

Baromètre prospectif

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

Chaque année, le *Baromètre prospectif* propose un regard sur l'évolution des métiers du secteur de l'assurance. Il est le fruit d'une réflexion partagée par un panel de professionnels exerçant différents métiers : actuariat, marketing, commercial (itinérant et sédentaire), gestion de contrats (souscription, production et indemnisation) et ressources humaines. Issus d'entreprises d'assurances diverses, tant par leur statut (sociétés traditionnelles, mutuelles, bancassureurs) que par leur taille, les professionnels exposent leur vision du contexte de l'assurance et des évolutions de leur métier.

Selon la méthodologie d'analyse rappelée ci-après, ce *Baromètre prospectif* décline :

- un premier chapitre consacré à l'environnement mouvant de l'assurance. Les facteurs économiques, technologiques, démographiques, sociétaux et réglementaires sont observés selon les impacts qu'ils sont susceptibles de générer sur le secteur. Les stratégies d'acteurs, en réponse à ces évolutions, y sont également abordées.
- un deuxième chapitre montre les effets de ces stratégies sur la chaîne d'activités de l'assurance, sous l'angle de l'organisation du travail, des processus de gestion et du management.
- enfin, un dernier chapitre identifie les conséquences qui en découlent sur les contenus de métiers et profils de compétences. Face aux changements organisationnels, un regard particulier est ainsi porté sur les attentes des professionnels en matière de soutien et d'accompagnement RH.

Ainsi, ce sont autant de sujets actuels, mais à forts enjeux prospectifs, que ce Baromètre cherche à explorer...

2013 - 2018

Sommaire

Méthode et outils de l'analyse prospective	p. 1
I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs	p. 2
II. Chaîne d'activités et métiers	p. 5
III. Pistes de réflexion et d'actions RH	p. 11

Remerciements

L'Observatoire tient à remercier l'ensemble des professionnels rencontrés pour leur collaboration efficace à la construction de cette étude. Grâce à eux, nous espérons ainsi contribuer à une meilleure connaissance des tendances majeures qui irriguent les métiers de l'assurance.

Panel des sociétés participant aux travaux du Baromètre prospectif

AVIVA / ALLIANZ / AXA / CNP / GENERALI /
GROUPAMA/GAN / GMF / LA MONDIALE / MAAF / MACIF / MAIF /
MATMUT / MMA / PACIFICA / PREDICA / PREVOIR / SMABTP

Méthode et outils de l'analyse prospective

Très rapidement après sa création, en 1996, l'Observatoire a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ses travaux. Dans un contexte de mutation rapide, la profession se devait en effet de conduire une réflexion quant aux compétences nécessaires dans un court avenir. Au-delà de la constitution d'une base de données sociodémographique, apportant avant tout une vision quantitative, la nécessité d'intégrer une approche qualitative complémentaire s'est alors imposée, ne serait-ce que pour distinguer le structurel du conjoncturel.

Le Baromètre, outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance, permet d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de compétences, de besoins en formation, de politiques de recrutement, de mobilité, d'accompagnement des salariés... pour guider les réflexions et actions à engager par les entreprises et la profession.

Chaque année, une actualisation est ainsi effectuée à partir :

- du recueil des données quantitatives (ROMA), qui réalise une photographie statistique au 31 décembre de chaque année de la situation des métiers, des compétences et des formations, selon des indicateurs normés,
- de panels de professionnels désignés pour les métiers-cœurs de l'assurance, "Actuariat, Marketing, Distribution et développement commercial, et Gestion des contrats ou prestations", qui se réunissent régulièrement afin d'explorer les facteurs d'évolution observés, leur poids respectif, les éléments qui y sont attachés, leurs répercussions 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 examine les perspectives par métier.

De la statistique...
à la prospective

Une méthode basée
sur les analyses
et réflexions
stratégiques
des professionnels

Grille méthodologique d'analyse prospective par la chaîne d'activités



I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs

Une exigence de repositionnement de l'offre d'assurances sur des marchés en croissance

Crise économique : obligation ou opportunité d'innover ?

En 2013, la crise économique se conjugue avec la maturité des marchés traditionnels de l'assurance.

Les fluctuations des marchés remettent en question les perspectives de développement des entreprises. Notamment, l'assurance Vie, après une baisse de la collecte en 2011/2012, semble rebondir en 2013. Cependant, dans un contexte d'incertitudes légales et fiscales, les rendements en baisse ne permettent pas à cette branche d'assurances de retrouver son rôle moteur.

Heureusement, des pistes de développement de produits d'assurance se confirment, comme l'assurance des risques liés au développement durable, l'emploi de nouveaux matériaux de construction, mais aussi le développement des véhicules électriques, le phénomène "autolib", les services de "télé-assistance"... Comme attendue, la demande de produits de prévoyance augmente en lien avec l'arrivée d'une importante cohorte de seniors qui disposent de revenus relativement conséquents. Toutefois, la généralisation de la complémentaire santé pour tous les salariés va aussi modifier en profondeur ce marché. Plus généralement, la société évolue avec des attentes accrues en termes de prise en charge des désagréments de la vie quotidienne. Cette aversion croissante au risque suppose des réponses diverses, en premier lieu de la part de l'assureur, dans un rôle renforcé "d'assistance".

