion et d'action indiquées l'an passé confirment leur pertinence et leur actualité. S'y ajoute néanmoins une approche plus globalisante des problématiques auxquelles les DRH seront confrontés de manière durable ces prochaines années. Il s'agit donc ici d'éléments de synthèse, tels qu'ils ressortent des tendances transversales décrites dans les pages qui suivent.

Choc démographique et orientation clients, le défi R.H. des dix prochaines années

Rappelons tout d'abord que, dans la modélisation déjà 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 2014. Or, parmi ceux-ci, 40% 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.

De facto, les entreprises, et globalement la pro-

fession, 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.

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.

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 clients sur le champ de la gestion du personnel.

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 de l'activité d'assurance et les opportunités qu'elle recèle**.

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'inté-

gration 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...

Le 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...**

Evolution des métiers

Si les Baromètres précédents s'attachaient essentiellement à analyser les facteurs d'évolution des métiers, pris dans une dimension prospective linéaire, il nous a également paru intéressant de mettre en perspective leurs tendances communes, car l'assurance vit actuellement des mutations sans précédent. Ses métiers ne peuvent désormais plus se concevoir dans une unique approche segmentée et, de facto, doivent être davantage observés par rapport à leur contribution globale à l'activité. C'est donc l'exercice auquel nous avons tenté de nous livrer cette année...

Une structuration de l'activité par les technologies

Sans aller jusqu'à considérer un véritable déterminisme technologique, il n'en apparaît pas moins que les TIC (technologies de l'information et de la communication) influent fortement sur les modèles d'organisation. La transition progressive qui s'opère, pour **passer d'une simple allocation pécuniaire**

à une logique de prestation de services, impose de mettre en place des nouvelles structures en phase avec la stratégie d'entreprise.

Phénomène naissant il y a seulement cinq ans, les plates-formes de services sont aujourd'hui devenues

une réalité généralisée à toutes les entreprises du secteur. S'ensuit donc naturellement **une évolution des profils recherchés** et attendus dans les postes qui composent les organisations.

L'importance croissante du relationnel...

Dans ce contexte, et quels que soient les métiers, les savoir-être prennent une importance particulièrement prégnante dans l'articulation des compétences à posséder. Qu'il s'agisse d'accueillir le client directement ou de devoir fonctionner en mode

projet - forme d'organisation qui se développe également de plus en plus -, la maîtrise du "relationnel" constitue **une dimension aujourd'hui incontournable** à l'exercice de toute activité.

Qu'il s'agisse donc de recrutement, de promotion, de mobilité, de formation... la prise en compte de ce facteur est aujourd'hui une donnée fondamentale des politiques ressources humaines.

Métier et compétences, des logiques qui se complètent

L'appartenance à un métier dûment reconnu est **un facteur premier d'identité professionnelle**. Cela reste toujours aussi déterminant dans les postes "non cadres", mais connaît depuis quelques années une certaine relativité dans les fonctions "cadres".

Pour celles-ci, les capacités d'autonomie, d'initiative, d'organisation, la part du relationnel dans la gestion

du quotidien... relèvent davantage de la personnalité du collaborateur que du métier d'origine. Ce sont davantage les compétences détenues qui amènent une reconnaissance professionnelle de la personne que le poste -ou métier- dans lequel elle s'insère.

D'où, parallèlement à la réduction des lignes hiérarchiques, **les interrogations des cadres** sur le rôle

tenu dans l'organisation, la part contributive au fonctionnement ou encore, d'une manière plus générale, sur leur place dans l'entreprise. L'évolution du rôle du manager s'inscrit complètement dans cette réflexion menée par les entreprises autour de l'identification des potentiels, du positionnement de ces postes dans les organisations et les formations à mettre en place.

Du "back office" vers le "front office", conséquence de l'orientation client

Avec l'orientation client et l'introduction massive des systèmes d'information (SI), on relève une forme certaine de dématérialisation de l'activité traditionnelle. De plus, le développement du "front office" accorde une place prépondérante aux savoir-être (ou compétences comportementales), moins ancrés sur la seule maîtrise des techniques

juridiques et assurancielles.

Les actes de gestion étant simplifiés et pour partie automatisés, **c'est donc sur la qualité de la relation client que se joue l'efficacité "commerciale"** de la structure, c'est-à-dire, là encore, sur les compétences comportementales des gestionnaires.

D'autre part, avec la remise à plat des processus de gestion, une parcellisation du travail réapparaît qui positionne la nécessaire polyvalence au niveau de l'équipe ou de l'organisation, et plus seulement à la personne.

La généralisation des plates-formes crée des proximités entre métiers

Télévendeur, télésouscripteur, téléproducteur, téléindemnisateur... : nouveaux métiers ou hybridation de nouvelles technologies sur des métiers traditionnels ? Car le terme "métier" est en lui-même polysémique et autorise de ce fait plusieurs acceptions

possibles... A défaut de trancher définitivement sur cette question - car la situation est encore évolutive -, **des proximités entre métiers apparaissent** de plus en plus nettement, notamment entre la gestion et le commercial.

