

# 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 les évolutions de leur métier.

Anticipant sur une étude prochaine de l'Observatoire, la présente édition prend spécifiquement pour fil-guide **l'impact du numérique sur les métiers de l'assurance**. Ainsi, selon la méthodologie d'analyse rappelée ci-après, ce *Baromètre prospectif* décline :

- un premier chapitre consacré à l'environnement mouvant de l'assurance. A l'aune des nouvelles technologies disponibles, les facteurs économiques, démographiques, sociétaux et règlementaires sont observés selon les conséquences 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. Quelques exemples d'innovations liées au numérique apportent ici un éclairage complémentaire sur la manière dont l'organisation du travail, les processus de distribution et de gestion ou encore le management sont concernés.
- enfin, un dernier chapitre identifie les conséquences qui en découlent sur les contenus de métiers et les profils de compétences. Face à cette véritable révolution digitale et aux usages observés, une attention particulière est alors portée 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 le *Baromètre prospectif* 2014 cherche à explorer...

# Sommaire

<b>Méthode et outils de l'analyse prospective</b> .....	<b>p. 1</b>
<b>I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs</b> .....	<b>p. 2</b>
<b>II. Chaîne d'activités et métiers</b> .....	<b>p. 5</b>
<b>III. Pistes de réflexion et d'actions RH</b> .....	<b>p. 12</b>

## 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.

# 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 dégager 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, 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, sur les organisations déployées...
- 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

## Vers un nouveau modèle économique ?

**Crise économique ou nouvelle révolution industrielle ?** Depuis 2008, l'installation de la crise dans l'économie française – et mondiale – conduit à de nouvelles réflexions invitant à dépasser ce simple constat. La crise ne serait, en définitive, que le symptôme d'une évolution majeure, un changement radical de modèle économique, à l'instar de la révolution industrielle au XIX<sup>ème</sup> siècle. Selon cette approche, le numérique apparaît comme le principal facteur de la nouvelle révolution économique, que l'on compare aussi à l'invention de l'imprimerie au XV<sup>ème</sup> siècle, dans le contexte de la Renaissance italienne, puis européenne.

De fait dans l'assurance, le numérique apparaît comme un facteur majeur d'évolution, aux côtés des catastrophes naturelles qui se multiplient sous l'effet du changement climatique, ou encore de l'allongement de l'espérance de vie et du vieillissement de la population.

**La société de l'immédiateté porte la vague du numérique :** les nouvelles possibilités ouvertes par le numérique répondent précisément à l'exigence d'immédiateté de la génération Y, qui rappelons-le, représentera 75% de la force de travail en 2025. Leurs attentes peuvent être résumées par le concept ATAWAD, acronyme anglais de "partout, tout le temps, sur tout support". Cette évolution des comportements porte le développement spectaculaire du web et plus particulièrement de l'internet mobile. Ainsi, on compte aujourd'hui 26 millions d'utilisateurs du réseau social Facebook en France et autant de spectateurs assidus des vidéos diffusées sur YouTube. Les clients sont ultra connectés et surinformés, passant leurs soirées sur internet, communiquant davantage par Facebook et Twitter que par la messagerie électronique, qui a déjà été, en soi, une "petite" révolution...

**Quelques réponses d'assureur :** les effets de la crise économique demeurent néanmoins bien perceptibles dans les comportements des consommateurs. La baisse du pouvoir d'achat, en particulier, est un facteur de risque de non assurance, mais conduit également à davantage de négociation commerciale. Par ailleurs, une plus grande vigilance lors des indemnisations est requise, amenant ainsi les entreprises à renforcer leur lutte contre la fraude. La fidélisation devient plus difficile avec les nouvelles habitudes de consommation d'une clientèle plus volatile, mais aussi du fait de la possibilité ouverte par la loi Hamon de résilier les contrats d'assurance à tout moment.

Pour répondre à une large clientèle, les entreprises développent des produits d'entrée de gamme, mais aussi des offres packagées associant de plus en plus des services en nature. Le développement des prestations en nature s'intensifie, offrant ainsi aux assurés la possibilité de bénéficier du mode de réparation le mieux adapté.

En parallèle, des créneaux plus sélectifs sont exploités de manière élargie, avec, par exemple, la commercialisation de contrats spécifiques tels que la Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux, ou encore l'assurance auto au kilomètre. Le marché de la prévoyance poursuit également sa progression, en lien avec le vieillissement de la population, mais aussi dans l'optique de la généralisation de la complémentaire santé pour tous les salariés.

A l'international, le développement de la micro-assurance (qui permet à un petit porteur de projet d'assurer une activité artisanale ou commerciale) et des assurances affinitaires (proposées pour les smartphones, la Hifi, ou encore l'électroménager) concourt à la diffusion progressive d'une culture de l'assurance.

## Une attente croissante de sécurité adossée aux réformes législatives

En parallèle de ces attentes, l'exigence de sécurité et la tendance à la judiciarisation de la société se confirment, conduisant les entreprises à privilégier la haute technicité de leurs collaborateurs, mais aussi à renforcer les dispositifs de contrôle et de pilotage de l'ensemble des procédures. Cette tendance sociétale s'accompagne ainsi d'un développement continu de

**La révolution digitale est le fruit d'une rupture technologique et d'une profonde évolution sociale**

la réglementation, avec d'importantes et nombreuses réformes législatives qui impactent le secteur de l'assurance.

**La loi Hamon** du 18 mars 2014, en particulier, nécessite d'optimiser la gestion commerciale face au risque d'attrition des portefeuilles et renforce l'exigence de fidélisation à travers une gestion de la relation-client optimisée et plus efficiente.