Le marché de l'assurance investi par les acteurs de la grande distribution

Par ailleurs, la concurrence s'intensifie avec un marché de plus en plus important investi par des "outsiders". La vente de produits d'assurance en marque blanche par des non assureurs se généralise : opérateurs de téléphonie, vendeurs d'électroménager, concessionnaires automobile... intègrent désormais à leurs offres des garanties vol, perte ou bris. Dans le même temps, face à cette tendance de fond, de plus en plus d'assureurs développent une offre de produits ou de services hors assurance : en facilitant par exemple l'achat d'un véhicule, d'un matériel ou encore de services de réparation via des partenaires agréés... qui proposeront à leur tour la "bonne" assurance.

La révolution technologique *Big Data* : expliquer les comportements individuels face aux risques ?

Des marchés sont ainsi à développer partant d'une meilleure connaissance des attentes et besoins des consommateurs... Aujourd'hui le *Big Data*, avec sa puissance considérable de calcul, permet d'affiner sans cesse la modélisation et la prédiction des comportements individuels. La révolution *Big Data*, qui désigne à la fois l'abondance de données numériques et les techniques développées pour les traiter, se propage avec des conséquences économiques majeures. Des milliards de données numériques sont disponibles, à 90% créées ces deux dernières années, et continuent à se multiplier dans le monde entier grâce aux technologies Internet. Le comportement du consommateur internaute est analysé dans sa relation à l'espace, au temps et aux autres, grâce à la géolocalisation et au traçage des échanges.

Les usages d'Internet impactent l'offre de produits et services...

Les usages du *Big Data* commencent à s'expérimenter dans le domaine de l'assurance, et les marges d'innovation restent importantes dans de nombreuses directions. C'est par exemple le cas de la tarification individualisée en temps réel, du développement de nouvelles logiques de segmentation basées sur les comportements (auto, habitation), de modèles prédictifs (épidémies, etc.), ou encore de détection des fraudes.

Le développement des usages d'Internet suscite de véritables stratégies de la part des entreprises, au-delà de son utilisation initiale pour la mise en ligne de sites institutionnels.

Internet permet en effet de revoir l'organisation de la distribution et de la gestion des produits d'assurance : l'assuré réalise les actes de gestion les plus simples en accès extranet, et peut même souscrire un contrat en ligne.

Pour autant, cette modalité de souscription ne pèse que 2% des affaires nouvelles réaffirmant ainsi l'importance du contact humain dans la finalisation de l'acte d'achat.

S'il génère une plus grande volatilité des clients devenus friands de comparateurs d'assurance, Internet offre aussi des opportunités pour renforcer les stratégies de fidélisation et de diversification : par exemple, à travers l'envoi d'alertes mail au client à l'approche de la date limite pour le contrôle technique de son véhicule (ce qui suppose d'avoir stocké les données de la carte grise dans un coffre-fort électronique). Plus généralement, l'essor des pratiques de comparaison sur Internet amène les entreprises à renforcer leurs efforts de fidélisation, notamment en actualisant les garanties proposées à leurs clients déjà acquis et en leur faisant bénéficier des derniers services disponibles.

Du côté des outils de travail, nul doute que les dernières avancées technologiques auront un effet sur les pratiques professionnelles des salariés de l'assurance, notamment Internet mobile et la géolocalisation (via les tablettes, smartphones, stylos numériques...), dont l'usage par les commerciaux se généralise actuellement. Plus largement, le *BYOD (Bring Your Own Device)*, qui consiste à travailler avec son matériel personnel, en tout temps en tout lieu, permet de bénéficier d'une plus grande maîtrise des outils par les salariés (et une plus grande appétence à les utiliser), tout en introduisant néanmoins une confusion des sphères privée et professionnelle.

Avec le déploiement de la génération Y, notamment dans les postes à responsabilités, de nouveaux modes de communication se diffusent, dans la société comme dans les entreprises d'assurances.

Les échanges se réorganisent en réseaux sociaux, entre consommateurs, entre salariés et autres communautés. Sur les blogs et forums, des avis positifs ou négatifs peuvent être partagés en un clic et modifier l'image d'une entreprise, avec une diffusion vaste et rapide. L'importance prise par les réseaux sociaux nécessite de les faire vivre et de les réguler, c'est-à-dire d'affirmer une présence positive constante - éventuellement incognito - pour à la fois booster l'e-réputation de l'entreprise et contrer ses détracteurs.

De même, la consommation collaborative est une pratique en plein essor, avec le succès grandissant d'un accès partagé aux produits et services : prendre un autolib pour aller faire ses courses, accéder à ses fichiers numériques sur le "cloud" sans avoir besoin de support de stockage en propre... la location et le partage semblent progressivement supplanter la traditionnelle propriété.

Les salariés d'une même entreprise se transmettent des informations en temps réel, des communautés se mettent en place via Twitter, Facebook, etc. Ces nouveaux modes de communication transversaux, facilités par les technologies Internet, devraient modifier profondément les manières de vendre, de communiquer sur l'entreprise, de manager les activités et les personnes... et de vivre le quotidien !

Dans un environnement instable, les entreprises sont tenues au respect d'obligations législatives et réglementaires de plus en plus nombreuses.