Toutefois, et en partie pour des raisons de changement de statut conventionnel, se posent des questions de porosité entre ces métiers lorsqu'il s'agit de réfléchir sur les trajectoires et les mobilités professionnelles.

TENDANCES COMMUNES

Des recrutements standardisés...

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 pro-

fessionnels, 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**.

Quelles passerelles de mobilité pour demain ?

En lien direct avec la montée en performance des outils informatiques et la remise à plat des processus, **des porosités apparaissent entre différents métiers**.

C'est notamment **le cas des actuaires** - au sens large - qui évoluent vers le marketing "amont", la gestion d'actifs ou les ressources humaines, du fait de la mise en place des normes IFRS et de la loi Sarbanes-Oxley. **Les commerciaux** s'orientent plutôt vers des fonctions de marketing opérationnel (voire l'inverse)

ou vers les ressources humaines (recrutement/formation).

En ce qui concerne les familles commerciales et de gestion de contrats, nonobstant les fortes proximités observées dans l'articulation de leurs activités respectives, il demeure difficile de mettre en place des passerelles, principalement du fait de leurs différences de statut et de mode de rémunération. En outre, pour les commerciaux, le passage d'une fonction de terrain, qui suppose beaucoup d'autonomie dans l'organisation du travail, à une activité

sédentaire, relativement encadrée par des processus de gestion normalisés, impose à ces derniers de se repositionner par rapport à un mode de vie.

A l'inverse, pour **les gestionnaires de contrats**, le risque ressenti de devoir traiter en direct avec le client (par téléphone ou en face à face) génère des inquiétudes qui peuvent se révéler des freins à la mobilité... sans parler d'une orientation vers les métiers purement commerciaux, voire vers une reprise d'agence générale..

La mobilité : facteur clé d'adaptation à la concurrence

Capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de ses marchés, capacité des collaborateurs à s'adapter aux évolutions de leur entreprise : c'est sans aucun doute autour de la thématique de l'employabilité que se jouera la compétitivité des entreprises d'assurances de demain.

Sur fond de choc démographique et de tensions prévisibles du marché de l'emploi, toutes les entre-

prises de la branche placent donc aujourd'hui **la mobilité** de leur personnel en place **au cœur de leur politique RH**. En effet, avec les évolutions qui s'opèrent (environnementales, concurrentielles, technologiques, organisationnelles, financières...), l'adaptation des ressources humaines à cette nouvelle donne, et l'accompagnement des salariés dans les mutations de leurs activités, deviennent **un enjeu vital de performance**.

Ainsi, la loi du 4 mai 2004, relative à "la formation tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social", déclinée dans l'accord de branche le 14 octobre 2004, prend en compte cette nouvelle donne, dans le cadre d'une responsabilité conjointe employeur/salarié.

La formation comme principal levier des politiques R.H.

4,5 % : c'est le pourcentage de la masse salariale que les sociétés d'assurances ont consacré à la participation à la formation professionnelle continue en 2003 (soit 187 millions d'euros). Ce taux est largement supérieur à l'obligation de 1,6 % fixée par la loi, et au pourcentage conventionnel de 2,2 % prévu par l'accord sur la formation professionnelle signé au niveau de la branche le 14 octobre 2004. Avec **un taux d'accès à la formation de 65 %** (contre 34,5 % tous secteurs confondus), 95 % des

sociétés d'assurances ont fait bénéficier leurs salariés de **77 900 actions de formation en 2003**.

Ainsi, la formation professionnelle continue apparaît ainsi comme un (sinon "le") levier principal propre à permettre ces mutations.

Mais pour aller encore plus loin, c'est l'intégralité du dispositif professionnel qui fait actuellement l'objet d'une refonte, notamment afin de promouvoir la

validation des acquis de l'expérience (VAE), de construire des certificats de qualification professionnelle (CQP), en lien avec l'entretien professionnel. Des entreprises aux salariés, c'est bien l'ensemble des acteurs concernés qui se sont saisis de cette problématique, autour d'**un triptyque emploi/mobilité/formation**.