L'**Accord National Interprofessionnel (ANI)** du 11 janvier 2013, en généralisant la complémentaire santé à tous les salariés du secteur privé à compter de 2016, renforce les logiques de distribution "intermédiée" par l'entreprise et l'exigence de transparence vis-à-vis du client-salarié (B2B2C).

**Enfin, la mise en œuvre de Solvabilité II** (désormais sur ses piliers 2 et 3) et ses exigences de traçabilité augmentent encore les activités de contrôle, qui impliquent de remettre à plat toutes les activités internes et externes, et entraînent des délais de traitement accrus.

D'autres réformes accompagnent plus généralement les évolutions sociétales et technologiques. Concernant l'exploitation du *big data* ou d'autres sources externes (*open data*), la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) ne manquera pas, en effet, de rendre un certain nombre de décisions. Mais il s'agit aussi de la réforme de la formation continue qui vise à garantir l'employabilité permanente des salariés, au-delà de la seule obligation de financer leur formation.

## Le digital au cœur des stratégies d'entreprises

Dans les entreprises d'assurances comme dans l'ensemble de l'économie, la révolution digitale est aujourd'hui devenue une réalité. En s'appuyant sur une rupture technologique (dématérialisation de l'information, profusion des données, Internet mobile, très haut débit), les entreprises cherchent à améliorer leur rentabilité tout en s'adaptant à des évolutions sociétales très fortes. Le digital répond en effet aux attentes liées à un consumérisme et un individualisme croissants, au développement de comportements affinitaires (via les réseaux sociaux), à une aspiration au nomadisme... voire un désir d'ubiquité.

**Fidéliser des "Y" volatils** : le numérique est ainsi intégré aux stratégies marketing des entreprises à travers des offres évolutives et adaptées à leurs besoins. De plus, l'atout technologique des nouvelles générations, renforcé dans un contexte de modernisation extrêmement rapide, permet de conforter l'image d'une entreprise moderne, dans son temps, où chacun peut exprimer ses vues et opinions sur les manières de faire, obtenant par là même, la reconnaissance de ses compétences.

**Agir sur la rentabilité des entreprises** : au plan économique, le digital apparaît également comme un, sinon "le" moyen privilégié de rétablir la rentabilité des entreprises dans un contexte de crise. Avec la baisse du rendement des produits financiers, l'augmentation de la charge des sinistres (par exemple, l'indexation des rentes en automobile) et la hausse de la fiscalité, les entreprises cherchent à mieux cibler leurs ventes sur les marchés saturés (France, Europe occidentale), et s'intéressent aux marchés en croissance dans les pays émergents. Elles développent ainsi une stratégie de fidélisation de leur clientèle par l'amélioration de la qualité de la relation-client. Dans cette optique, le digital est un fort levier de réduction des coûts de distribution, d'acquisition et de gestion, permettant de mieux maîtriser l'équilibre de leurs ratios "sinistres/primes".

**Un projet stratégique et transversal** : dans ce contexte, on comprend ainsi pourquoi chacun est impacté par le digital, projet transversal qui se décline sur l'ensemble de l'entreprise à travers le développement de plusieurs axes : connaissance du client (*big data*, CRM), Gestion omnicanale de la relation-client (*cross canal*), libre-service (*self care*), e-commerce...

Ce sujet stratégique interroge l'ensemble des directions, confrontées à la nécessité de mettre en place les conditions du changement, tant au niveau de l'entreprise elle-même, que du

---

**Une actualité  
réglementaire  
très dense**

---



---

**Le digital,  
un enjeu stratégique  
à facettes multiples**

---

réseau d'agences et d'intermédiaires. Pour alimenter la réflexion, elles ressentent la nécessité d'impliquer des passionnés de nouvelles technologies, souvent des jeunes très doués et à la pointe des dernières innovations, dans une logique de *start-up*. Dans le même esprit, on observe la mise en place de "directions digitales" dans certaines entreprises.

Pour l'assurance, prendre la vague du numérique est un nouveau défi majeur, comme le fut sans doute celle du marketing il y a quelques années. Le numérique (re)questionne la place des réseaux de distribution entre eux, mais pas seulement. Il suppose la transformation interne de tous les processus de l'entreprise, tant pour la conception des produits, la gestion des contrats et la mise en œuvre de prestations. Ainsi, leur mise en cohérence conduit à un développement concomitant des offres, de leur présentation via les différents canaux de communication, et de la réorganisation des processus de gestion des données.

## Une forte exigence d'innovation

Les entreprises développent leur présence sur les différents médias en plein essor - plates-formes vidéo, réseaux sociaux, "applis internet", comparateurs d'assurance - et proposent toujours plus d'innovations pour ne pas être déclassées, à l'instar de ces fabricants de vêtements de sport qui se diversifient dans les objets connectés de jogging.

### L'ultra-concurrence attise la course à l'innovation

**L'innovation permanente au service de l'e-réputation de l'entreprise** : du fait de l'importance croissante de l'*e-réputation* sur les réseaux sociaux, le coût de l'insatisfaction client devient extrêmement élevé en termes de risques d'image. Pour le juguler, ou du moins le contenir, les directions d'entreprises consentent un investissement permanent dans l'innovation au service de la qualité, laquelle devient un point clé de la relation-client. Dorénavant, on ne peut plus se permettre "d'insatisfaire" le client et les entreprises doivent faire preuve d'une réactivité accrue, quasiment en temps réel.

**Des méthodes d'innovation plus rapides**, fondées sur une connaissance fine des clients : pour rester à la pointe des innovations produits, les entreprises doivent réduire au maximum les délais de conception, par exemple à travers l'externalisation d'une partie des innovations via le *crowd sourcing* c'est-à-dire en s'appuyant sur les communautés internet, ou encore en organisant des *hackathons* où des développeurs informatiques se réunissent sur quelques jours pour travailler en mode collaboratif. La gestion des projets est pensée dans une dynamique permanente de *test and learn*, c'est-à-dire d'essais et d'ajustements en temps réel, qui permettent d'innover en permanence. En termes de ressources techniques, le *cloud* (possibilité d'accéder à des bases de données ou à des programmes informatiques via internet) facilite le démarrage rapide d'une activité ou le test d'un projet.

**Des canaux de communication repensés pour distribuer et gérer les produits** : dans l'assurance comme sur l'ensemble des marchés, le processus d'achat a fortement évolué, avec une phase préalable d'information et de comparaison très élaborée. On estime en effet que 70% des clients préparent leur achat d'assurance en ligne et qu'ils consultent en moyenne dix sources d'information avant de se décider. Après l'achat, le client donne son avis sur de nombreux sites et réseaux, attend en permanence un service de qualité et continue, quoi qu'il en soit, à comparer l'offre retenue avec la concurrence.

### Smartphones, Tablettes, Objets connectés... et demain ?

La vente à distance de produits lard, santé et prévoyance se développe donc sur internet, même si la finalisation du contrat principal en agence demeure majoritaire. La mise à disposition et la valorisation des offres d'assurance sur internet, via les tablettes et les smartphones, répond à l'exigence de faire preuve de réactivité sur les différents canaux de distribution. Enfin, la montée en charge des comparateurs d'assurances s'impose à tous. Une présence sur les comparateurs permet aux entreprises d'être visibles au moment de la première sélection opérée par le client, même si le processus d'achat se poursuit par d'autres moyens... et même si le produit finalement acheté est, en définitive, rarement le produit d'entrée de gamme.

## II. Chaîne d'activités et métiers

La dématérialisation des données (GED, OCR, EDI, transmission électronique...) entraîne la disparition progressive du papier, avec un impact sur l'organisation et la ré-affectation des ressources humaines antérieurement dédiées à la saisie et à la transmission des documents.

L'intrusion progressive du client dans les diverses étapes de la chaîne d'activités se traduit par la nécessaire coopération entre services commerciaux, de production, de souscription, d'indemnisation... Le besoin d'un travail collaboratif plus important se fait sentir au-delà des domaines d'activités respectifs de chaque équipe, alors que le travail en groupe projet se généralise à toutes les strates de l'entreprise.

Enfin, la sécurisation des nouvelles manières de faire conduit à renforcer les directions des risques, de la conformité, de la qualité... Un nombre croissant de spécialistes est ainsi impliqué dans des organisations de plus en plus transversales pour garantir le respect des nouvelles réglementations.

### L'entreprise repensée en écosystème : un lieu de coordination d'expertises ?

Dans ce contexte général, l'entreprise traditionnelle fait appel à des expertises extérieures, à la pointe des nouvelles technologies. La rapidité des évolutions suppose en effet une extrême réactivité et des compétences spécialisées, souvent proposées par des *start up*. A un second stade seulement, les innovations sont rapatriées en interne et intégrées à l'ensemble des métiers dans une finalité d'industrialisation de la solution prototypée, par exemple lors d'un *hackathon* (cf. *supra*). Les nouvelles directions numériques coordonnent les projets en lien avec les *start up*, impliquent des personnes ressources de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, pilotent le déploiement des nouvelles technologies, contrôlent... Leur vocation transversale les amène à s'appuyer sur des profils d'horizons variés pour aborder à la fois des questions informatiques, d'actuariat, de marketing... ou de ressources humaines.

Cette externalisation partielle accompagne le développement de méthodes dites agiles, par lesquelles la recherche de solutions aux problèmes rencontrés s'appuie sur la collaboration de pair à pair, ou d'expert "X" à expert "Y". Elles apportent des réponses rapides et flexibles, une planification des tâches dans des laps de temps très courts permettant alors une très grande réactivité. Cet ensemble de méthodes a fait ses preuves dans le domaine informatique depuis une quinzaine d'années, principalement dans le domaine du logiciel libre (*open source*). Désormais, on s'y intéresse également pour la production de nouveaux produits et, plus largement, pour le traitement de l'information.

Plus généralement dans les entreprises, les méthodes de travail en mode projet évoluent pour optimiser les délais : les projets sont organisés sur une période courte sur des plateaux externes et mobilisent les participants à plein temps. Quel que soit le type de projet (informatique ou non), il est souvent piloté par des spécialistes du management de projet.

Ces premières manifestations d'une organisation nouvelle du travail, tirées par l'offre de SSI innovantes, préfigurent peut-être l'organisation qui s'expérimente progressivement dans d'autres domaines que les systèmes d'information. De fait, certaines fonctions supports telles que la logistique ou l'édition sont déjà externalisées dans une logique de flux tendu. Mais l'entreprise pourrait externaliser certaines autres fonctions dans une logique d'amélioration continue et/ou d'entreprise apprenante pour se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée, telle la relation-client.

Ces évolutions semblent tendre vers une nouvelle place des entreprises dans leur écosystème, celles-ci devenant davantage des lieux de coordination d'expertises à la fois internes et externes. Ainsi, il semblerait que coexistent de plus en plus des relations de travail mixtes, c'est-à-dire fondées sur une organisation de la production recourant conjointement à du salariat, au sein de l'entreprise, et à des compétences externes (prestataires spécialisés, indépendants, auto-entrepreneurs, etc).

---

**L'information  
est  
la matière première  
de l'assureur**

---

---

### Exemple du projet Wikispeed

Concernant la production, automobile, l'exemple de Wikispeed s'appuie sur les méthodes agiles pour développer un prototype de voiture ultra moderne en seulement trois mois, alors que les méthodes traditionnelles exigent en moyenne plus d'une année...

---

## Les métiers et compétences de l'assurance évoluent fortement avec le numérique

L'exigence d'immédiateté liée à la généralisation des usages d'internet a bien évidemment un très fort impact, à la fois sur la conception des produits, la communication, la distribution et la manière de gérer les contrats et les sinistres.

Dans les entreprises, les opérationnels s'accordent pour reconnaître un impact décisif sur l'ensemble des métiers. Si l'analyse de ces évolutions nécessite un travail approfondi dans le cadre d'une étude spécifique de l'Observatoire sur le sujet (à paraître fin 2014), on peut d'ores et déjà recenser quelques tendances de fond, en termes d'évolution des métiers et des compétences.

### Exemples d'innovations liées au numérique : quels impacts sur les métiers de l'assurance ?

Les trois exemples suivants concernent le développement d'objets connectés, qui rassemblent les dispositifs mobiles sans fil, capables de récupérer, stocker, traiter et transférer les données qui s'y rattachent.

**Exemple 1 : le Pay how you drive** (tarification personnalisée au style de conduite).

Un assureur lance une offre d'assurance automobile. En collectant et en exploitant en temps réel les données comportementales de conduite de ses clients, grâce à l'automobile connectée, il peut leur proposer des tarifs individualisés, évolutifs à tout moment et de façon automatique.

**Exemple 2 : la déclaration de vol, en habitation, optimisée grâce au smartphone.**

L'assuré est cambriolé et s'est vu dérober sa télévision. Après avoir photographié la facture et transmis sa e-déclaration, il reçoit de la part de son assureur un bon d'achat électronique sur son mobile afin de se rééquiper auprès d'un partenaire agréé.

**Exemple 3 : les objets connectés destinés à la prévention en matière de santé.**

Les bracelets connectés, balances, etc... sont d'excellents outils de sensibilisation et de prévention auprès de leurs utilisateurs, de par leur simplicité d'utilisation, leur précision et leur côté ludique. Un assuré ayant un mode de vie sain présente moins de risques, donc moins de coûts pour l'équilibre de la mutualité.

### Avantages

- le client est sensibilisé aux risques en constatant en temps réel l'influence de son comportement sur sa cotisation ;
- l'assureur génère une image de marque moderne et soucieuse de ses clients ;
- un suivi personnalisé et un lien assureur-assuré renforcé.

### Impacts sur l'activité

- **Métiers de l'offre** : les actuaires sont amenés à décliner des tarifications adaptées ; les marketeurs doivent repenser une stratégie d'offres dans une relation-client de plus en plus complexe.
- **Métiers de la distribution** : une réactivité plus forte est requise pour répondre aux attentes du client en exploitant toutes les informations personnelles le concernant.
- **Métiers de la gestion client** : la gestion de la relation-client est organisée sur le long terme avec une adaptation véritablement au cas par cas et en temps réel.

La mise en œuvre de cette nouvelle approche transforme la finalité assurantielle et fait émerger de nouveaux métiers liés aux prestations délivrées, passant par le développement de partenariats et de services à la personne.

Analyser  
en temps réel  
les comportements  
clients

## Métiers de l'offre : de nouvelles méthodes de connaissance du client

Pour les actuaires et les marketeurs, la connaissance du client est très affinée par le *big data*, qui permet de collecter des données éparées, éventuellement non structurées, et de favoriser un ciblage permanent des offres.

Ils sont amenés à concevoir globalement les produits, leurs réseaux de diffusion et leurs mises en œuvre, dans un système où le client doit pouvoir accéder à tout moment et par tous les moyens à ses informations. Le processus de conception regroupe à la fois le fait de penser les différents modes de diffusion, via les technologies internet, et tous les modes de mise en œuvre des garanties, en particulier à travers les prestations en nature.

Ces nouvelles manières de faire demandent une réactivité accrue pour les métiers de la conception, qui doivent de surcroît être à la pointe des nouvelles technologies pour intégrer en permanence les nouveaux usages des consommateurs.

Les fonctions études marketing, dotées d'une forte dimension statistique, seront certainement sollicitées pour l'exploitation du *big data*.

Par ailleurs, le périmètre de la fonction évolue sensiblement du fait de la personnalisation de l'approche client, le marketing devenant plus opérationnel et relevant davantage des commerciaux. En parallèle, la conception de produits fait de plus en plus appel à des spécialistes externes à l'entreprise.

Ces évolutions font migrer le profil des marketeurs dans un rôle accru de pilotage et d'animation de projet (vis-à-vis des prestataires et des équipes commerciales), qui se double par ailleurs d'un rôle financier réaffirmé. En effet, plus qu'auparavant, il leur est demandé d'intégrer les coûts d'exploitation des produits proposés dès le stade initial de la conception.

## Métiers de la relation-client : des périmètres d'activités redéfinis

Le numérique révolutionne la gestion de la relation-client, impliquant des changements tant pour les métiers commerciaux que de gestion des contrats ou prestations.

Ainsi, les métiers directement liés aux flux de papiers reculent, simplifiant et amplifiant la coopération entre commerciaux et gestionnaires. La tarification des risques standard et la gestion étant de plus en plus automatisées, seuls les risques non standard ont véritablement vocation à rester dans le champ d'intervention de ces professionnels dont le niveau d'expertise augmente

**3 salariés sur 5 gèrent directement le client**

### Distribution et développement commercial

Données sur les effectifs	Evolution 2011/2012	31/12/2012	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	- 0,3 %	46 661	→
Poids représentatif de la famille/Population totale	- 0,2 pt	33,2 %	↗
Taux de recrutement	+ 0,1 pt	9,5%	→
Age moyen	+ 0,2 an	40,9 ans	↗
Taux de 55 ans et+	+ 0,7 pt	12,9 %	↗
Taux de femmes	+ 0,4 pt	53,8 %	↗
Taux de cadres	+ 0,3 pt	27,0 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	- 2,2 pts	36,9 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 1,5 pt	54,9 %	→
Niveaux de formation ≥ Bac+5	+ 0,7 pt	8,2 %	↗

### Population Totale

Evolution 2011/2012	31/12/2012	Tendance à 5 ans
- 0,2 %	142 064	↘
-	-	-
+ 0,2 pt	8,7 %	→
+ 0,1 an	42,3 ans	↗
+ 0,7 pt	16,7 %	↗
+ 0,3 pt	59,4 %	→
+ 0,7 pt	44,4 %	↗
- 1,9 pt	36,8 %	↘
+ 0,8 pt	45,1 %	↗
+ 1,1 pt	18,1 %	↗

Profil des nouveaux entrants	Evolution 2011/2012	31/12/2012	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	+ 0,5 pt	51,8 %	↗
Taux de cadres	- 0,1 pt	8,6 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	- 3,2 pts	25,7 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 1,1 pt	61,2 %	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	+ 2,1 pts	13,1 %	↗

Evolution 2011/2012	31/12/2012	Tendance à 5 ans
+ 1,0 pt	59,0 %	→
- 1,3 pt	24,9 %	↗
- 2,9 pts	22,3 %	↘
+ 2,7 pts	53,4 %	→
+ 0,2 pt	24,3 %	↗

Sorties d'ici 2017 <sup>(1)</sup>	Données actualisées au 31/12/2012
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	4 017 soit 8,6 %
Poids des sorties Cadres	40,3 %
Poids des sorties Femmes	44,9 %

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2017
Fourchette des remplacements Non Cadres	3/4 à 1/1
Fourchette des remplacements Cadres	1/1 à 4/3

<sup>(1)</sup> Sur la base de 62 ans

Malgré une baisse de ses effectifs (-0,3%), la famille Distribution et développement commercial demeure la plus importante en volume (33,2% des effectifs totaux).

### L'omnicanal pousse à une redéfinition des métiers commerciaux

Bien qu'ayant un taux inférieur à celui de la branche, le taux de femmes parmi les commerciaux continue d'augmenter en 2012 pour atteindre 53,8% (vs 59,4%), soit 0,5 point de plus qu'en 2011. Avec un taux de cadres de 27,0%, ce statut est moins représenté dans la famille Distribution que dans la branche (44,4%), mais s'avère en hausse de 0,3 point cette année, notamment grâce au jeu des promotions internes.

Parallèlement, 55% des commerciaux ont un niveau de diplôme égal au Bac+2/3/4, ce qui représente quasiment 10 points de plus que dans la branche (45,1%). A contrario, le taux de  $\geq$ Bac+5 est nettement en deçà de celui de l'ensemble des salariés (-10 points). Néanmoins, ce chiffre tend à augmenter au fil des ans : en effet, il est en hausse de 0,7 point depuis 2011. De même, 13% des commerciaux recrutés ont un niveau au moins égal au Bac+5, soit 2,1 points de plus qu'en 2011 (vs 0,2 point dans la branche).

Les commerciaux sont appelés à une réactivité de plus en plus élevée pour répondre aux exigences d'immédiateté de la clientèle. La multiplication des informations disponibles sur les clients et les risques sollicite davantage de capacités d'analyse, de pédagogie et de synthèse pour proposer les solutions adéquates.

Leur profil se renforce sur au moins deux champs : la mise en œuvre du marketing opérationnel dans une approche personnalisée de la clientèle et la prise en compte des évolutions réglementaires permanentes.

Ainsi, l'exigence de coopération est de plus en plus importante pour les commerciaux, dans un système où ils sont amenés à assurer le relais en direction de leurs collègues. Une conception plus collective de la démarche commerciale se développe en effet dans les entreprises, avec un commercial qui diagnostique l'ensemble des problématiques du client et recourt éventuellement à des spécialistes internes pour les traiter.

Par ailleurs, l'usage des tablettes se généralise dans la démarche de vente, permettant une interactivité renforcée et une association du client à la réalisation de simulations. Le transfert instantané des données au *back-office* réduit aussi l'activité administrative des commerciaux et facilite leur coopération avec les gestionnaires.

#### Gestion des contrats ou prestations

Données sur les effectifs	Evolution 2011/2012	31/12/2012	Tendance à 5 ans
Effectifs de la famille	+ 1,1 %	39 635	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	+ 0,2 pt	28,2 %	→
Taux de recrutement	+ 0,6 pt	7,9 %	→
Age moyen	- 0,1 an	42,5 ans	↗
Taux de 55 ans et+	+ 0,6 pt	19,3 %	↗
Taux de femmes	+ 0,4 pt	73,7 %	→
Taux de cadres	- 0,5 pt	33,2 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	- 1,2 pt	40,5 %	↓
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 0,5 pt	45,7 %	↗
Niveaux de formation $\geq$ Bac+5	+ 0,7 pt	13,8 %	↗

Profil des nouveaux entrants	Evolution 2011/2012	31/12/2012	Tendance à 5 ans
Taux de femmes	+ 1,5 pt	74,5 %	→
Taux de cadres	- 1,2 pt	12,6 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	+ 0,8 pt	25,1 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 2,3 pts	56,8 %	→
Niveaux de formation $\geq$ Bac+5	- 3,1 pts	18,1 %	↗

#### Population Totale

Evolution 2011/2012	31/12/2012	Tendance à 5 ans
- 0,2 %	142 064	↘
-	-	-
+ 0,2 pt	8,7 %	→
+ 0,1 an	42,3 ans	↗
+ 0,7 pt	16,7 %	↗
+ 0,3 pt	59,4 %	→
+ 0,7 pt	44,4 %	↗
- 1,9 pt	36,8 %	↓
+ 0,8 pt	45,1 %	↗
+ 1,1 pt	18,1 %	↗

Sorties d'ici 2017 <sup>(1)</sup>	Données actualisées au 31/12/2012	Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2017
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	5 090 soit 12,8%	Fourchette des remplacements Non Cadres	2/3 à 3/4
Poids des sorties Cadres	39,4 %	Fourchette des remplacements Cadres	3/4 à 1/1
Poids des sorties Femmes	67,4 %		

<sup>(1)</sup> Sur la base de 62 ans

Avec 39 635 salariés en 2012, la famille Gestion des contrats ou prestations voit ses effectifs croître de 1,1% en un an. 74% d'entre eux sont des femmes (+0,4 point), ce qui fait de cette famille l'une des trois les plus féminisées (après Support administratif 88% et RH 75,5%).

Le taux de cadres, quant à lui, perd 0,5 point pour atteindre 33,2%, ce qui représente 11,2 points de moins que pour l'ensemble des salariés de la branche. Les niveaux de formation des salariés de la famille Gestion de contrats se situent majoritairement à Bac+2/3/4 (45,7% vs 45,1% dans la branche) avec un phénomène de glissement en faveur du ≥Bac+5 (+0,7 point). Leur âge moyen est quasiment le même que l'année passée (42,5 ans).

Sur cette même période, le taux de recrutement gagne 0,6 point et se stabilise aux alentours de 8%, compensant ainsi les départs. En 2012, 74,5% des salariés recrutés sont des femmes (+1,5 point). Concernant les cadres, leur part dans les recrutements baisse de 1,2 point, confirmant le maintien d'une forte culture de la promotion interne. La porte d'entrée dans les métiers de la Gestion de contrats se situe principalement aux niveaux Bac+2/3/4 (+2,3 points), avec cependant une baisse du taux de Bac+5 et plus cette année (-3,1 points en un an).

#### **Les métiers de gestion évoluent vers des fonctions hybrides de conseil à la clientèle.**

Il est demandé aux gestionnaires d'optimiser la qualité de la relation-client dans un rôle d'accompagnement des assurés, qui réalisent eux-mêmes une part croissante des opérations de gestion sur internet. En plus, et bien souvent à la place de la relation téléphonique, ce contact renforcé nécessite une maîtrise de l'écrit adaptée aux différents canaux de communication : messagerie électronique, SMS, vente en ligne..., mais aussi forum en ligne, blog, tchat, messagerie instantanée, etc. De plus, les gestionnaires doivent être toujours plus réactifs pour assurer une qualité de prestation satisfaisante, dans des délais de traitement optimisés.

Par ailleurs, si la GED et les nouveaux outils ont réduit certains traitements, l'exigence croissante de traçabilité des actes de gestion crée de nouvelles activités administratives. Ainsi, les gestionnaires sont appelés à davantage d'autonomie dans leurs contacts avec les clients, avec toutefois un contrôle des procédures jugé assez contraignant.

**Pour les managers de proximité également, la réactivité et l'organisation sont primordiales.** Plus que jamais, avec le numérique, ils doivent être en mesure de contrôler tous les flux d'entrée et de sortie de l'activité qu'ils encadrent, et ainsi de suivre de près l'e-réputation de l'entreprise en prenant en compte les différents canaux de distribution et de communication utilisés par leur équipe. Ils sont de fait amenés à renouveler leurs approches managériales pour accompagner des salariés de plus en plus entourés par les NTIC, mais aussi pour leur propre utilisation des systèmes d'information (métiers, RH...). Enfin, en termes d'équipement technologique, les tablettes font de plus en plus partie des outils du manager, aussi bien pour un usage nomade que sédentaire.

Au regard des transformations conduites dans les entreprises, l'attente de proximité des managers auprès de leur équipe se traduit par une certaine forme de retour à un profil expert, plus au fait des problématiques métiers. Notons également que le développement de la transversalité dans les organisations sollicite aussi des compétences en gestion de projet.

---

**Moins d'administratif  
pour plus  
de commercial ?**

---

## Profils statistiques et tendances d'évolution

	Métiers-cœurs		Métiers-supports		Métiers du pilotage		Population Totale	
<b>Données sur les effectifs</b>	31/12/2012	à 5 ans						
Effectifs du groupe de métiers <sup>(1)</sup>	94 409	↘	23 282	↘	22 827	↗	142 064	↘
Poids représentatif du groupe	67,2 %	→	16,6 %	↘	16,2%	↗	-	-
Taux de recrutement	8,8 %	→	7,0 %	↘	7,9 %	→	8,7 %	→
Age moyen	41,5 ans	↗	44,9 ans	↗	43,5 ans	↗	42,3 ans	↗
Taux de 55 ans et+	15,6 %	↗	20,9 %	↗	17,5 %	→	16,7 %	↗
Taux de femmes	61,6 %	→	51,9 %	→	52,5 %	→	59,4 %	→
Taux de cadres	34,7 %	↗	51,5 %	↗	78,2 %	→	44,4 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	36,8 %	↘	46,2 %	↘	27,2 %	↘	36,8 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	48,9 %	↗	37,6 %	↗	37,8 %	→	45,1 %	↗
Niveaux de formation ≥ Bac+5	14,3 %	↗	16,2 %	↗	35,0 %	↗	18,1 %	↗
<b>Nouveaux entrants</b>	31/12/2012	à 5 ans						
Taux de femmes	59,9 %	→	53,9 %	→	58,0 %	→	59,0 %	→
Taux de cadres	16,1 %	↗	37,0 %	↗	63,2 %	→	24,9 %	↗
Niveaux de formation <Bac+2	23,5 %	↘	25,2 %	↘	10,6 %	→	22,3 %	↘
Niveaux de formation Bac+2/3/4	56,5 %	→	50,0 %	↗	40,5 %	→	53,4 %	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	20,0 %	↗	24,8 %	↑	48,9 %	→	24,3 %	↗
<b>Sorties d'ici 2017<sup>(2)</sup></b>	Données actualisées au 31/12/2012							
Poids des sorties prévisibles	9 831 soit 10,4 %		3 192 soit 13,7 %		2 811 soit 12,3 %		15 834 soit 11,1 %	
Poids des sorties Cadres	43,3 %		37,2 %		73,7 %		46,8 %	
Poids des sorties Femmes	56,0 %		56,6 %		49,8 %		55,0 %	

<sup>(1)</sup> Sur la base des répondants à l'enquête Roma 2012 – <sup>(2)</sup> Sur la base de 62 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.

Si les métiers-cœurs demeurent le socle historique des métiers de l'assurance, il est aussi intéressant de noter que la diminution en volume des effectifs dans les métiers-supports, est compensée par la hausse des métiers du pilotage.

Ainsi les deux tiers des salariés de l'assurance travaillent dans l'une des six familles cœur de métier de l'assurance. Le reste des salariés se partage, à part égale, entre les métiers-supports et métiers du pilotage, avec des caractéristiques sociodémographiques bien tranchées pour ces deux groupes :

- les métiers du pilotage se démarquent par des niveaux de formation plus élevés en moyenne (35% d'entre eux sont titulaires d'un ≥Bac+5 vs 16,2% pour les métiers-supports). Le taux de cadres s'établit à 78,2% vs 51,5% dans les métiers-supports ;

- les métiers-supports se distinguent quant à eux par une population plus âgée (44,9 ans vs 43,5 ans pour les métiers du pilotage). De plus, 21% de leurs effectifs ont au moins 55 ans (vs 17,5% pour les métiers du pilotage).

Pour les trois groupes de métiers, notons enfin que la majorité des recrutements est féminine. Le taux de cadres recrutés s'élève à 16% dans les métiers-cœurs, 37% dans les métiers-supports et 63,2% dans les métiers du pilotage.

### Métiers du numérique : quelles familles de rattachement ?

Dans l'actuelle nomenclature des métiers - et comme dans beaucoup de secteurs -, l'émergence d'internet a conduit à identifier un premier profil de métiers regroupant notamment les webmasters et infographistes, et logiquement rattaché à la famille communication. Toutefois, avec la multiplication des profils liés au numérique, une nouvelle démarche d'identification et de positionnement de ces métiers s'impose.

### Numérique : métiers nouveaux ou en transformation ?

#### Quelques exemples de profils de métiers liés au numérique

- Le community manager accompagne les clients dans leur relation avec l'entreprise sur internet, réagissant aux commentaires postés sur les réseaux sociaux.
- Le développeur de services conformité et risque fait le lien avec les responsables sécurité des SI (RSSI).
- Le webdesigner conçoit et réalise le design d'une interface web et s'attache à formaliser les interactions des pages du site web, notamment selon le support utilisé (PC, tablette, smartphone).
- Le chef de projet e-crm gère la relation-clients sur internet, assure le marketing relationnel pour l'ensemble des plates-formes numériques d'une entreprise et met en œuvre des campagnes de gestion de la relation-clients destinées au web.
- Le dataminer initie l'évolution des segments de clients et prospects pour améliorer les dispositifs d'acquisition et de conversion, et développe une culture de la connaissance client grâce à la data au sein des différents métiers de l'organisation.
- Le webanalyst fournit des données sur la fréquentation d'un site web, collecte et interprète les informations permettant d'analyser le comportement des internautes sur un site web.

Source : Portail des métiers de l'internet

Au sein des entreprises rencontrées pour ce baromètre, nous avons pu relever un rattachement préférentiel des *community managers* aux directions de la communication, ou encore des *dataminers et data analysts* aux directions marketing. La logique retenue dans ces cas est celle d'une vocation commune, voire de métiers proches (la communication, les statistiques...). Toutefois, l'émergence de directions du numérique dans certaines entreprises interroge sur des regroupements éventuels de tous ces profils, à l'heure actuelle plutôt disséminés dans les entreprises... Cette piste de réflexion sera approfondie lors de la prochaine étude de l'Observatoire consacrée au numérique (à paraître fin 2014).

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

## Gérer la transition générationnelle et la transmission des savoirs

Au sein des entreprises, la situation démographique observée ces dernières années s'accroît, avec une place croissante des 50/65 ans due à la fois au vieillissement de la population et au recul de l'âge de départ à la retraite.

Vis-à-vis de la révolution numérique, cette structure de la population de l'assurance va nécessiter de savoir gérer simultanément plusieurs générations, plus ou moins à l'aise avec les nouvelles technologies, avec des approches managériales différenciées. De plus, un effet "post papyboom" se fait déjà sentir dans certaines entreprises, avec des 40/50 ans plus faiblement représentés. Ce creux démographique ne facilite pas la transition générationnelle et la transmission du niveau d'expertise requis par l'activité, qui pourrait se traduire par un turn-over de jeunes collaborateurs lors de leur phase d'intégration.

## Accompagner le changement par la veille RH et l'appui aux managers

Dans ce contexte de transformation des métiers et des pratiques professionnelles, on ressent dans les entreprises le besoin de faire évoluer les règles communes de fonctionnement, mais aussi de redonner de la lisibilité sur les parcours professionnels.

Ainsi, la communication se renforce pour favoriser une meilleure compréhension de la stratégie de l'entreprise par l'ensemble des salariés et redonner du sens au travail dans les nouvelles organisations. Cette forme de régulation conjointe mobilise à la fois les directions d'entreprises et les managers, mais aussi les collègues entre eux, afin d'optimiser le partage d'une même vision de l'entreprise et des objectifs de travail.

On peut à cet égard pointer la position délicate des managers de proximité dans ce contexte de changement, qui sont amenés à redéfinir le sens du travail de leurs équipes, alors que leur propre fonction est en profonde évolution.

Au-delà de l'implication des managers, les pratiques RH contribuent à une meilleure compréhension des nouvelles organisations et des règles communes de fonctionnement. En ce sens, la perte de repères face aux mutations en cours plaide, par exemple, en faveur d'un benchmark RH inter-entreprises voire inter-branches.

De manière plus générale concernant la fonction RH, les responsables opérationnels estiment que ces transformations seront favorisées par une plus grande proximité avec le terrain, une connaissance plus pointue des métiers, mais aussi par une réactivité accrue dans la réponse aux besoins et problématiques des salariés. L'appui à la gestion des différentes générations et l'accompagnement du changement demeurent, de fait, des attentes fortes de la part des managers.

## Quels profils RH pour repenser l'articulation entre métiers et nouvelles organisations ?

La bonne compréhension des métiers-cœurs par les spécialistes RH a toujours été pointée comme une exigence leur permettant de bien s'acquitter de leurs fonctions de conseil, tant à l'égard de la direction générale qu'en direction des responsables opérationnels et de l'ensemble des salariés. Selon les modes de gestion des ressources humaines, on a pu trouver des spécialistes plus ou moins en phase avec les réalités opérationnelles. Dans les entreprises d'assurances, aujourd'hui, relevons néanmoins que ce sont bien souvent des personnes issues des services opérationnels qui accèdent à des fonctions RH, après une expérience de terrain confirmée.

**Les nouvelles formes  
du travail interrogent  
la fonction RH  
et ses métiers**

On peut toutefois se demander si une connaissance des métiers, tels qu'ils étaient pratiqués hier, garantit le traitement optimal des nombreuses questions soulevées par les mutations actuelles. De même, au-delà des fonctions d'administration du personnel, de recrutement, de formation et de gestion des parcours, va-t-on assister à l'arrivée de nouveaux profils RH, dédiés par exemple au re-ingéniering, à la GPEC ou à l'accompagnement du changement ?

Plus largement, développer une culture client dans une organisation parcellisée suppose de donner à chacun les moyens d'appréhender les grandes lignes stratégiques de l'entreprise, au-delà de ses compétences techniques. Pour les RH comme pour les managers, l'accompagnement des collaborateurs doit s'appuyer sur une culture socio-économique renforcée pour les aider à situer leur contribution dans l'organisation et, ce faisant, à maintenir leur engagement.

## Développer les compétences des salariés...

**Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE)** et les échanges de pratiques qu'ils permettent entre pairs et entre personnes de métiers complémentaires, démontrent leur fort potentiel de développement des compétences et de la culture professionnelle, tout en facilitant la communication au sein d'une organisation transversale. Par ailleurs, la multiplication des échanges via les RSE complète le rôle de transmission de l'information traditionnellement exercé par les managers, induisant un sentiment de hiérarchie plus légère ou plus souple. Ainsi dans les entreprises qui en sont dotées, on voit fleurir des groupes de discussion par communauté de métiers ou par thématique.

Ces réseaux, qui se sont tout d'abord développés pour des usages privés (tel Facebook...), accèdent à présent à la sphère professionnelle pour promouvoir une forme de compagnonnage numérique.

**Les besoins de formation** les plus largement ressentis dans les entreprises rencontrées, au-delà de l'utilisation des outils informatiques, concernent en premier lieu la gestion de la relation-client, notamment en ce qui concerne la rédaction de messages destinées à la clientèle (par SMS, mails...). Selon les métiers, viennent ensuite les thématiques de l'impact du digital sur l'innovation, les nouvelles technologies, ou encore l'accompagnement du changement. Toutefois, la formation n'est pas le seul levier ressenti pour faire face à ces évolutions.

**Ainsi, la mobilité des salariés peut être un moyen de transformer l'entreprise** : en favorisant la transversalité, elle développe en effet le réseau professionnel et fait progresser les compétences grâce aux échanges et cumuls d'expériences. En cela, la mobilité entretient l'engagement et la motivation des salariés tout au long de leur parcours professionnel.

**Promouvoir l'employabilité des personnes** se situe dans l'esprit de l'actuelle réforme de la formation professionnelle continue. En effet, la question n'est plus de concevoir la formation comme une fin en soi et l'unique moyen de développer des compétences. Elle est d'envisager le maintien et l'amélioration de l'employabilité de chaque salarié tout au long de sa vie professionnelle.

Ainsi le besoin d'agilité des entreprises nécessite désormais de se polariser davantage sur les capacités permanentes d'adaptation des salariés... face à un avenir qui reste à définir et à construire !

---

**Paradoxalement  
la digitalisation  
réaffirme la primauté  
du relationnel**

---

# 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.

## Diagnostics et rapports

- Rapports Mixité et diversité (en partenariat avec la FFSA et le GEMA – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)

## Etudes et profils métiers

- Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (2013)
- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2008)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers de l'actuariat (2005)
- 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 thématiques

- 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 prospectifs de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2013 : horizon 2013-2018 (juin 2013)
- 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 (juin 2006)
- Baromètre du N°1 (mai 2001) au N°5 (juin 2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000)

## A paraître

- ROMA/ROFA 2014 – données sociales et formation de l'année 2013
- Etude thématique – Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique

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