**... et suscitent
d'autres manières
de travailler**

**Nouvelles pratiques
de consommation et
de communication :
la génération Y
impose son modèle
de société
et d'utilisation des TIC**

**Evolutions
réglementaires
et normalisation
des processus**

Celles-ci sont notamment liées aux réformes Solvabilité 2, à la lutte anti-blanchiment, à l'information des consommateurs sur les rémunérations, au Grenelle de l'environnement, bien sûr mais aussi au renforcement du devoir de conseil, à l'ANI et à la loi sur la sécurisation de l'emploi, à l'interdiction d'une différenciation par le genre, au plan gouvernemental sur la dépendance, au projet de loi relatif à la consommation... Ces obligations se traduisent par une exigence de traçabilité des processus dans les entreprises.

Ces différents facteurs interpellent les entreprises sur les créneaux de développement de leur activité de demain. L'enjeu est de pérenniser la qualité de l'offre pour tous les risques, considérant également le rôle sociétal dévolu à l'assurance.



II. Chaîne d'activités et métiers

L'orientation client, stratégie dorénavant partagée par tous les acteurs de l'assurance, correspond avant tout au passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande. Celle-ci, induite par les nouvelles technologies de l'informatique et de la communication, par l'hyper concurrence, par le *papy-boom*, par la montée du consumérisme, par une réglementation à la fois plus prégnante et désormais européenne, par la mondialisation à l'œuvre... guide désormais toutes les entreprises du secteur vers une manière différente d'appréhender leur métier "d'assureur".

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 règlement du sinistre - qui sera de plus en plus souvent délivrée en nature. Bien qu'incontournable, la maîtrise des techniques assurantielles passe après la recherche de la satisfaction du client comme gage de sa fidélité.

De la conception des produits à la gestion de la relation client, il s'agit de concilier l'industrialisation des traitements de masse, pour optimiser les coûts et rester compétitifs, avec l'individualisation des réponses-clients, pour personnaliser et pérenniser la relation.

Une nouvelle phase d'industrialisation ?

Le phénomène d'industrialisation du secteur de l'assurance n'est pas nouveau. Ce processus s'est progressivement généralisé au tournant des années 2000, amenant d'ailleurs l'Observatoire à produire une étude spécifique sur cette thématique dès 2006, intitulée "Quels métiers demain ?" Toutefois, il semblerait aujourd'hui qu'une nouvelle étape prenne corps auprès d'une majorité d'acteurs afin de poursuivre les travaux déjà engagés, mais surtout afin d'intégrer les facteurs survenus depuis les débuts de cette mutation.

En effet, l'ampleur de la crise économique (et surtout sa persistance dans le temps), conjuguée notamment à un certain nombre d'évolutions technologiques (dont les smartphones, les tablettes ou encore le *Big data*), conduit les entreprises du tertiaire à entamer une seconde phase de modernisation de leur modèle économique.

Certes, elles ont déjà remis à plat leurs chaînes d'activités, décloisonné leurs organisations, standardisé leurs gammes de produits, rationalisé et formalisé leurs procédures internes... mais il apparaît aujourd'hui que l'amélioration continue de la qualité de service doit dorénavant passer par une harmonisation encore plus forte pour garantir une homogénéité des traitements. L'enjeu associé à cette étape supplémentaire est de véritablement s'inscrire dans une approche globale du client, avec des politiques de segmentation/tarifification, de distribution et de gestion qui soient davantage centralisées, ne traitant les quelques adaptations locales que de manière marginale.

L'une des réflexions fondatrices de ce nouvel axe repose notamment sur la prise de conscience croissante de l'éparpillement des données disponibles sur nos clients. Jusqu'à peu, et malgré la volonté affirmée de tous les acteurs d'aborder le client dans une approche à la fois généraliste et contextualisée, force est de reconnaître que les solutions qui leur étaient proposées s'appuyaient principalement sur l'objet du risque couvert, c'est-à-dire sa branche technique d'appartenance. De fait, la rationalisation de l'activité s'est essentiellement opérée selon les organisations déjà en place, lesquelles correspondaient peu ou prou à une logique "produit".

Effectivement, les informations disponibles étaient rares hier pour respecter les règles d'une mutualisation homogène et tarifier avec pertinence. Mais aujourd'hui, les sources de données

**L'orientation client
impacte fortement
le métier d'assureur**

Un second souffle...

Passer à une approche comportementale pour intégrer la dimension du rapport au risque des clients

foisonnent sans pour autant faire l'objet d'une véritable utilisation croisée... pour l'instant. S'inscrire dans ces nouvelles approches apparaît désormais de plus en plus nécessaire pour intégrer le rapport au risque qu'entretiennent les assurés dans leurs comportements quotidiens...

Concrètement, prenons l'exemple d'un contrat automobile. Les mêmes critères habituels de tarification s'appliquent quel que soit le conducteur. Il en résulte ainsi qu'un trentenaire, au volant d'une voiture puissante, récente et coûteuse, paiera davantage de cotisation qu'un retraité conduisant une voiture de moyenne cylindrée, car déjà ancienne. Pour autant, est-il parfaitement certain que toutes les personnes de même profil socioprofessionnel adoptent le même comportement face au risque, c'est-à-dire dans le cadre d'utilisation régulière de leur véhicule ?

Car, dans cet exemple, on peut aussi poser l'hypothèse que ce trentenaire, très attaché à son véhicule (symbole d'une certaine réussite !), adapte une conduite moins accidentogène que notre retraité...

Au-delà de l'abandon du distinguo homme/femme dans les systèmes de tarifications (car désormais interdit), il s'agit dorénavant d'envisager des segmentations autres que les "classiques" CSP d'appartenance pour construire des modèles prédictifs comportementaux.