Evolution des métiers

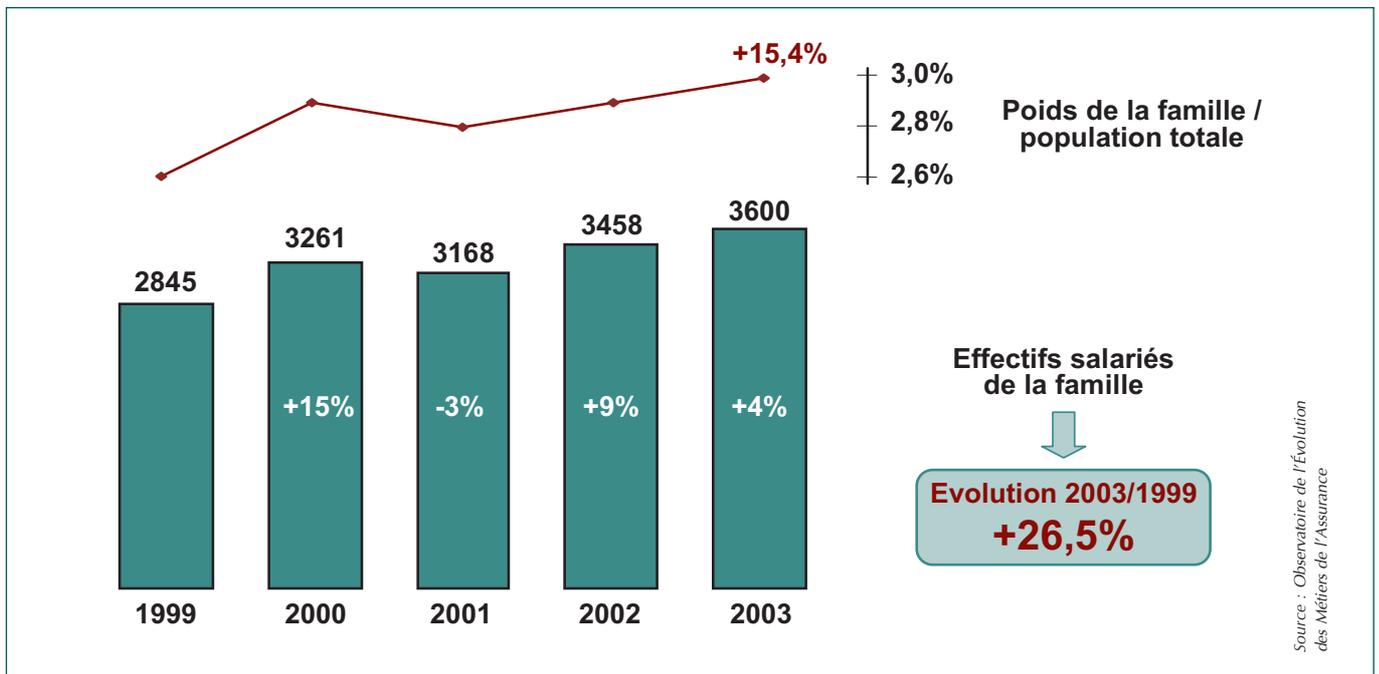
Tendances clés à cinq ans

	Tendance à 5 ans 2004/2009	Tendance à 5 ans 2005/2010
Effectif global "conception de produits" (technique + marketing)	=/+	=/+
Effectif (profils) "technique" (actuariat + juridique)	=/+	=
Effectif (profils) "marketing" : - dont conception (segmentation, modélisation, critères de scoring, conception/adaptation des produits par réseau...) - dont marketing opérationnel (gestion de bases de données clients, campagnes commerciales, développement de supports...)	= +	= +
Nombre de chefs de projet (coordinateurs de ressources techniques / marketing / SI / gestion..., assembleurs, "packageurs" d'offres...)	=/+	=
Nombre de gestionnaires de partenariats (produits, services ou distribution – hors animation réseaux de prestataires)	=	=
Nombre d' experts services financiers (produits ou marketing)	=	=/+
Nombre d' embauches de personnel expérimenté (seniors) sur des compétences clés depuis un an	=	=

Evolutions des compétences et métiers en développement

Des effectifs et une part représentative en forte hausse

Evolution du nombre de salariés et du poids de la famille dans la profession



La famille **Conception et adaptation de produits** connaît depuis cinq ans **la plus forte progression de ses effectifs** (+26,5% entre 1999 et 2003).

Dans le même temps, sa part représentative, par rapport aux autres familles qui composent la population totale de l'assurance est égale-

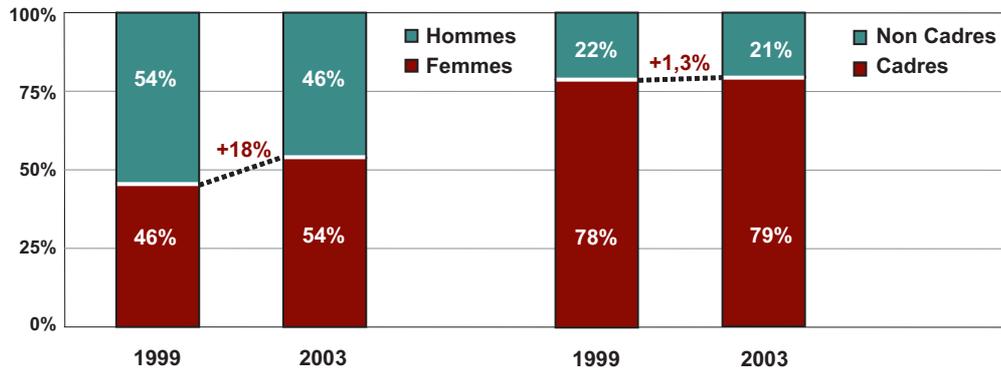
ment en croissance (+15,4% depuis 1999).

Une analyse plus fine de cette évolution au niveau des sous-familles de métiers montre que celles-ci progressent intrinsèquement selon la même tendance structurelle générale à la famille.

Néanmoins, la période précédente correspondait également à un besoin des entreprises sur ces profils, principalement du fait de l'élargissement des gammes de produits. Le volume des effectifs devrait donc connaître **un palier ces prochaines années**.

