

Baromètre prospectif 2015

D'une vague digitale à l'autre :

Vers une redistribution des métiers

Le lundi 16 juin, l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance a présenté son Baromètre prospectif 2015 portant sur l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance.

Le phénomène digital marque incontestablement l'année écoulée. Rapports, colloques, articles animent sur ce thème l'actualité du secteur. Rarement à l'intérieur même des sociétés d'assurances, une préoccupation comme celle de la transformation numérique a diffusé aussi largement et rapidement. Au niveau du secteur, comme dans chaque entreprise, les initiatives et programmes d'actions se multiplient pour préparer l'entrée dans "un nouveau monde".

Conception de l'offre, Distribution et développement commercial, Gestion des contrats... il n'est guère de fonction où les transformations en cours ne laissent (entre)voir la possibilité de véritables ruptures. Le chemin est cependant long et complexe qui va du monde d'aujourd'hui à la réalisation des promesses (ou des craintes) de demain. En regard des investissements techniques, organisationnels et humains nécessaires, le discernement est aussi indispensable pour faire face à la montée des risques et des incertitudes. Car, sur fond d'une transformation digitale au long cours, les exigences ordinaires des ratios combinés et de solvabilité, loin de se faire oublier, contraignent davantage les marges de manœuvre.

Dans ce contexte, au travers d'une multitude de transformations, petites ou grandes, spectaculaires ou souvent plus discrètes, les assureurs s'efforcent de dégager des voies de passage vers demain. Derrière la relative stabilité des effectifs globaux de la branche, une redistribution accélérée entre les différentes (sous) familles de métiers témoigne du réagencement en cours des organisations et des activités. Cette redistribution des métiers renforce la nécessité d'une gestion proactive des emplois et des compétences. Mais au-delà, c'est l'engagement individuel et l'intelligence collective qui pourrait faire la différence : construire la confiance des clients, comme celle des collaborateurs, n'est pas le moindre défi RH pour les prochaines années.

Une transformation digitale à conduire dans un environnement économique très contraint

Une première vague digitale a diffusé ses effets dans le secteur à partir des années 2000. La GED, les *workflows* et les applications CRM sont les produits de cette séquence. Au service de la rationalisation des processus, cette phase du numérique n'a cependant pas fondamentalement modifié le fonctionnement des marchés. La deuxième vague, qui grossit depuis quelques années, remet en cause quant à elle les fondements traditionnels d'organisation des différentes chaînes d'activités. Dans la période qui s'ouvre, les marchés redeviennent des espaces de dialogue et de conversation. Une recomposition générale dessine progressivement un nouvel agencement des relations externes et internes des entreprises ; elle conduit potentiellement à remettre en cause les manières de faire les mieux établies.

Un mouvement irrésistible est enclenché dont nul ne se risque vraiment à prédire les effets et le rythme de diffusion. Par-delà les innovations disponibles, leur appropriation sociale et les agencements socio techniques qui en résultent sont autant de sujets d'expérimentation et d'apprentissage pour les clients comme pour les entreprises. Pour mettre à niveau leur "outil de production", les assureurs consentent des investissements organisationnels importants. Ils doivent cependant composer avec les pressions sur la rentabilité et la solvabilité de leurs activités, qui leur imposent rigueur et discernement dans l'engagement de ces projets.

D'autres facteurs d'environnement agissent et se combinent avec le digital pour fragiliser certains marchés. La baisse des taux d'intérêts financiers affecte toutes les branches d'assurances et assombrit singulièrement les perspectives de l'assurance vie en euro. La bataille de l'ANI dans le secteur de l'assurance santé laisse présager une dégradation des tarifs et de la rentabilité. Une évolution défavorable que les derniers résultats auto et IRD connus ne viennent pas compenser.