Métiers de l'offre : décrypter les nouveaux comportements

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.

Les actuaires, avec la puissance de calcul des nouveaux outils disponibles, sont en mesure d'affiner la segmentation du portefeuille, autorisant une quasi individualisation des offres. Ils peuvent également être sollicités pour contribuer à la normalisation des processus par exemple, en programmant des outils d'audit et de contrôle automatique.

Ces évolutions supposent pour les actuaires de renforcer leur profil en acquérant des compétences de programmation, lorsqu'ils ont à coopérer avec des équipes informatiques. Parallèlement, les compétences financières prennent de plus en plus d'importance, notamment dans le contexte d'une ouverture internationale ou de la surveillance des risques.

Les professionnels du marketing affinent leurs méthodes de segmentation, dans un contexte sociétal qui impose de tenir compte des modes de vie et des systèmes de représentation. Ces méthodes se développent en lien avec le *Big Data*, qui suppose une forte imbrication des fonctions informatiques et marketing, et la conduite de projets en maîtrise d'ouvrage partagée. De plus, de nouveaux champs du marketing deviennent incontournables avec l'essor du canal Internet (plus particulièrement mobile : tablette et smartphone) et des réseaux sociaux : la gestion de l'e-réputation, ou encore le marketing affinitaire sont au cœur des projets des équipes. Outre ces nouveaux domaines à maîtriser, la fonction marketing vit une montée en compétences globale due à la multiplication et à la complexification des problématiques à traiter. L'enjeu est de fidéliser sur le long terme par des offres plus adaptées et personnalisées.

Le métier d'actuaire : calculer l'avenir mais pas seulement

Les métiers du marketing fortement impactés par le *Big Data* et les réseaux sociaux...

Métiers de la relation client : des porosités croissantes entre développement commercial et gestion des contrats

Distribution et développement commercial

Population Totale

Données sur les effectifs	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	+ 2 %	46 778	→	+ 4 %	142 373	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	+ 0,3 pt	33,4 %	↗	-	-	-
Taux de recrutement ⁽¹⁾	+ 10,4% ⁽¹⁾	9,4 %	→	+ 8,5 % ⁽¹⁾	8,5 %	→
Age moyen	+ 1,3 an	40,7 ans	↗	+ 1,6 an	42,2 ans	↗
Taux de 55 ans et+	+ 5,2 pts	12,2 %	→	+ 8,2 pts	16,0 %	↗
Taux de femmes	+ 6,9 pts	53,4 %	↗	+ 2,7 pts	59,1 %	→
Taux de cadres	+ 3,6 pts	26,7 %	↗	+ 8,5 pts	43,7 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	- 12,3 pts	39,1 %	↘	- 13,9 pts	38,7 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 10,6 pts	53,4 %	→	+ 8,4 pts	44,3 %	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	+ 1,7 pt	7,5 %	↗	+ 5,5 pts	17,0 %	↗

Profil des nouveaux entrants	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	+ 3,1 pts	51,3 %	↗	+ 2,2 pts	58,0 %	→
Taux de cadres	+ 1,5 pt	8,7 %	↗	+ 4,2 pts	26,2 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	- 5,7 pts	28,9 %	↘	- 6,3 pts	25,2 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 2,3 pts	60,1 %	→	- 1,2 pt	50,7 %	→
Niveaux de formation ≥ Bac+5	+ 3,4 pts	11,0 %	↗	+ 7,5 pts	24,1 %	↗

Sorties d'ici 2016 ⁽²⁾	Données actualisées au 31/12/2011	Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2016
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	5 681 soit 12,1 %	Fourchette des remplacements Non Cadres	3/4 à 1/1
Poids des sorties Cadres	39,0 %	Fourchette des remplacements Cadres	1/1 à 4/3
Poids des sorties Femmes	45,3 %		

⁽¹⁾ Moyenne sur la période – ⁽²⁾ Sur la base de 60 ans

Les commerciaux représentent un tiers de la population de l'assurance en 2011 soit près de 47 000 salariés. Leurs effectifs sont stables (+2% en une décennie) avec un taux de recrutement élevé pour compenser le *turn-over*. Ils continuent progressivement de se féminiser (53,4% de femmes en moyenne).

Le taux de cadres est inférieur à la moyenne de branche mais en augmentation régulière principalement par la promotion interne (+3,6 points en dix ans).

Le niveau de formation reste majoritairement à Bac+2/3/4, avec un recul des niveaux infra et une progression régulière du taux des Bac+5. Bien évidemment, ces tendances sont renforcées par le profil des nouveaux entrants.

Pour l'ensemble des commerciaux, le conseil constitue la raison d'être de leur métier. Il répond aux exigences croissantes des clients et mobilise de leur part des connaissances techniques et réglementaires de plus en plus larges. Les clients 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. Le vendeur polyvalent d'antan fait place à un conseiller multi-spécialiste, pratiquant une veille concurrentielle au moins équivalente à celle des clients.

Dans les centres de relation-client l'activité est assez largement assistée par ordinateur : la machine compose le numéro, met le conseiller en relation avec le client, affiche son dossier, propose l'argumentaire à développer...

33,4% des salariés de l'assurance sont des commerciaux

Conseillers en assurance : des profils technico-commerciaux pédagogues plutôt que des "vendeurs"

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 effet, la souscription en ligne ne représente toujours que 2 à 3% du total des affaires nouvelles. Les internautes, in-fine, préfèrent conclure en face à face ou au téléphone avec un conseiller.

En parallèle, le comportement de plus en plus volatil des clients, renforcé par les comparateurs en ligne, impose une réactivité accrue dans la construction d'une réponse adaptée. En effet, les produits construits par module permettent un affichage tarifaire attractif, de type "low-cost", mais ne couvrent que très rarement les besoins réels du client.

L'évolution des canaux de distribution, avec un poids croissant du téléphone et du web, nécessite une coopération forte entre les différents "interlocuteurs" et un suivi plus complexe du client en "cross-canal". De fait, la transversalité est devenue la règle dans les relations de travail, démontrant ainsi l'importance croissante de la créativité et de la réactivité dans les profils commerciaux.

En lien avec ces évolutions, on observe l'émergence de nouveaux profils dans les équipes commerciales en matière de gestion de projet ou en lien avec le développement du web.

Gestion des contrats ou prestations

Population Totale

Données sur les effectifs	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	- 0,3 %	39 193	↘	+ 4 %	142 373	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	- 0,4 pt	28,0 %	→	-	-	-
Taux de recrutement ⁽¹⁾	+ 6,7 % ⁽¹⁾	7,3 %	→	+ 8,5% ⁽¹⁾	8,5 %	→
Age moyen	+ 1,7 an	42,6 ans	↗	+ 1,6 an	42,2 ans	↗
Taux de 55 ans et+	+ 12,2 pts	18,7 %	↗	+ 8,2 pts	16,0 %	↗
Taux de femmes	+ 2,6 pts	73,3 %	→	+ 2,7 pts	59,1 %	→
Taux de cadres	+ 6,2 pts	33,7 %	↗	+ 8,5 pts	43,7 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	- 14,4 pts	41,7 %	↘	- 13,9 pts	38,7 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 10 pts	45,2 %	↗	+ 8,4 pts	44,3 %	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	+ 4,5 pts	13,1 %	↗	+ 5,5 pts	17,0 %	↗
Profil des nouveaux entrants	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans	Evolution 2002/2011	31/12/2011	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	+ 0,5 pt	73,0 %	→	+ 2,2 pts	58,0 %	→
Taux de cadres	+ 3 pts	13,8 %	↗	+ 4,2 pts	26,2 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	- 3,9 pts	24,3 %	↘	- 6,3 pts	25,2 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	- 4,9 pts	54,5 %	→	- 1,2 pts	50,7 %	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	+ 8,8 pts	21,2 %	↗	+ 7,5 pts	24,1 %	↗
Sorties d'ici 2016 ⁽²⁾	Données actualisées au 31/12/2011	Indicateurs de sensibilité		Estimations à 2016		
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	7 256 soit 18,5%	Fourchette des remplacements Non Cadres		2/3 à 3/4		
Poids des sorties Cadres	39,1 %	Fourchette des remplacements Cadres		3/4 à 1/1		
Poids des sorties Femmes	67,6 %					

⁽¹⁾ Moyenne sur la période – ⁽²⁾ Sur la base de 60 ans

Autre cœur de métier de l'assurance, avec 28% des effectifs totaux, la Gestion de contrats ou prestations demeure une famille importante en volume (39 193 salariés) dont les effectifs sont également restés stables depuis 2002 (-0,3% par rapport à 2002).

Le taux de recrutement de 7,3% en 2011, légèrement plus faible que la moyenne de branche, s'explique par un *turn-over* limité. Notons que ce taux d'embauche s'est toutefois maintenu sur la période 2002/2011, alors que l'activité s'est fortement industrialisée.

Les recrutements aux niveaux Bac+2/3/4 restent majoritaires (54,5%). En parallèle, on observe un effet de vases communicants avec des recrutements à Bac+5 en progression (+8,8 points en dix ans) et des \leq Bac+2 en diminution.

Dans cette famille trois salariés sur quatre sont des femmes (73,3%), soit 14 points de plus que la moyenne de branche (59,1%)...

Moins nombreux que dans la moyenne de branche, les cadres représentent cependant un tiers des effectifs en 2011, valeur en hausse constante. Le taux de cadres dans les recrutements progresse également, mais dans des proportions plus faibles, perpétuant une tradition laissant une large place à la promotion interne.

La part des 55 ans et plus, quant à elle, continue d'augmenter, avec 12 points de plus qu'en 2002. Près d'un salarié sur cinq devrait partir à la retraite dans les cinq années à venir.

L'orientation client impacte fortement les métiers de gestion, qui voient leurs activités évoluer vers une dimension commerciale et de conseil. De fait, la question n'est plus tant de maîtriser les techniques assurantielles, même si elles demeurent le socle incontournable du métier, que de fidéliser le client. En particulier, l'indemnisateur (l'ex "rédacteur-sinistres") devient accompagnateur de la victime. Du point de vue du client, il s'agit d'amoinrir l'ensemble des déconvenues liées à la survenance du sinistre : effectuer la déclaration, obtenir la prise en charge, trouver et faire intervenir un réparateur compétent, coordonner les différents acteurs concernés, bénéficier (éventuellement) d'une solution temporaire de remplacement... bref l'aider à résoudre son problème le plus simplement et le plus rapidement possible.

En parallèle, l'organisation des activités de gestion évolue notamment dans la perspective de 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. L'externalisation devrait être limitée aux tâches à faible valeur ajoutée (logistique, numérisation...), alors que la relation-client est maintenue en interne.

Celle-ci, du fait de son importance, est d'ailleurs repensée pour intégrer Internet en complémentarité des autres canaux traditionnels. Les actes de gestion en ligne se multiplient de la part des assurés. Il en va de même pour les demandes de devis, notamment via les comparateurs d'assurances. Le "*web call back*" et les échanges par mails assurés par les "*front-offices*" se développent. La délégation des tâches simples au client conduit alors les gestionnaires à se spécialiser sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. Elle nécessite également de repenser les process et les modalités d'encadrement de ces nouvelles façons de faire.

Dans certaines entreprises, la relation-client est assurée par un "*front-office*" polyvalent, sur une mission de coordination des réponses apportées au client. Pour les dossiers complexes, ce sont en effet plutôt des spécialistes en "*back-office*" qui préparent ces réponses pour le compte du "*front-office*". L'objectif recherché est non seulement d'harmoniser les modes de gestion à un niveau dorénavant groupe ou entreprise, mais aussi d'industrialiser en quelque sorte un meilleur service client.

L'embauche se maintient dans les métiers de la gestion des contrats ou prestations

Une montée en puissance de la relation-client via des offres de prestations et le canal Internet

Profils statistiques et tendances d'évolution

	Métiers-cœurs		Métiers-supports		Métiers du pilotage		Population Totale	
	31/12/2011	à 5 ans						
Données sur les effectifs								
Effectifs du groupe de métiers	93 874	↘	23 895	↘	22 141	↗	142 373	↘
Poids représentatif du groupe de métiers	67,1 %	→	17,1 %	↘	15,8%	↗	-	-
Taux de recrutement ⁽¹⁾	8,6 %	→	6,6 %	↘	8,1 %	→	8,5 %	→
Age moyen	41,4 ans	↗	44,8 ans	↗	43,3 ans	↗	42,2 ans	↗
Taux de 55 ans et+	14,9 %	↗	19,7 %	↗	17,1 %	→	16,0 %	↗
Taux de femmes	61,2 %	→	52,5 %	→	57,7 %	→	59,1 %	→
Taux de cadres	34,9 %	↗	50,8 %	↗	76,8 %	→	43,7 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	38,5 %	↘	47,8 %	↘	28,8 %	↘	38,7 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	48,2 %	↗	36,6 %	↗	37,4 %	→	44,3 %	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	13,3 %	↗	15,6 %	↗	33,8 %	↗	17,0 %	↗
Nouveaux entrants								
Taux de femmes	58,8 %	→	53,3 %	→	56,8 %	→	58,0 %	→
Taux de cadres	18,2 %	↗	40,2 %	↗	69,1 %	→	26,2 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	25,1 %	↘	34,3 %	↘	15,2 %	→	25,2 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	54,0 %	→	44,9 %	↗	39,3 %	→	50,7 %	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	20,9 %	↗	20,8 %	↑	45,5 %	→	24,1 %	↗
Sorties d'ici 2016 ⁽²⁾	Données actualisées au 31/12/2011							
Poids des sorties prévisibles	13 877 soit 14,8 %	4 682 soit 19,6 %	3 778 soit 17,1 %	22 337 soit 16,0 %				
Poids des sorties Cadres	42,3 %	36,5 %	70,4 %	45,8 %				
Poids des sorties Femmes	56,2 %	57,3 %	51,9 %	51,9 %				

⁽¹⁾ Moyenne sur la période – ⁽²⁾ Sur la base de 60 ans

Avec la mise en place de la nouvelle nomenclature, les métiers ont été répartis en trois groupes afin de mieux rendre compte des spécificités de la chaîne d'activités de l'assurance.

- Le groupe des **métiers-cœurs**, rassemble les six familles suivantes : Actuariat et conception technique, Marketing, Distribution et développement commercial, Contrôle technique et prévention, Gestion des contrats ou prestations, Gestion des actifs et du patrimoine immobilier.
- Les **métiers-supports**, quant à eux, viennent en appui et en soutien de toutes les fonctions de l'entreprise : Support administratif, Logistique, Systèmes d'information, Communication.
- Le troisième groupe réunit les familles ayant une mission de **pilotage** de l'entreprise et de ses ressources : Ressources humaines, Pilotage et gouvernance d'entreprise, Gestion et maîtrise des risques internes, Pilotage économique, comptable et financier, Organisation et qualité.

En effectifs, les métiers-cœurs demeurent le socle historique des métiers de l'assurance. Mais il est aussi intéressant de noter un phénomène de transfert en volume, des métiers-supports vers les métiers du pilotage.

En effet, la modernisation du secteur de l'assurance passe nécessairement par une remise à plat de toute la chaîne d'activités. Après une première phase d'industrialisation-simplification, on observe dorénavant 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.

C'est pour y parvenir que les fonctions de contrôle et de pilotage de l'activité se renforcent au fil des ans.

III. Pistes de réflexion et d'actions RH...

Les managers sont au cœur de la conduite du changement...

Ils sont chargés d'accompagner le passage de la technique à une culture du service, dans des organisations plus transversales où la porosité entre les métiers s'accroît. La culture du service suppose en effet un décloisonnement des structures organisationnelles et de nouvelles manières de faire. Le développement du travail en mode projet, par exemple, amène des professionnels-experts à devoir travailler ensemble pour conduire la mission qui leur est confiée. La généralisation des espaces collaboratifs permet une gestion en équipe, visant à la fois à optimiser les charges de travail, à rationaliser les coûts et à satisfaire chaque client.

Courroie de transmission entre la direction et leurs collaborateurs, les managers sont le relais de la stratégie de l'entreprise, à laquelle ils doivent "donner du sens" au quotidien, pour fédérer leurs équipes. Une mission difficile, témoignent des responsables, qui ont le sentiment de devoir concilier des exigences paradoxales.

Les approches gestionnaires, déployées au sein des entreprises, demandent :

- d'établir un contact personnalisé, basé sur des qualités relationnelles et une attitude de confiance envers l'assuré, dans une organisation qui prône l'uniformisation,
- d'augmenter la réactivité, grâce aux nouveaux outils - plus conviviaux - de communication, mais au risque de réponses trop rapides et inappropriées,
- de faire preuve d'autonomie et d'initiative, dans un cadre contraint et contrôlé par l'outil informatique,
- d'assurer un service de qualité en maintenant un niveau de productivité élevé.

Dans les métiers de l'offre (notamment marketing, actuariat), les exigences de rationalisation de l'activité poussent à une standardisation-simplification qui peut parfois freiner l'innovation sur des marchés atones ou émergents.

Par ailleurs, la mise en place des nouvelles organisations nécessite un suivi RH renforcé des collaborateurs pour permettre à chacun de s'adapter, voire d'évoluer dans ces nouveaux cadres. En effet, la montée en compétence des salariés est générale : recrutés à un niveau de plus en plus élevé, ils doivent être capables de s'inscrire dans une approche systémique de l'entreprise, pour travailler en transversalité avec d'autres équipes, et contribuer à des projets.

Les responsables, fortement sollicités pour accompagner individuellement leurs collaborateurs, ressentent un besoin de conseil plus fin de la part des directions RH : pour anticiper les parcours professionnels, préparer les salariés à de nouvelles activités, voire à de nouveaux métiers, détecter les besoins de formation...

De nouvelles façons de travailler...

Pour accompagner les mutations du travail, des entreprises expérimentent depuis quatre ou cinq ans le **télétravail**, d'abord dans une optique d'amélioration du bien-être au travail.

Le télétravail 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. De plus, le télétravail est perçu comme un signe de reconnaissance car l'autonomie allouée démontre une certaine confiance accordée par l'entreprise.

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. En outre, le télétravail présente aussi des avantages pour la collectivité, avec une pollution réduite et un allègement des frais d'infrastructure de transport.

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

Travailler en mode projet...

Le fonctionnement en mode projet est une réalité de plus en plus prégnante dans les entreprises, avec parfois la coexistence de plusieurs modes de fonctionnement transversaux : projet spécifique géré par un responsable de projet ou de programme ; collaborations transversales entre chargés d'études de plusieurs structures ; polyvalences entre domaines d'activités pour répartir les charges de travail... Mais dans tous les cas, chacun conserve toujours un domaine distinct d'expertise.

**Vers une progression
du télétravail ?**

Le télétravail...

Dispositif introduit d'abord par l'Accord interprofessionnel du 19/07/2005, il est régi par la loi Warsmann du 22/03/2012 (article 46 du Code du travail). Soumis à l'accord du salarié et de l'employeur dans le cadre du contrat de travail, le télétravail suppose la mise en place d'une organisation spécifique par l'entreprise.

Sa mise en place dans l'entreprise demande nécessairement une étude préalable complète. Les entreprises d'assurances concernées évoquent deux à cinq ans d'expérimentation avant de généraliser ce dispositif. Le télétravail nécessite en effet de repenser l'activité dans sa dimension collective, l'organisation, l'aménagement de l'espace et le style de management.

Ainsi, la nécessité de préserver une dimension collective au travail conduit la plupart des entreprises à organiser le télétravail sur un ou deux jours par semaine indépendamment du statut cadre ou non cadre.

Pour autant, face à la diversité des expérimentations conduites en entreprise, il est difficile aujourd'hui de déterminer les métiers les plus susceptibles d'être exercés dans ces modalités.

Certains métiers semblent mieux se prêter au télétravail que d'autres. C'est par exemple le cas des métiers de la relation-client lorsqu'il s'agit de traitements de masse. Dans d'autres cas ou entreprises, ce choix d'organisation concerne davantage des profils de cadres-experts.

Par voie de conséquence, le télétravail en tant que nouvelle modalité d'organisation sollicite fortement la fonction RH sur des thématiques connexes telles que : le temps de travail et son contrôle, les équipements au domicile (ordinateur, connexion internet, bureau...).

Organiser le transfert des compétences et intégrer durablement les jeunes

Gérer la transition générationnelle

A l'image de la société française, et sans doute de manière plus marquée que dans d'autres secteurs professionnels, les entreprises d'assurances sont confrontées à une forte problématique de renouvellement démographique. Même si tous les postes ne seront pas remplacés à un pour un, l'importance des cohortes de salariés atteignant l'âge de départ à la retraite induira un besoin conséquent de recrutements dans les prochaines années.

Mobilisée par ces enjeux, la branche des sociétés d'assurances a été la première à signer un accord relatif au contrat de génération. Dans ce cadre, l'engagement a été pris de recruter et d'intégrer au moins 2000 jeunes en CDI sur les trois prochaines années.

L'accord du 08/04/2013 relatif au contrat de génération dans les sociétés d'assurance s'inscrit dans les dispositions de l'accord national interprofessionnel du 19/10/2012 et de la loi du 01/03/2013 portant création du contrat de génération. Cet accord s'attache à préciser les mesures à prendre pour améliorer l'accès des jeunes à un emploi, en CDI, maintenir l'emploi des seniors et assurer la transmission des savoirs et des compétences. Comme indiqué en préambule, il s'agit de "stabiliser les jeunes dans l'emploi en leur transmettant les compétences-clés détenues par leurs aînés, tout en bénéficiant des savoirs qu'ils ont acquis récemment".

Parallèlement, le même nombre de seniors sera maintenu dans l'emploi, dans l'optique générale de favoriser le transfert des compétences au sein des entreprises.

Ainsi, et au-delà de cette actualité, la mixité intergénérationnelle s'organise avec pragmatisme dans les entreprises.

Du fait de leur capacité à apprendre, les jeunes sont reconnus pour leur agilité avec les nouvelles technologies et leur compréhension de la distribution multi-accès.

Recrutés à un niveau d'études de plus en plus élevé, ils sont eux-mêmes des consommateurs actifs, "connectés" au monde moderne, qui peuvent apprendre à leurs aînés l'utilisation de certaines technologies nouvelles.

D'un autre côté, le rôle de relais des séniors est essentiel lorsque l'historique est déterminant, par exemple :

- dans la relation-client pour pérenniser une culture d'entreprise, un système de valeur,
- dans l'approche technique du risque, pour transmettre une expertise en matière de risques complexes ou aggravés,
- dans le domaine de l'assurance Vie, face à l'empilement des incessantes évolutions juridiques et fiscales,
- dans le domaine informatique pour conserver la mémoire de l'architecture des systèmes d'information, de leurs diverses imbrications, et des langages utilisés.

Comme nous venons de le voir, le transfert des compétences n'est pas l'apanage des séniors. La question porte plus largement sur le partage des savoirs et ses modalités entre tous les acteurs de l'entreprise.

Ainsi, dans le cadre d'un recrutement en alternance par exemple, faciliter l'intégration et la montée en compétences du jeune est un mode privilégié de professionnalisation car il permet de concilier acquisition des savoirs académiques et apprentissage de la vie de l'entreprise.

On observe aussi que les dispositifs de tutorat reposent généralement sur plusieurs principes : un (ou plusieurs) formateur(s), tuteur individuel, des référents techniques en appui des équipes...

A côté de ces exemples, d'autres moyens d'acquisition et de transfert des compétences se développent dans les entreprises :

- 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. Ces réunions récurrentes sont aussi l'opportunité de faire remonter de l'information sur les difficultés de terrain rencontrées et les points d'amélioration attendus,
- l'intégration dans des groupes projets ou encore le détachement temporaire dans un autre service, sont aussi des moyens d'acquérir de la compétence,
- les parcours modernes de formation, intégrant "*e-learning*" (formation ouverte à distance) et "*serious games*" complètent les modes classiques de formation et de tutorat. Une formation à distance intégrant une dimension ludique facilite en effet l'acquisition des savoirs nouveaux car ils créent les conditions d'une plus grande appétence,
- enfin, les réseaux sociaux offrent une formidable opportunité de repenser les modes de communication internes pour échanger de l'information bien évidemment, mais aussi, pour favoriser l'entraide et la coopération entre communautés, c'est-à-dire parfois entre collaborateurs qui ne se connaissent que virtuellement.

Les mutations engagées dans le secteur de l'assurance, depuis plusieurs années, démontrent aujourd'hui les limites d'une approche qui serait exclusivement gestionnaire. Il est devenu évident que le plus grand avantage compétitif d'une entreprise d'assurances tient dans le niveau de professionnalisme de ses collaborateurs, mais il repose surtout sur leur engagement et leur motivation à partager une même vision de la stratégie de leur entreprise.

Bien au-delà des outils et organisations déployés, des produits et services proposés, gagner la satisfaction du client, sa préférence, passe nécessairement par une relation humaine de qualité.

Transmettre l'historique de l'entreprise

Orchestrer le transfert des compétences : tutorat, échanges, information...

Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers (ROMA) et les formations (ROFA) des salariés de l'Assurance

- Descriptions de la population globale par famille et sous-famille de métiers (depuis 1996), et de la formation professionnelle continue (depuis 2006) des salariés des entreprises d'assurances.

Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances

- Rapport annuel réalisé en partenariat avec la FFSA et le GEMA (2010, 2011 et 2012)

Etudes métiers

- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- 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

- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- 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)

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

- Baromètre prospectif 2012 : horizon 2012-2017 (juin 2012)
- Baromètre prospectif 2011 : horizon 2011-2016 (juin 2011)
- Baromètre prospectif 2010 : horizon 2010-2015 (juin 2010)
- Baromètre prospectif 2009 : L'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance (2009)
- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (juin 2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (juin 2007)
- Etude "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (2006)
- Baromètres du N°1 (mai 2001) au N°5 (2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (2000) [épuisée - téléchargeable à partir du site]

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)
- Les métiers de l'actuariat (2005)

A paraître

- Etude – Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (octobre 2013)
- ROMA/ROFA 2013 – données sociales et formation de l'année 2012 (décembre 2013)

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