CONCEPTION ET ADAPTATION DE PRODUITS

Une féminisation croissante, un taux de cadres important et stable Evolution de la répartition Hommes/Femmes et Cadres/Non Cadres



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

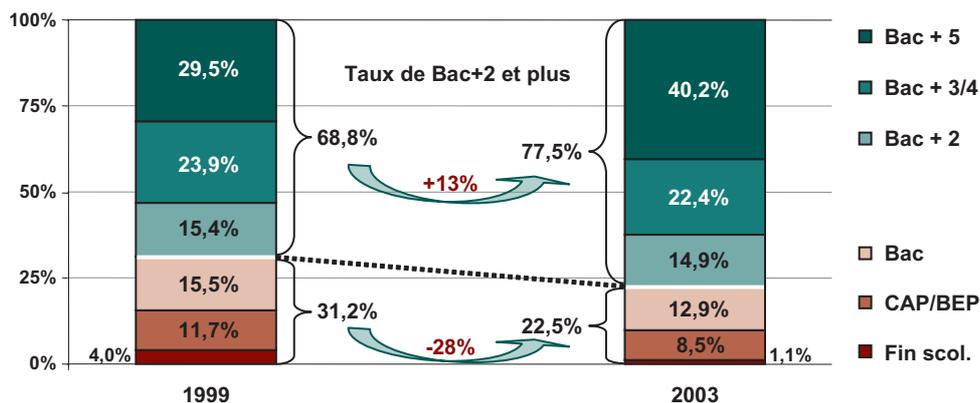
A l'instar de la tendance générale constatée pour l'ensemble de la population de l'assurance, la famille Conception et adaptation de produits connaît **une féminisation croissante**. En affinant toutefois l'analyse statistique, il ressort que

cette hausse est principalement **le fait de la sous-famille Etudes techniques ou actuarielles**. Dans ce métier, historiquement très masculin, on note ainsi un nombre de plus en plus grand de femmes qui s'orientent vers cette spé-

cialité très axée sur la maîtrise des mathématiques.

Quant au taux de cadres, déjà très élevé, celui-ci ne devrait pas ou peu varier.

La poussée des Bac+5... Evolution du niveau de diplôme



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

Métiers essentiellement cadre, à haut niveau de qualification, le taux de salariés possédant un niveau de diplôme au moins égal à Bac+2 est historiquement beaucoup plus élevé que la

moyenne de la branche. Pour autant, entre 1999 et 2003, ce taux s'est encore accru pour dépasser les trois-quarts de la famille. Cette élévation est essentiellement le fait **d'une**

poussée des Bac+5, qui représentent aujourd'hui plus de 4 salariés sur 10 dans la famille, avec **une part croissante de femmes cadres**.

Des difficultés à recruter et à fidéliser

Pour la sous-famille **Etudes techniques ou actuarielles**, la tendance déjà décrite l'an passé sur les tensions du marché de l'emploi se confirme. La présence croissante de nouveaux intervenants, la mise en place des nouvelles normes comptables IFRS, la loi Sarbanes-Oxley... sont autant de facteurs qui perturbent le marché et provoquent **un certain turnover**. De fait, les

entreprises recrutent également un nombre croissant de "mathématiciens" (ingénieurs, DESS maths ou statistiques, etc.), auxquels une formation complémentaire est apportée.

Pour la sous-famille **Marketing**, le renouvellement des gammes de produits, en phase avec les évolutions du marché - que les CRM permettent de révéler avec une plus grande

finesse -, conduit à accorder à la fonction **une place et une reconnaissance grandissantes**. Toutefois, l'image de l'assurance, quand bien même l'activité présente une richesse indiscutée, demande à être encore valorisée auprès des jeunes diplômés, voire aussi auprès des professionnels expérimentés.

Les contenus de l'activité se transforment...

Fonction hautement opérationnelle, à la base même de l'activité d'assurance, la conception et adaptation de produits se transforme, se renouvelle et se positionne pleinement dans la

logique "client". Cette orientation constitue désormais la **stratégie dominante** de toutes les sociétés du secteur. De fait, les modalités d'exercice du métier et l'esprit général qui anime

les équipes intègrent cette nouvelle donne en accentuant **l'importance des compétences transversales**.