Après la banalisation des produits, un scénario redoutable serait celui de leur "commoditisation". L'effacement des qualités distinctives et particulières des garanties et du service délivré augmente l'exposition du secteur au risque d'ubérisation. Plus que jamais, la multiplication et le renforcement des liens et des attachements singuliers que les clients entretiennent avec leur assureur constituent la meilleure parade à cette évolution tant redoutée. Après quinze ans d'une logique parfois exclusive d'industrialisation, l'esprit de service, le management de l'expérience client et la restauration de marges de manœuvre pour les collaborateurs semblent revenir en tête des préoccupations de nombreux assureurs.

La redistribution engagée des métiers de l'assurance

L'évolution des effectifs de la branche traduit la diversité et la profondeur des mouvements d'adaptation en cours. La stabilité globale des effectifs recouvre une redistribution importante entre les familles et les sous familles de métiers. Les métiers liés à la conception, à l'animation ou au suivi de "systèmes" (au sens large) connaissent les croissances les plus importantes. Les familles Organisation et Qualité, Pilotage et gouvernance d'entreprise, Actuariat et conception technique enregistrent les plus fortes augmentations d'effectifs au cours de la période récente. On observe symétriquement un décrochage de la Logistique, de la Gestion des actifs et du patrimoine immobilier et du Support administratif.

Un redéploiement de grande ampleur s'observe également entre les différentes composantes d'une même famille de métier. Dans la famille Distribution et développement commercial, plusieurs centaines d'emplois disparaissent chaque année dans les fonctions du management et de l'animation commerciale. Sur les plateformes, les fonctions "vente" et "gestion" sont de plus en plus dissociées, tandis qu'une tendance inverse s'observe dans les bureaux et points de vente. Au total, le solde des sous familles engagées dans la prospection et la vente laisse apparaître sur la période récente un tassement qui contraste avec le rebond des effectifs de la sous famille Support et appui aux réseaux. Suite à la phase récente d'industrialisation, la diminution attendue des effectifs de la famille Gestion des Contrats ou prestations ne s'est pas produite. Au contraire, l'évolution positive du nombre de ses salariés témoigne d'une remarquable résilience. Si plusieurs centaines d'emplois disparaissent des catégories de gestion hors plateforme, autant et même légèrement, davantage sont créés dans des environnements "plateformes", mais aussi dans la Souscription des contrats non standards ou la Gestion et l'indemnisation des sinistres complexes et contentieux.

Au final, il en résulte une certaine forme de compensation par effet de porosité entre les deux familles de métiers en charge de la relation client.

Ainsi, au cours des prochaines années, plusieurs facteurs devraient exercer une pression baissière sur les effectifs commerciaux (plus de 30% des salariés de la branche). Il faut relever ici le glissement vers internet (information, comparaison, quotation rapide) de certaines fonctions traditionnellement dévolues aux commerciaux ; l'intervention croissante de la famille Gestion des contrats ou prestations dans la relation client et la fidélisation ; la rationalisation du management et des coûts de structure de certains réseaux de distribution ; une plus grande exigence de productivité commerciale, en lien avec le resserrement des marges de l'assurance vie en euro. Autant d'éléments qui peuvent "mordre" sur les effectifs commerciaux.

A l'horizon 2020 de ce Baromètre, l'engagement croissant des collaborateurs de la famille Gestion des contrats ou prestations (près d'un tiers de l'effectif) dans la relation client devrait contribuer à la résistance de cette famille. La recherche de gains de productivité doit ici composer avec les priorités croissantes accordées au management de l'expérience client. Par ailleurs l'augmentation du volume (Loi Hamon) ou de la complexité (recherche des bénéficiaires en assurances vie) des actes nécessaires au simple maintien des portefeuilles contribuent au maintien de l'activité. Une résistance confortée par l'importance des tâches moins exposées aujourd'hui à l'automatisation dans le domaine de la souscription ou de l'indemnisation des risques non standards.

