

## **Baromètre prospectif 2014**

### ***Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique...***

*Le lundi 16 juin, l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance a présenté son Baromètre prospectif 2014 portant sur l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance.*

*La "digitalisation" des entreprises d'assurances est désormais une réalité largement partagée. Cette mutation à l'œuvre, qui irrigue désormais l'ensemble du secteur, trouve principalement son point de départ dans les ruptures sociétales et technologiques qui en constituent le terreau. Mais au-delà des offres innovantes d'assurances et de services, quelles conséquences sur l'activité productive, les choix d'organisation, le quotidien des salariés, la relation assureur/assuré ?*

*Reconnaissons que l'enjeu de cette rupture est d'abord d'ordre culturel : dans les représentations liées à l'exercice de son métier, dans la manière de (re)considérer son évolution professionnelle... mais aussi dans les nouveaux rôles attendus de la fonction RH pour accompagner le changement.*

### **Une révolution en cours !**

Au-delà des innovations déjà recensées dans les Baromètres précédents – big data, cloud, tablettes, smartphones, objets connectés, etc. –, la plupart des acteurs reconnaissent aujourd'hui qu'une véritable révolution est en cours. De la même manière que la découverte de l'imprimerie a favorisé la Renaissance, par une diffusion plus accessible des idées et de la pensée, le numérique bouleverse le rapport à l'information et au savoir, générant par là une recomposition de nos modèles socioéconomiques.

Rencontre entre une rupture technologique et de profondes évolutions sociétales, la révolution numérique est aussi une opportunité stratégique pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur rentabilité en période de crise. En effet, pour éviter le risque d'une banalisation des contrats et d'une perte d'avantage discriminant,

---

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

---

l'innovation est aujourd'hui devenue le nerf de la guerre sur des marchés plus que jamais ultra-concurrentiels.

## Chaîne d'activités et métiers-cœurs

Aussi, et sans euphémisme, tous les métiers de l'assurance sont amenés à évoluer très fortement encore du fait de l'inéluctable montée en puissance du numérique et de la digitalisation de la société toute entière : en premier lieu par l'exigence d'immédiateté qu'elles induisent dans les relations avec la clientèle, mais aussi par la généralisation du mode projet et du travail collaboratif.

Avec un phénomène d'accélération depuis le début des années 2010, c'est ainsi que l'on observe des porosités croissantes entre métiers-cœurs de l'assurance :

– les métiers liés à la création de l'offre s'exercent dans des logiques pluridisciplinaires et omnicanales, où les produits et services se conçoivent désormais à partir d'analyses comportementales des clients, pour se décliner ensuite jusqu'à la délivrance de prestations réparatrices en nature.

– les commerciaux, quant à eux, sont de plus en plus appelés à faire du marketing opérationnel du fait de la personnalisation de la relation-client (collecte des données personnelles, promotions personnalisées par SMS, e-mailing, etc.). Mais ils se voient aussi confier un certain nombre de tâches administratives, que facilitent les outils "modernes" mis à leur disposition (telles que les tablettes et la signature électronique, par exemple).

– les gestionnaires de contrats ou prestations, enfin, ont un profil hybride avec une part croissante de conseil à la clientèle. Cette dimension commerciale, qui fait dorénavant partie intrinsèque de leur métier, les conduit ainsi à accompagner le client – qui assure souvent lui-même une partie des actes simples de gestion – tout au long de la vie de ses contrats.

Quels qu'ils soient, tous les métiers de l'entreprise, cœurs ou supports, sont appelés à collaborer entre eux. De fait, il convient d'assurer la cohérence totale et permanente des différentes options relationnelles offertes à un client que l'on situe dorénavant au centre de tous les processus.

---

Paradoxalement, la digitalisation réaffirme la primauté du relationnel

---

## L'entreprise repensée en écosystème

Le Baromètre prospectif met aussi l'accent sur les métiers du numérique, eux-mêmes, avec des profils qui se multiplient : *dataminer*, *datascientist*, *community manager*, *chef de projet e-CRM*, *webanalyst*... Ceux-ci font d'ailleurs l'objet de réflexions quant à leur place dans les organisations et, par voie de conséquence, dans les nomenclatures utilisées : rattachement à des familles de métiers existantes ? famille de métiers spécifique au numérique ? C'est ainsi que s'observe de plus en plus dans les entreprises la création de directions ad hoc, souvent intitulées "direction du digital" ou "direction du numérique", voire "direction de l'innovation". Au sein de ces dernières, il s'agit alors de rassembler les profils de spécialistes qui œuvrent en commun sur les sujets liés au numérique, dans un souci de déclinaison optimale et systémique de la stratégie de l'entreprise.

Mais au-delà des métiers (nouveaux, en émergence ou en forte transformation...), c'est le modèle économique de l'entreprise d'assurances qui est remis en question. Le besoin permanent d'agilité des organisations, c'est-à-dire de réactivité et d'efficacité, pousse à raisonner dans des logiques d'écosystème. Déjà dans le contexte actuel, mais sans doute davantage encore dans les prochaines années,

---

Les stratégies omnicanales conduisent à une redéfinition profonde de tous les métiers...

---

l'entreprise deviendra progressivement "le" lieu de coordination de son objet social. De fait, on peut penser que les ressources en compétences dont elle a besoin pour "produire" s'articuleront de plus en plus entre salariat, en interne, et recours à des indépendants, prestataires spécialisés, *start up*..., en externe.

Dans les organisations mixtes en expérimentation, se développent aussi des manières de travailler qui transcendent l'entreprise, telle qu'on peut la concevoir en tant que lieu géographique unique de production (les commerciaux itinérant considérés à part). En effet, la "matière première" de l'assurance étant l'information, sa dématérialisation permet alors une diversification, voire une démultiplication des lieux de travail : bureau, domicile, agences, espaces de *coworking*... à l'instar du fonctionnement des *start up*, au sein desquelles un simple ordinateur et une connexion internet suffisent à rendre opérationnel.

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

En conséquence directe de l'ensemble des points évoqués supra, ces nouvelles formes de travail ne manquent pas d'interroger la fonction RH... et ses métiers. S'il s'agit prioritairement de mettre en place les conditions d'accompagner tout un chacun face aux changements à l'œuvre, de nouveaux processus RH seront également à imaginer en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Mais ce faisant, la révolution numérique interroge pareillement les métiers des ressources humaines : en matière de recrutements (de salariés, d'indépendants, sur les réseaux sociaux ?), de formation (à distance, individualisées, par compagnonnage, avec des *serious games* ?), de parcours professionnels (toujours dans des logiques "métier" et/ou par les compétences ?), etc.

Ainsi, sur fond de papy-boom, de renouvellement générationnel, de mutations technologiques et organisationnelles, la mobilité professionnelle est aujourd'hui devenue une question centrale pour l'ensemble des entreprises du secteur. Et pour répondre à cet enjeu ou, plus largement, pour construire ce nouveau modèle économique du XXI<sup>ème</sup> siècle, maintenir et développer ses capacités d'adaptation, aujourd'hui, constituent sans doute la meilleure garantie d'employabilité, pour demain.

Car en bonne analyse prospective, n'oublions pas que le présent n'est jamais que du futur en construction...

---

Les nouvelles formes  
de travail interrogent  
la fonction RH...  
et ses métiers !

---

*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 2014 est téléchargeable à partir du site : [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)**