Evolution des métiers

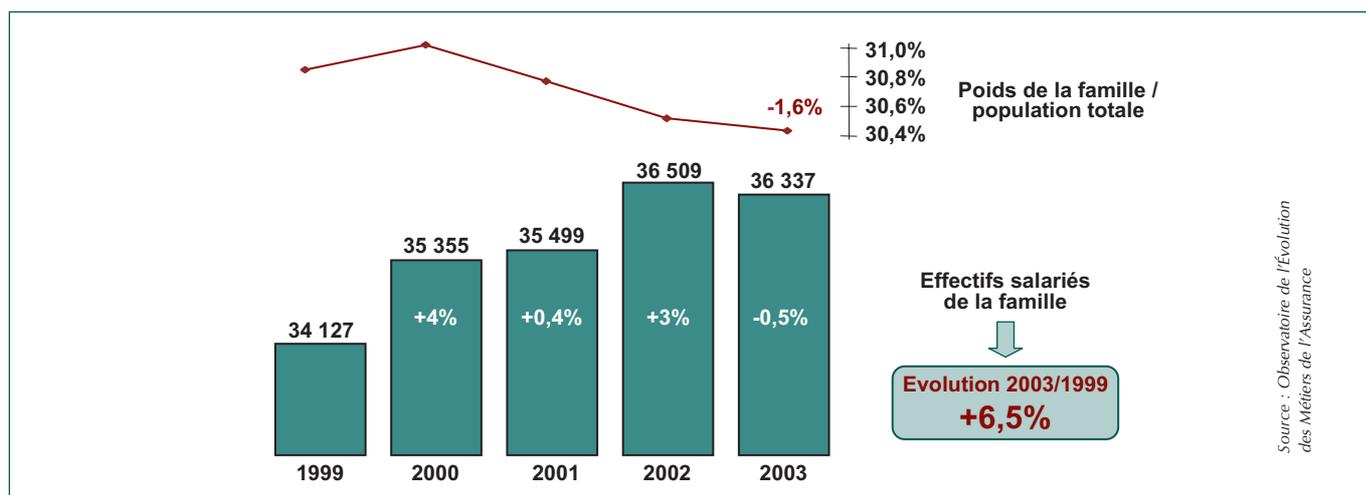
Tendances clés à cinq ans

	Tendance à 5 ans 2004/2009	Tendance à 5 ans 2005/2010
Part relative des commerciaux organisés par segments de clientèle - entreprises / professionnels / particuliers - sous-segments de clientèle : professions, industries, PME/PMI...	= =	=/+ =
Nombre d'experts financiers ("ingénierie financière" / gestion patrimoniale...)	=/+	=/+
Nombre de télévendeurs (souscription par téléphone)	+	+
Orientation des modalités de formation utilisées - part des formations "terrain" par l'encadrement (training, tutorat...) - part des formations centralisées en salle (stages, séminaires...) - part des formations à distance (cédérom, intranet...)	+ -/= =	-/= -/= +
Part des commerciaux salariés disposant d'outils informatiques - avec une information produits, formation, simulation... - avec un accès aux données clients (consultation, gestion, éditions de pièces...) - pour le suivi des résultats	=/+ =/ +	=/+ =/ +
Part des commerciaux disposant de ressources d'un back-office - pour la prise de rendez-vous, la tenue d'agenda... - pour la gestion de contrats (devis, souscription, mise à jour...)	=/+ =	=/+ =
Part d'activités purement commerciales sur l'ensemble des activités des salariés (administration, gestion...)	+	+
Evolution du rôle de l'encadrement (inspecteurs / animateurs salariés et agents) - part technique assurance (expertise, formation...) - part d'animation commerciale et vente - autres (recrutement...)	= + =	= + =/+

Evolutions des compétences et métiers en développement

Une baisse légère des effectifs... qui masque en fait de fortes transformations

Evolution du nombre de salariés et du poids de la famille dans la profession



La famille **Commercial** demeure, en volume, la **première famille de l'assurance**. Sa part représentative par rapport aux autres familles évolue peu, ne présentant qu'une diminution contenue.

En valeur absolue, le nombre de commerciaux est même en augmentation, les effectifs étant passés de 34.100 en 1999, à 36.300 en 2003 (soit

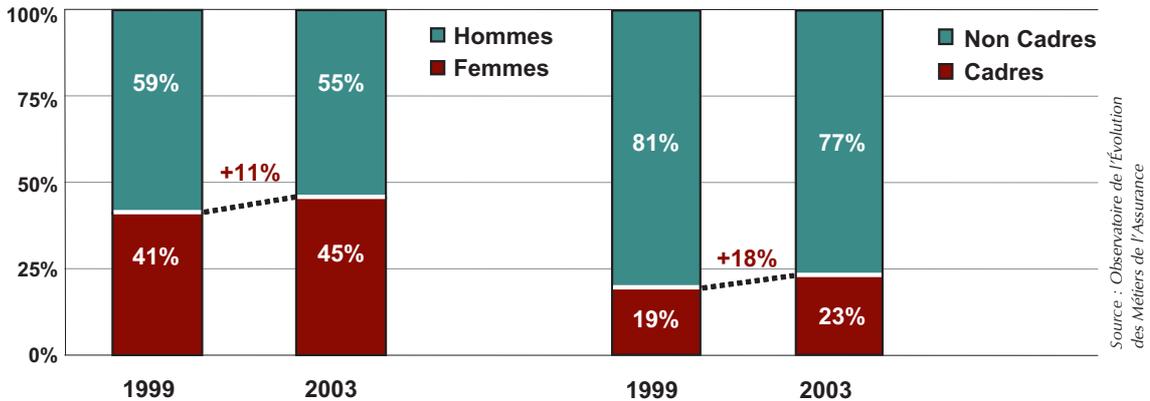
+6,5% en valeur relative). Cependant, ces chiffres d'ensemble masquent **de fortes transformations** qui s'opèrent **entre les sous-familles**.

Pendant cette période en effet, la part des producteurs salariés (commerciaux "debout") a régulièrement décliné, tandis que la proportion de com-

merciaux "assis" s'est élevée, contenant ainsi la baisse, par effet de compensation. Néanmoins, le nombre de commerciaux "debout" devrait rester relativement stable ces prochaines années grâce à **une articulation plus souple** de leur activité avec celle du "back office", voire avec le développement des partenariats.

Une hausse significative du taux de femmes et de cadres

Evolution de la répartition Hommes/Femmes et Cadres/Non Cadres



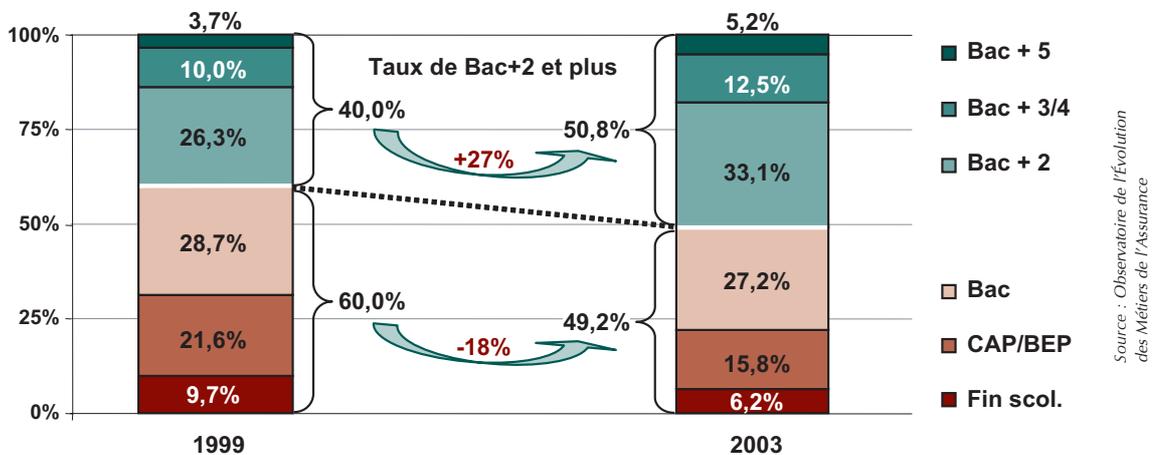
Alors que, le métier était historiquement masculin, on relève **une représentation féminine de plus en plus importante** au sein de cette famille, notamment, phénomène récent, chez les commerciaux "debout" (non cadres). La transformation des modes de distribution et la réorientation vers une politique de fidélisation

de la clientèle influent donc directement sur les équilibres antérieurs. Sans doute faut-il aussi analyser ce phénomène comme **une conséquence de la généralisation des plateformes**, modalité d'organisation quasi commune à la profession, et encore en voie de développement.

De même, **l'élévation du taux de cadres** résulte pour partie de l'élargissement des gammes de produits et, en amont de la vente pure, d'un travail accru d'exploitation des données clients (CRM).

Bac+2 et plus : la barre des 50% dépassée...

Evolution du niveau de diplôme



Si la qualité d'un commercial s'apprécie davantage à ses résultats qu'à son niveau de formation initiale, on note toutefois une baisse du taux de

salariés ayant un niveau de formation inférieur au Bac (-8,3 points).

Dans une large mesure, **le Bac+2** demeure ici

aussi **la porte d'entrée dans la profession**, avec une part conséquente de collaborateurs en contrat d'alternance ou d'apprentissage.

Un phénomène de turnover qui se déplace...

Phénomène considéré comme structurel à la fonction, le turnover des nouveaux entrants a fait l'objet ces dernières années d'une attention particulière dans les politiques d'intégration. De ce fait, il est aujourd'hui plus contenu, voire maîtrisé, les premières années, mais réapparaît après

3 à 5 ans d'ancienneté, souvent dans la perspective d'une évolution de carrière commerciale.

Pour y répondre, les managers et gestionnaires RH en charge de ces collaborateurs repensent les filières métiers et cherchent à **faciliter les**

mobilités entre commercial "debout", "assis", voire en "back office". Il s'agit pour l'instant d'expérimentations visant à **conserver la motivation** et, parallèlement, à faire bénéficier la structure des expériences acquises.

Evolution des métiers

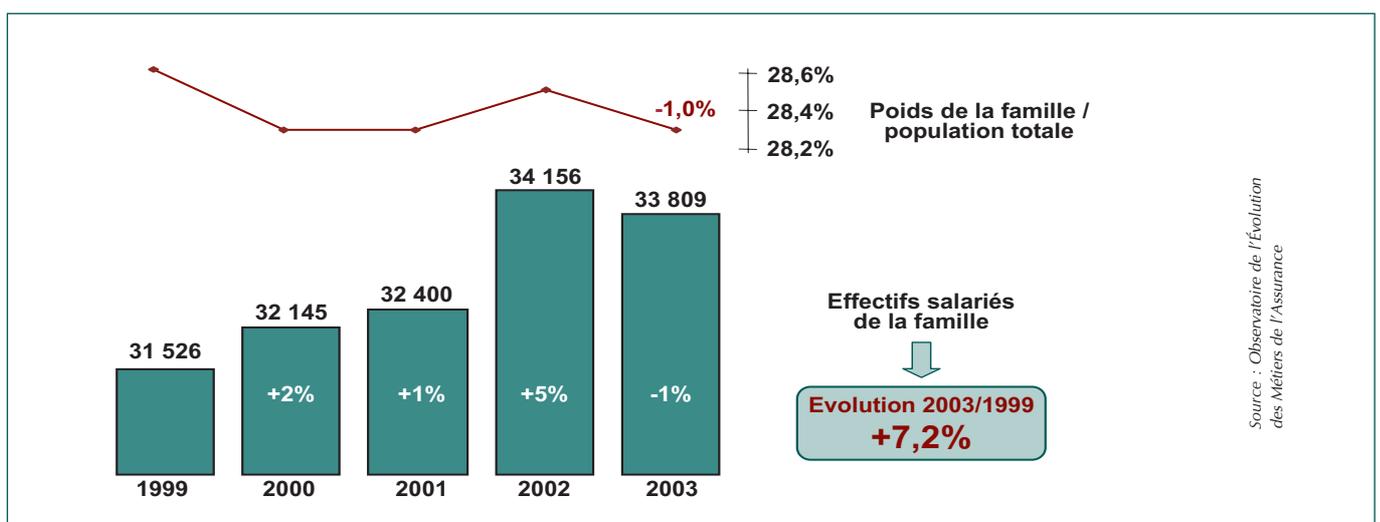
Tendances clés à cinq ans

	Tendance à 5 ans 2002/2006	Tendance à 5 ans 2003/2007
Nombre total de gestionnaires (souscription, production, indemnisation, règlements polyvalents...)	-/=	=
Polyvalence individuelle des salariés - part des salariés polyvalents sur plusieurs types de produits (lard, vie, prévoyance, santé, finances...) - part des salariés polyvalents sur plusieurs actes de gestion (souscription, production, indemnisation, règlements polyvalents...)	=/+ =	=/+ =
Nombre de gestionnaires et experts sur gestion spécifique (grands risques, contentieux...)	=	=
Nombre de gestionnaires disposant des outils de gestion de la clientèle (bases de données clients, sélections, scoring...)	+	=
Effectifs assurant des actes de gestion par téléphone - accueil / information (pas de gestion) - gestion (accueil + gestion par téléphone)	= +	= ++
Evolution des besoins en compétences - part des formations produits et techniques - part des formations outils et méthodes - part des formations comportementales et relationnelles	= =/+ +	= = +
Evolution du rôle de l'encadrement - part de management (planning, organisation, qualité, motivation...) - part de gestion technique et animation (dossiers, formation, contrôle, assistance...)	+ -/=	++ -
Nombre d' animateurs de réseaux de prestataires (réparateurs agréés, réparations en nature, experts...)	=	=

Evolutions des compétences et métiers en développement

Une hausse des effectifs liée à la montée en puissance des plates-formes de gestion

Evolution du nombre de salariés et du poids de la famille dans la profession



Bien que la part représentative de la famille demeure stable, au regard du total de la population, la composition de ses effectifs est **en forte évolution structurelle**. Si la généralisation des

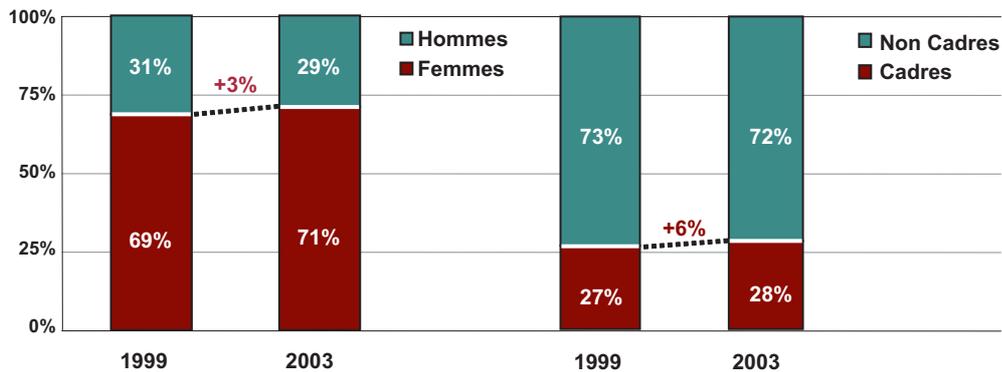
plates-formes de gestion a entraîné des recrutements complémentaires, surtout entre 2001 et 2002, on note depuis 2003 une baisse quantitative de son volume. Ainsi, la famille Gestion de

contrats est sans doute celle qui est la plus marquée par le **phénomène d'industrialisation** de l'activité d'assurance, avec des risques possibles d'externalisation et/ou de délocalisation.

GESTION DE CONTRATS

Plus de femmes encore, et plus de cadres

Evolution de la répartition Hommes/Femmes et Cadres/Non Cadres



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

Alors que la famille connaît déjà un taux de féminisation supérieur à la moyenne, on relève que ce dernier s'est encore accru de 1999 à 2003. On note également **une élévation constante du taux de cadres, notamment en**

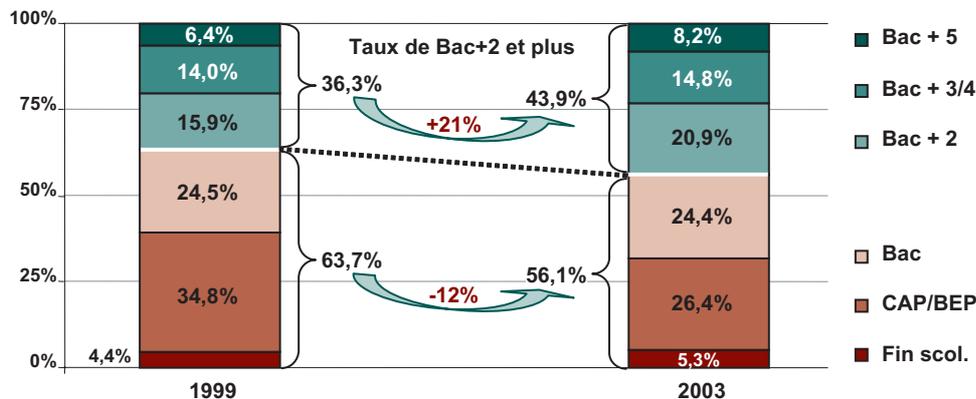
faveur des femmes.

Il conviendrait toutefois d'approfondir ce critère statutaire pour faire la part entre cadres "encadrant" et cadres "expert". Quoi qu'il en soit, cette hausse relative correspond à l'élargisse-

ment des gammes de produits, mais surtout à la baisse quantitative des emplois non cadres, dans **un contexte d'automatisation croissante des tâches à faible valeur ajoutée.**

Une hausse du niveau d'étude, principalement par les Bac+2

Evolution du niveau de diplôme



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

Première famille concernée par les évolutions organisationnelles générées par l'introduction des technologies de l'information et des communications (TIC), la Gestion de contrats se développe principalement autour des plateformes de gestion auxquelles, de manière crois-

sante, sont assignés **des objectifs commerciaux.**

Les prestations de services, c'est-à-dire la qualité de traitement des assurés, deviennent aujourd'hui **un enjeu majeur de différenciation et**

de compétitivité entre sociétés d'assurances. De ce fait, le profil-type des gestionnaires de contrats, tant en souscription/production qu'en indemnisation, repose davantage sur les compétences comportementales que requiert **la dimension client.**

Manager de proximité : un nouveau métier ?

En phase avec cette évolution générale, le rôle du manager de proximité tend à **se normaliser autour de compétences transversales.** Si, antérieurement, on devenait manager (quasi-ment uniquement) du fait d'une expertise technique, les attendus de la fonction reposent davantage aujourd'hui sur l'animation d'équipe et la gestion des ressources humaines, soit

autant de compétences transférables dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Mais s'agit-il d'un nouveau métier ou plutôt d'un réaménagement de ses contenus, avec une part plus importante affectée à l'animation et à la gestion des ressources humaines ? Cette question fait ainsi écho à celle posée l'an dernier

- et toujours d'actualité - concernant la fonction de chef de projet, un métier en devenir...?

Pour autant, concernant les experts, dans quelle mesure peuvent-ils **connaître une promotion** dans leur entreprise, vers des postes à responsabilités, **sans devoir devenir manager ?** Car si les deux profils sont complémentaires, ils n'en demeurent pas moins distincts...

AUTRES FAMILLES DE MÉTIERS

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

Bien évidemment, les tendances clés décrites pour ces familles ont des répercussions sur les autres familles de métiers.

C'est donc dans cette optique que l'Observatoire travaille actuellement à la réalisation de sa prochaine étude, qui portera sur **les métiers commerciaux** (à paraître en 2006).

Travaux relatifs aux métiers de l'assurance

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

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

1. Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance (ROMA) : Données quantitatives sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, au 31 décembre de chaque année, depuis 1996.

2. Etudes métiers spécifiques :

- Les métiers des ressources humaines - 2003
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications - 2002
- Les métiers du marketing - 2002
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres - 2001
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion - 2001
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises - 2000
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques - 2000
- Les métiers du secrétariat-assistanat - 1999
- Les métiers de la formation - 1999
- Les métiers de la santé - 1998
- L'inspecteur-régleur - 1998
- Le télé-acteur dans l'assurance - 1998

3. Etudes et documents :

- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance - 2004
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national - 2004
- Les métiers de l'assurance - Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'APEC - 2004
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? - 2003
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres ? ...ou une autre politique de l'âge ! - 2002
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance - 2000
- Du vieillissement au renouvellement - 1998

Tous les travaux de l'Observatoire sont disponibles sur demande et consultables sur le site :
<http://www.metiers-assurance.org>



15, rue de La Rochefoucauld
75431 Paris cedex 09
Tél : 01 53 32 24 12
Fax : 01 53 32 24 15
Email : observatoire@obs.gpsa.fr
<http://www.metiers-assurance.org>



118, avenue de France
75363 Paris cedex 13
Tél : 01 53 23 55 55
Fax : 01 53 23 53 23
Email : marketing.France@accenture.com
<http://www.accenture.com/fr>