

Baromètre prospectif

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

Loin de s'épuiser, la nouvelle vague numérique gagne toujours en force en traversant les années. Aucun système social ni activité ne semblent pouvoir échapper à sa progression. Pas un jour ne se passe sans que client, salarié ou citoyen se voient proposer de nouvelles modalités pour consommer, produire et vivre ensemble. L'ampleur et la vitesse de ces transformations interrogent tous les modèles économiques et sociaux en place. L'assurance est particulièrement concernée, qui est placée au carrefour de plusieurs ondes de transformation - technologiques, économiques, sociétales, réglementaires - qui convergent et résonnent entre elles. Face aux risques de disruptions, la rapidité de conversion de la branche à la "préoccupation numérique" est spectaculaire. Le foisonnement des initiatives et des projets, dans les entreprises comme au niveau des instances professionnelles, exprime cette mobilisation.

Les Baromètres prospectifs 2014 et 2015 ont déjà décrit les caractéristiques majeures de cette révolution numérique avec ses nombreuses inconnues, ses risques et ses potentialités. L'importance des facteurs autres que technologiques a également été soulignée : un tarissement sans précédent et durable des produits financiers, une banalisation de produits en voie de commoditisation, la montée des contraintes réglementaires de tous ordres. Nous avons déjà dit leurs effets sur la contraction des marges, la pression sur les coûts et, dans cet environnement, l'impératif vital de la qualité de service pour fidéliser. Les impacts sur l'organisation du travail et le management ont été identifiés : recul du travail normable et normé, sollicitation croissante des collaborateurs dans des situations et des échanges complexes et variés, mise à l'épreuve des schémas verticaux et du travail en silos, mise à mal des fonctionnements bureaucratiques au profit de modes de fonctionnement dits agiles, revalorisation de l'expérience collaborateur à qui il convient désormais de rendre des marges de manœuvre.

Sans surprise, ces tendances de moyen terme se confirment. C'est aujourd'hui la réaction des entreprises face à ces nouvelles tendances qui doit être observée de plus près. Car du foisonnement des initiatives numériques, une vision d'avenir structurée peine souvent à émerger. Sous prétexte de l'imprévisibilité du monde dans lequel nous entrons, la tentation est grande de renoncer à l'ambition de vues d'ensemble qui soient articulées. Pourtant, le caractère polymorphe et imprévisible de la vague digitale ne fait pas disparaître le besoin de cohérence et d'intelligibilité. C'est au moment où la possibilité de prévoir est la plus faible que la nécessité pour les collaborateurs de pouvoir se situer dans la cohérence d'un projet est la plus élevée. Pour les assureurs, avec la démultiplication des leviers numériques, le champ théorique des possibles n'a jamais été aussi ouvert. Dans le même temps, avec l'essoufflement d'un marché parvenu depuis longtemps à maturité, jamais le faisceau des contraintes et des risques n'a été aussi serré. Discerner, se projeter et construire est aussi indispensable que compliqué. Sans caricature ni renoncement, nous espérons que ce Baromètre prospectif parviendra à y contribuer.

2016 - 2021

Sommaire

Présentation du Baromètre prospectif	p. 1
I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs	p. 2
II. Chaîne d'activités et métiers	p. 8
III. Pistes de réflexion et d'actions RH	p. 16

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.

