

Dans la continuité du Baromètre prospectif 2014, l'Observatoire a présenté le mardi 28 octobre, à la Maison de l'assurance, une étude plus approfondie sur l'impact du digital dans les métiers de l'assurance et intitulée :

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

*La "digitalisation" des entreprises d'assurances est désormais une réalité largement partagée. Cette mutation à l'œuvre, qui irrigue 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 ?*

*Quelles que soient les réponses à ces questions, force est de constater que les métiers se modernisent davantage par le contexte d'internet et des outils de communication utilisés, qui fixent les contours d'une nouvelle agora ou "place publique", que par une réelle évolution de leurs finalités. Certes, de nouveaux métiers ne manqueront pas d'apparaître, mais ils seront vraisemblablement en nombre limité.*

*Concrètement, il semble aujourd'hui que la révolution digitale portera davantage sur une transformation continue des manières de faire et d'entrer en relation, que par une avalanche de nouvelles technologies disponibles. L'enjeu est d'abord culturel, c'est-à-dire humain...*

## **Changement d'ère !**

Depuis une vingtaine d'années, les sociétés d'assurances se sont engagées dans une profonde refonte de leur modèle économique. Abandonnant une logique antérieurement basée sur l'offre, tournée vers les produits, toutes ont aujourd'hui adopté une logique de la demande, considérant le client comme point de départ de leur chaîne d'activités.

Pour accompagner cette stratégie, et permettre l'atteinte des objectifs nouvellement définis, elles ont utilisé les technologies successivement disponibles, déclinées en différentes politiques de distribution, de gestion, de communication... Ce faisant, elles ont aussi repensé leurs organisations, recomposant l'articulation du travail, dans son ensemble, et influençant les filières de métiers historiques.

Ainsi, la remise à plat des chaînes d'activités a pu donner le sentiment d'une parcellisation du travail. Dans le même temps toutefois, des espaces de spécialisation et d'expertise ont également émergé. Avec la montée en puissance d'internet, et du fait de l'évolution des modes de consommation, la présence effective du client ou du prospect dans l'activité quotidienne a engendré la nécessité de développer des compétences nouvelles en matière de gestion de la relation-client. Les compétences comportementales (relationnelles, commerciales, pédagogiques...), associées à une bonne représentation de l'organisation systémique de l'entreprise, sont aujourd'hui devenues une réalité opérante sur la plupart des postes de travail.

## Une approche par la chaîne d'activités de l'assurance

L'inéluctable montée en puissance du numérique et la digitalisation de la société toute entière conduisent l'ensemble des métiers de l'assurance à une mutation. En premier lieu, par les usages et l'exigence d'immédiateté qu'elles induisent dans les relations avec la clientèle, mais aussi par la généralisation du mode projet et, surtout, du travail collaboratif.

La conception de l'offre se pense aujourd'hui dans des logiques transverses et pluridisciplinaires. La finalité du contrat d'assurance se situe toujours dans le même cadre réglementaire contraint, mais se conçoit dorénavant en termes de services, avec des prestations le plus souvent en nature, de type "assistanciel". La problématique centrale revient alors à concilier les impératifs d'une industrialisation des traitements de masse avec celle d'une personnalisation des solutions proposées.

La distribution n'est plus simplement multicanale, elle s'articule elle aussi selon les moyens de communication disponibles, non pas en superposition ou concurrence des uns par rapport aux autres, mais dans une logique de complémentarité. De ce fait, c'est l'ensemble des commerciaux qui doivent aujourd'hui se positionner dans une approche systémique de leur entreprise, qu'il s'agisse des gammes de produits mises à leur disposition, des modalités de mise en œuvre des contrats vendus, ou encore dans les nécessaires interactions entre acteurs concernés, c'est-à-dire en utilisant les mêmes outils et modes de communication que les clients d'aujourd'hui.

La gestion des contrats ou prestations, comme nous l'avons vu dans la dernière étude de métiers publiée en octobre 2013, se place désormais dans une logique globale de service au client. Aux prérequis incontournables des savoirs techniques et juridiques s'ajoutent dorénavant les dimensions relationnelles et commerciales. Plus techniques et complexes, ces métiers doivent aussi s'inscrire dans des modes de fonctionnement qui, à la faveur des technologies informatiques déployées, reposent davantage sur un travail d'équipe, en coopération.

Mais les métiers supports et du pilotage ne sont pas en reste. Sans pour autant induire des organisations purement matricielles, le mode projet est progressivement devenu une façon de fonctionner au quotidien, qui n'est pas sans conséquence sur les contours de métier et sur les représentations associées à leur exercice.

Cœurs ou supports, directement ou indirectement, tous les métiers de l'assurance sont donc appelés à collaborer entre eux. De ce 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.

## L'importance stratégique d'une RH 2.0

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 de réponses idoines aux attentes de chaque collaborateur, de nouveaux processus RH seront également à imaginer sur l'ensemble des axes traditionnels de la fonction, mais encore sur des territoires nouveaux qui restent largement à explorer.

En effet, la révolution numérique interroge pareillement les métiers des ressources humaines dans leur positionnement et leur rôle à jouer au sein des organisations : en matière de recrutement (de salariés, d'indépendants, via les réseaux sociaux ?), d'administration du personnel, de formation (à distance, individualisée, par compagnonnage, avec des MOOC, des *serious games* ?), de parcours professionnels (toujours dans des logiques "métier" et/ou par les compétences ?), d'intermédiation dans les projets transverses, vis-à-vis du management...

Car sur fond de papy-boom et 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.

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.

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

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