Le pronostic d'évolution des différentes composantes des treize autres sous familles de métiers (près de 40 % de l'effectif) se révèle très contrasté. L'importance des investissements organisationnels liés à la transformation digitale (exemple type : l'architecture informatique dont les effectifs croissent de plus de 30% par an) contribue au niveau d'emploi élevé des métiers dédiés à la "reconfiguration", au sens large, des capacités productives. A contrario, plusieurs sous familles engagées dans des processus traditionnels de manipulation et de traitement de l'information (Support administratif, Logistique) sont exposées à une baisse de leurs effectifs consécutivement aux gains de productivité ou aux démarches de sous traitance réalisées.

Pistes de réflexion et d'actions RH...

Cette redistribution des effectifs entre les métiers, mais aussi les recompositions qui traversent chacun d'eux, mettent la Gestion Proactive des Emplois et des Compétences au centre des enjeux RH. Si le *turn-over* naturel et un important courant d'embauches participent à cette reconversion, le maintien d'un niveau élevé de formation pour l'ensemble des salariés s'avère indispensable en regard de la profondeur et de la rapidité des évolutions en cours. De ce point de vue, les dispositions de l'accord de branche visant à la certification digitale de la totalité de près de 150 000 collaborateurs qui la composent témoignent de la conscience des enjeux et de la détermination de la profession en ce domaine.

Dans un secteur où l'investissement formation va bien au-delà des (anciennes) obligations réglementaires et où l'entretien annuel incluait déjà souvent un volet tirant sur le développement professionnel, les nouvelles dispositions en la matière ne devraient pas fondamentalement bouleverser les pratiques. Dans le cadre d'une offre de formation riche, que les travaux en cours au niveau de la branche aident encore à étoffer et à structurer, d'autres défis d'ingénierie se posent qu'il semble indispensable de rapidement adresser.

Beaucoup de ces problématiques tournent autour de la dimension formative de l'exercice ordinaire du travail d'aujourd'hui. Face à l'impossibilité pratique dans laquelle se retrouve souvent la GPEC à pouvoir véritablement prévoir les emplois et les compétences de demain, il semble plus nécessaire que jamais de renforcer ici et maintenant quelques "capacités" fondamentales (relation client, digital...) dont la maîtrise, aujourd'hui, est la meilleure assurance de la facilité d'adaptation dans les configurations professionnelles de demain. Cette exigence plaide pour une articulation plus étroite entre organisation, analyse du travail, management de proximité et formation, intégrés dans un dispositif global de développement des compétences.

Au-delà de la GPEC, les questions de la motivation individuelle et de l'intelligence collective constituent deux autres défis stratégiques pour le management et la fonction RH. A l'ère du digital, autant que la compétence, c'est l'envie d'engager pleinement ses capacités, pour délivrer, le meilleur de soi pour autrui, qui fait la différence.

Mais pour y parvenir, après quinze années d'industrialisation, ces initiatives devront rencontrer des postures individuelles faites d'implications personnelles et de désirs de coopération.

Le sujet complexe de l'intelligence collective se trouve également posé. Beaucoup plus vaste que la question du "vivre ensemble", elle soulève la problématique fondamentale de la capacité collective à *s'organiser* par soi-même, en dehors des structures et des procédures, entre des mondes sociaux connectés de plus en plus hétérogènes, et dans un environnement de moins en moins prévisible.

Face à de tels enjeux, la confiance à l'égard de l'entreprise, celle des clients comme celle des collaborateurs, constitue l'actif incorporel le plus précieux. Dans ces contextes d'incertitudes et de constants changements, cette confiance constitue un viatique indispensable pour bien traverser ensemble des temps qui ne seront pas exempts de tensions. La préservation, et mieux encore, le renforcement de ce capital n'est pas la tâche la plus aisée qui attend le management et la fonction RH au cours des prochaines années.

*Pour tous renseignements et informations complémentaires, prendre contact avec :
Norbert Girard, Secrétaire Général (01 53 21 51 23 – girard@obs.gpsa.fr)*

Le Baromètre prospectif 2015 est téléchargeable à partir du site : www.metiers-assurance.org