Présentation du Baromètre prospectif

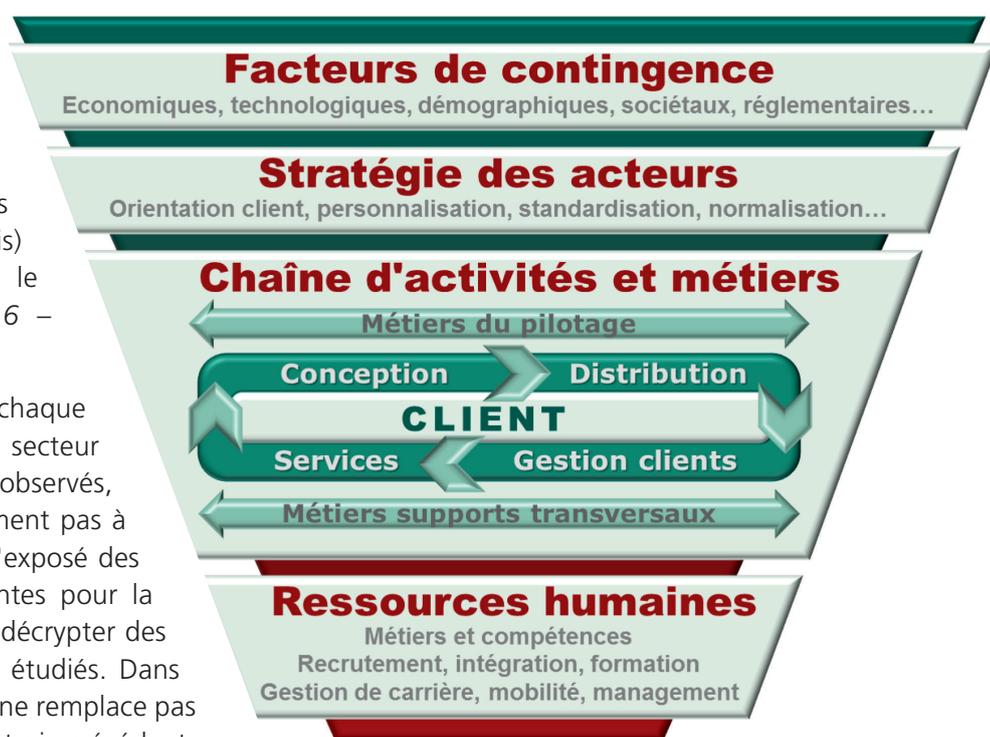
Le Baromètre est un outil d'aide à la gestion prospective dans le secteur de l'assurance. Il vise à éclairer les évolutions probables d'activités, d'emplois et de métiers à l'horizon des cinq prochaines années. Sa finalité est ainsi d'aider les acteurs à anticiper les réponses appropriées sur les terrains du recrutement, de la formation professionnelle et de l'accompagnement des salariés. Le diagramme "en entonnoir" ci-après résume les étapes de l'analyse. Il s'ouvre par un recensement des facteurs de contingence qui structurent l'activité. Face à ces éléments d'environnement, différentes stratégies d'entreprises

refaçonnent la chaîne d'activités (p.2 – *Facteurs de contingence et stratégie des acteurs*) et recomposent les métiers (p.8 – *Chaîne d'activités et métiers*). Ce réagencement produit des effets quantitatifs (volume d'emplois) et qualitatifs (compétences) que le Baromètre cherche à qualifier (p.16 – *Pistes de réflexion et d'actions RH*).

Le Baromètre prospectif est actualisé chaque année. En regard de l'étendue du secteur et de la variété des phénomènes observés, cette synthèse ne prétend naturellement pas à l'exhaustivité. Elle se concentre sur l'exposé des tendances lourdes les plus importantes pour la branche et ses salariés ou cherche à décrypter des phénomènes émergents encore peu étudiés. Dans cette perspective, chaque Baromètre ne remplace pas mais complète et précise les deux ou trois précédents.

Les éditions 2014 et 2015 ont exposé les vecteurs de la transformation numérique avec ses risques et opportunités pour le secteur de l'assurance. Dans cette édition 2016, c'est l'examen de la réponse des sociétés à ces défis qui nous a davantage interrogés : quels choix sur quels terrains stratégiques imposent la nouvelle ère digitale ? Comment et à quelle vitesse les entreprises avancent-elles pour se transformer ? Quelles orientations (ou quelles hésitations) révèlent leurs pratiques ? Que peut-on anticiper de leurs effets sur l'emploi et les compétences au cours des cinq prochaines années ?

Comme chaque année, les informations utilisées empruntent à des origines variées. Les sources documentaires sur les thématiques de l'assurance sont abondantes et diverses. S'agissant des informations quantitatives mobilisées, la base de données du ROMA actualise chaque année 35 données RH portant sur la quasi-totalité des salariés de la branche (97%). Elle permet à l'Observatoire la production de statistiques RH qui n'ont d'équivalent dans aucun autre secteur d'activité en France. Les analyses se nourrissent par ailleurs de l'ensemble des travaux et des entretiens avec les professionnels que l'Observatoire conduit tout au long de l'année sur différents thèmes. Pour la finalisation de ce Baromètre 2016, l'ensemble de ces matériaux a été finalement débattu et enrichi dans le cadre de deux groupes de travail : l'un composé de cadres opérationnels issus des métiers-cœurs de l'assurance, l'autre réunissant des responsables de la fonction RH. Que tous ces professionnels soient ici remerciés pour leurs riches contributions !



**De la statistique
à la prospective,
une méthode basée
sur les analyses
des professionnels**

I. Facteurs de contingence et stratégie des acteurs

Sur fond d'un malaise économique et social

Au sens du Bureau International du Travail (BIT), le taux de chômage rapporté à la population active s'établissait à 10,6%, soit 3,5 millions de chômeurs à fin 2015. A ce chiffre, il convient de rajouter (vu à fin 2014) 1,6 million de personnes en sous-emploi : une catégorie du BIT qui réunit les individus disposant d'un emploi à temps partiel et qui souhaitent travailler davantage d'heures, ainsi que les personnes en situation de chômage technique ou partiel.

Ces cinq millions de personnes sont les parents, enfants ou amis d'autres personnes qui, bien que pourvus d'un emploi, sont de plus en plus touchées par un sentiment d'anxiété. Ce contexte d'insécurité économique imprime de mille façons les manières de consommer, de se loger, d'envisager la vie professionnelle, de son foyer, la vie tout court. Les incertitudes qui l'accompagnent imprègnent d'un fond de prudence et d'inquiétude la vie des citoyens et des consommateurs, donc des clients et salariés des entreprises d'assurances. Sans préjuger du prolongement ou du renversement de ces courbes, le mal actuel du sous-emploi en France est à ce point profond qu'il constitue malheureusement la dimension la moins incertaine du Baromètre prospectif pour les cinq prochaines années.

Une révolution économique sans croissance ?

C'est sur fond d'une société déjà atteinte par un sous-emploi chronique que surgissent les interrogations, espoirs et craintes liés à la nouvelle vague numérique. Face à une croissance économique encalminée, d'aucuns voient dans la nouvelle révolution digitale la perspective d'un retour à la dynamique heureuse des mythiques trente glorieuses. D'autres récusent cet enthousiasme et relèvent que cette révolution numérique engagée il y a trente ans n'a pas provoqué une hausse de la croissance. Ceux-là rappellent qu'en France, le taux de croissance par habitant n'a cessé de décliner au cours des trois décennies. Ils soulignent qu'aux Etats-Unis, au cours de cette même période, 90% des ménages n'ont connu aucune progression de leur pouvoir d'achat. Entre 1870 et 1970, celui-ci avait pourtant cru de 2% par habitant et par an !

Ainsi le scénario d'une révolution industrielle numérique sans croissance est de plus en plus sérieusement considéré (*P.Artus ; D.Cohen*). Selon ce scénario, l'économie combinerait deux secteurs d'activités de plus en plus polarisés et contrastés. Schématiquement, un secteur A, gagné par l'automatisation, substitue la machine à l'homme et supprime massivement des emplois. L'expansion de son territoire n'aurait d'autre limite que la capacité toujours croissante des technologies à capter, décrypter et traiter l'information complexe. En regard de ce secteur A, d'autres activités échapperaient encore pour un temps à la modélisation-automatisation. Les emplois de ce secteur B, concentreraient des emplois de plus en plus nombreux, peu qualifiés et faiblement rémunérés. La captation et l'affectation des gigantesques gains de productivité du secteur A constitueraient l'inconnue et la variable politique, économique et sociale majeure de ce nouvel équilibre. La baisse des prix, voire la gratuité des biens et services de A, contribuerait à diffuser le progrès aux consommateurs-salariés du secteur B. Dans le même sens, des prélèvements obligatoires sur les marges du secteur A et leur redistribution aux salariés du secteur B constitueraient une autre modalité de partage des fruits du progrès. A l'inverse, la conservation de l'essentiel des gains de productivité par les propriétaires des automates et logiciels du secteur A pourrait signer une formidable expansion des inégalités comme

**Une 3^{ème} révolution
industrielle
ou l'émergence d'une
autre économie ?**

les Etats-Unis en fournissent l'illustration dès aujourd'hui. Dans tous les cas, les emplois du "milieu" occupés par la "classe moyenne" seraient les plus menacés, et avec eux le modèle de la grande entreprise, du salariat et de la protection sociale qui depuis les trente glorieuses lui est associé.

Face à l'insécurité économique, de nouvelles régulations sociales ?

A l'horizon 2021 de ce Baromètre, c'est cependant moins la disparition du travail que le changement de sa nature qui interroge et inquiète. "La première grande substitution à venir ne serait pas celle du travailleur humain par les robots et les algorithmes, mais celle du salarié par les *freelancers*" (D. Cohen). L'entreprise traditionnelle intégrait sous le toit du salariat l'ensemble des travailleurs qui concourrait à la production des biens et services. Sous le régime de la nouvelle économie, les entreprises se concentrent de plus en plus sur un pan d'activité et soustraite à des fournisseurs ce qu'elles confiaient hier à des salariés. Les entreprises capables de maîtriser la relation-client et la technologie donne le "la". Elles réunissent les salariés les plus qualifiés et les mieux payés sur les fonctions de conception, recherche et développement, marketing et pilotage, et laissent les tâches moins qualifiées de production et d'exécution à des sous-traitants, entreprises et, de plus en plus, de travailleurs indépendants dans une relation où le contrat commercial se substitue au contrat de travail.

Avant même que ce scénario ne soit vraiment réalisé, le caractère moins durable des relations - de toutes les relations depuis le contrat de travail jusqu'au contrat de mariage - expose de plus en plus les individus à l'insécurité économique et à l'accident personnel. Pour *Daniel Cohen*, "il faut être capable dans ce contexte de construire une société où perdre un emploi devienne un non-événement dans la mesure où ce serait l'occasion de se former professionnellement, en prenant le temps qu'il faut. Le cœur du problème est de donner à chacun les moyens de faire face au destin fragmenté qui l'attend dans le monde numérique".

L'écart important entre cet idéal et la réalité interroge le sens et l'efficacité des institutions éducatives (en commençant par l'apprentissage des connaissances de base : savoir lire, écrire et compter). Cet écart interpelle aussi la performance de la formation professionnelle : qui en bénéficie ? pour quels effets ? et avec quels résultats ? Sous des formes multiples, ces interrogations affleurent dans le débat public. Ainsi les thèmes de la flexisécurité, des ressources formation aux publics qui en ont le plus besoin, de l'évaluation de la formation sur la compétence au travail, constituent autant de chantiers ouverts ou à venir, qui peuvent avoir de nombreuses incidences sur la vie des entreprises.

La stagnation des marchés traditionnels de l'assurance

L'assurance en France n'échappe pas à ce contexte morose. La croissance annuelle proche de zéro des primes d'assurances de biens et de responsabilités caractérise un marché français depuis longtemps parvenu à maturité. La stagnation et le vieillissement des parcs automobiles et habitation pèsent sur la croissance des masses assurables. Sur ces marchés, l'intensité de la bagarre concurrentielle achève de tirer le niveau des cotisations vers le bas. Pour maintenir leur marge et leur solvabilité, les entreprises ne sont pas rares à devoir consentir à une érosion de leur base clients et du nombre de contrats en portefeuille.

**La pression du client
imprime le sens des
mutations en cours**

De l'ardente obligation de se réinventer...

Les chiffres de l'assurance de personnes apparaissent plus engageants. Sur la période récente, la collecte nette en assurance vie a retrouvé quelques couleurs. Mais pour quelle création de valeur ? Pour les assureurs comme pour les assurés, la baisse durable des taux d'intérêt dégrade les performances des contrats en euros. Elle détériore la marge brute des sociétés et, avec elle, leur capacité à faire face aux charges de distribution et de gestion. Sur des marchés financiers extrêmement volatils et gorgés de liquidités, la voie est étroite pour les assureurs vie entre des taux obligataires trop bas qui condamnent les produits garantis et leur remontée trop brutale qui déstabiliserait leurs équilibres financiers. Le redéploiement vers les contrats en unités de compte (UC), s'il est engagé, reste très partiel en regard de la masse totale des encours gérés. Le lent décollage des contrats euro croissance traduit la difficulté de modifier les équilibres du couple risque / rentabilité acceptable pour la plus grande partie des assurés. Cette collecte en UC, source d'une meilleure profitabilité, reste par ailleurs exposée aux retournements des marchés actions, tels qu'observés en début d'année. Le renouvellement de l'engagement de la BCE en faveur du *Quantitative Easing*, combiné avec le retour de la peur d'un effondrement des marchés financiers, laissent craindre cinq années compliquées.

La couverture partielle des besoins en matière de prévoyance laisse à ce marché des perspectives de croissance. Elle favorise le redéploiement vers la prévoyance des acteurs traditionnellement plus engagés sur l'assurance vie "épargne". Sur l'ensemble du domaine santé et prévoyance, les nouvelles dispositions portées par l'ANI en matière d'assurances collectives en entreprise au 1er janvier 2016 peuvent ouvrir des perspectives. Ces obligations légales, si elles peuvent être favorables, ne constituent cependant pas une "manne" pour les assureurs. En raison de la multiplication des dispenses demandées par les salariés, le taux d'affiliation aux nouveaux régimes d'entreprises semble à ce jour en retrait par rapport aux espérances initiales. La course poursuite des compétiteurs pour prendre rapidement des positions se paie d'investissements tarifaires et commerciaux élevés. Le glissement d'une partie du marché de l'individuelle vers la collective handicapée enfin les sociétés les moins engagées sur le marché des petites entreprises

La difficile émergence de relais de croissance

Les modèles d'affaires des assureurs d'aujourd'hui reposent sur des marchés fondamentalement constitués sous les trente glorieuses ou sur l'assurance vie épargne à partir des années quatre-vingt. La croissance du secteur est largement indexée sur leur évolution. La formidable explosion des activités économiques et humaines intervenue depuis lors et, avec elle, l'apparition de nouveaux types de risques, ne s'est pas encore traduite par l'émergence de nouveaux marchés susceptibles d'en prendre le relais. Certes, l'année 2015 a vu une accélération significative de la consultation des entreprises en matière de cyber risques. Sur celui plus ancien de la dépendance, la profession, avec le label GAD dépendance, travaille à conforter la qualité et la visibilité des offres d'assurances. De nouveaux montages assurantiels témoignent également de l'agilité de la profession pour répondre aux besoins de sécurisation des nouvelles offres de services issues de l'économie du partage. De la même manière, la créativité des assureurs en matière d'offre d'assistance ne se dément pas. Au total cependant, ces nouveaux flux de primes et surtout de marges brutes qui permettent de payer les emplois et de financer les investissements demeurent très faibles à l'échelle de l'activité du secteur. Au cours des cinq prochaines années, le "terrain de jeu" des assureurs sera toujours principalement les grands marchés de masse, parvenus à maturité, bagarrés sur les prix, menacés de

Quels marchés nouveaux pour l'assurance demain?

commoditisation. Étroitement encadrés par un réseau de contraintes réglementaires (Solvabilité II, ANI, Loi Hamon, identification des bénéficiaires d'assurance vie, etc.), confrontés au tarissement structurels des produits financiers, menacés par l'entrée disruptive des géants ou des *start-ups* du numérique, jamais les assureurs n'ont vu leurs marges de manœuvre aussi contraintes.

Reconcevoir sous contrainte l'entreprise de demain

C'est au moment où l'environnement des marchés impose une gestion toujours plus rigoureuse que les entreprises d'assurances doivent faire face aux enjeux de leur transformation numérique. