

### **Baromètre prospectif 2013 :** **Standardisation et personnalisation :** ***Les principales tendances du secteur de l'assurance***

Le jeudi 20 juin 2013, l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance présente son *Baromètre prospectif 2013* portant sur l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance.

#### **Crise économique : obligation ou opportunité d'innover ?**

**Au plan économique...** La crise économique pèse sur les marchés traditionnels de l'assurance, notamment l'assurance Vie, qui semble ne pas devoir retrouver son rôle de moteur. Ainsi, les entreprises sont amenées à saisir des opportunités de développement sur des marchés en croissance.

**Au plan technologique...** le phénomène du *Big Data* a véritablement émergé en 2013 comme évolution majeure. Il permettra d'affiner progressivement des modèles prédictifs comportementaux à partir des multiples données personnelles collectées sur Internet. Le développement des usages d'Internet, qui génère une volatilité accrue des consommateurs, offre aussi heureusement de multiples opportunités de campagnes de fidélisation. Enfin, l'Internet mobile aura des effets marquants sur la manière de travailler avec les nouveaux outils, tablettes, *Smartphones*, etc.

**Au plan démographique...** le vieillissement de la population ouvre des perspectives économiques favorables sur les marchés liés à la prévoyance. En interne également, les entreprises d'assurances et leurs équipes RH sont confrontées à une problématique de très fort renouvellement démographique de leurs effectifs...

**Au plan sociétal...** la génération Y (les 13 – 34 ans) adopte et diffuse de nouvelles pratiques de consommation et de communication. L'accélération des échanges sur les réseaux sociaux est un véritable défi pour les entreprises qui doivent désormais gérer leur e-réputation en temps réel. Dans les entreprises, la réactivité des échanges spontanés entre collaborateurs invite à repenser la communication interne. Par ailleurs, l'avènement de la consommation collaborative, à travers la location ou le partage de biens et services, interpelle les assureurs dans leurs offres de produits, notamment pour assurer les biens utilisés collectivement.

**Au plan réglementaire...** La multiplication des dispositifs législatifs et réglementaires accroît les exigences de traçabilité des processus pour les entreprises. Les démarches mises en place dans ce sens sont aussi l'occasion de remettre à plat les organisations en place.

#### **Chaîne d'activités et métiers : une nouvelle phase d'industrialisation ?**

##### **Orientation client et amélioration continue de la qualité de service**

Stratégie dorénavant partagée par tous les acteurs de l'assurance, l'orientation client correspond avant tout au passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande. Il ne s'agit plus seulement de tenir la promesse initiale faite à la souscription du contrat, mais de veiller à une bonne expérience du client dans le déroulement de la prestation promise.

Le modèle économique de l'assurance entame une seconde phase de modernisation. Après une première phase d'industrialisation dans les années 2000, qui a conduit à rationaliser les organisations, les entreprises sont aujourd'hui engagées dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de service. A ce jour, chaque activité (distribution, gestion...) a déjà fait l'objet d'une remise à plat. L'étape suivante sera d'harmoniser l'ensemble des processus dans une approche globale.

Hier, les informations disponibles étaient rares pour respecter les règles d'une mutualisation homogène et tarifier avec pertinence. Aujourd'hui, l'exploitation de sources de données – de plus en plus foisonnantes - apparaît de plus en plus nécessaire pour intégrer les comportements des assurés face au risque.

### **Actuaires, professionnels du marketing, des métiers au cœur de l'orientation client**

La conception d'un produit suppose aujourd'hui d'intégrer, outre le coût du risque technique, les différentes manières dont l'offre sera segmentée et présentée, comment elle sera distribuée, gérée et mise en œuvre (éventuellement par une prestation en nature). L'évolution des contenus de formation des actuaires, qui intègrent aujourd'hui une part importante de marketing, témoigne de ces transformations. La fonction marketing, de son côté, s'enrichit de profils de spécialistes notamment dans le domaine du web et de l'analyse statistique.

### **Des commerciaux toujours nombreux et de plus en plus qualifiés**

Les commerciaux évoluent vers des profils de plus en plus pointus en réponse aux exigences croissantes des clients. Ceux-ci sont en attente d'un conseil précis, articulé avec les différentes dimensions de leur situation personnelle... et en complément de l'information qu'ils ont déjà collectée sur Internet, avant l'entretien. Dans les centres de relation-client l'activité est assez largement assistée par ordinateur... Mais c'est précisément dans ce contexte qu'une exigence de technicité et de pédagogie se réaffirme pour incarner l'entreprise et humaniser la relation-client. En réponse à ces exigences croissantes, le niveau de formation moyen enregistré dans la famille Distribution et développement commercial s'accroît : le taux des  $\geq$ Bac+5 augmente régulièrement alors que celui des  $\leq$ Bac recule, le niveau de formation restant majoritairement à Bac+2/3/4.

### **Les métiers de la gestion des contrats : fidéliser les clients**

La Gestion de contrats ou prestations demeure une famille importante en volume (39 193 salariés). Le taux d'embauche (7,3%) s'y est maintenu sur la période 2002/2011, alors que l'activité s'est fortement industrialisée. Au plan qualitatif, l'orientation client impacte fortement les métiers de gestion, qui voient leurs activités évoluer vers une dimension commerciale et de conseil. De plus, la délégation des tâches simples au client sur Internet conduit les gestionnaires à se spécialiser sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. En parallèle, l'organisation des activités de gestion évolue en lien avec Solvabilité 2, mais aussi dans une recherche de maîtrise des coûts pour accroître l'efficacité et la compétitivité de chaque entreprise. Le développement de collaborations transverses entre équipes permet alors de favoriser la polyvalence et de mieux faire face aux pics d'activité.

### **Les métiers du pilotage mobilisés pour accompagner la modernisation**

Les métiers du pilotage voient leur poids augmenter dans la population totale (15,8% en 2011), notamment par effet de transfert des métiers-supports. En effet, la modernisation du secteur de l'assurance, qui passe nécessairement par une remise à plat de toute la chaîne d'activités, sollicite fortement les métiers du pilotage. Après une première phase d'industrialisation-simplification, on observe une phase nouvelle d'industrialisation-personnalisation qui vise autant à optimiser les efforts de rationalisation déjà opérés qu'à accroître la qualité de service et donc la satisfaction client.

## Quelques pistes de réflexion et d'actions RH...

### Conduite du changement : les managers en quête d'expertise RH et de conseil

La conduite du changement est une démarche sensible quand il s'agit de concilier les exigences d'industrialisation des traitements de masse et la personnalisation de la relation client. Elle repose avant tout sur l'encadrement, qui demande un conseil plus fin de la part de la fonction RH, notamment pour anticiper les parcours professionnels, préparer les salariés à de nouvelles activités, voire à de nouveaux métiers, détecter les besoins de formation...

### Vers un développement du télétravail ?

Pour accompagner les mutations du travail, des entreprises d'assurance expérimentent depuis quatre ou cinq ans le télétravail, qui semble répondre aux attentes des entreprises comme des salariés. Les salariés y trouvent plus de souplesse, une réduction appréciable des temps et coûts de transports, ainsi que la possibilité de mieux concilier vie professionnelle et vie privée... Du point de vue des entreprises, ce dispositif, en améliorant les conditions de travail, permet de fidéliser les salariés et de réduire l'absentéisme. Dans le même temps, il améliore aussi la productivité par une mobilisation et une implication plus forte des salariés qui en bénéficient.

### Organiser la mixité intergénérationnelle et le transfert des compétences

D'importantes cohortes de salariés atteignant l'âge de départ à la retraite, un renouvellement constant des effectifs sera nécessaire durant les dix prochaines années. Ceci ouvre bien sûr des perspectives d'embauche pour les plus jeunes générations, accompagnées d'une exigence de transfert des compétences mais aussi d'échange des savoir-faire au sein des entreprises. Si les jeunes sont agiles avec les nouvelles technologies et comprennent d'emblée la distribution multi-accès, les seniors quant à eux ont un rôle de relais à jouer lorsque la transmission d'un historique est déterminante.

### Multiplier les occasions d'apprendre et d'échanger les savoirs

La formation en alternance demeure un dispositif très prisé par les entreprises d'assurance, avec une forte progression du nombre de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation (trois fois plus en 2011 qu'en 2002). Au-delà du cadre réglementaire, les entreprises mettent en place des dispositifs de tutorat élaborés, reposant sur plusieurs personnes : un (ou plusieurs) formateur(s), le tuteur individuel, des référents techniques en appui des équipes...

Pour l'ensemble des salariés, jeunes ou expérimentés, d'autres moyens d'acquisition et de transfert des compétences se développent :

- la veille et l'information pour être informé régulièrement sur l'environnement, l'actualité, les politiques de l'entreprise...,
- des points d'équipe réguliers permettant la prise de connaissances des objectifs individuels et collectifs,
- l'intégration dans des groupes projets ou encore le détachement temporaire dans un autre service,
- l'intégration du *e-learning* (formation ouverte à distance) et des *serious games* pour rendre plus attractifs les modes classiques de formation et de tutorat,
- enfin, les réseaux sociaux, qui offrent une formidable opportunité de repenser les modes de communication internes pour favoriser l'entraide et la coopération.

**Pour tous renseignements et informations complémentaires, prendre contact avec :**

Norbert Girard, Secrétaire Général – Tél : 01 53 21 51 23 [girard@obs.gpsa.fr](mailto:girard@obs.gpsa.fr)

Le Baromètre prospectif 2013 est téléchargeable à partir du site : [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)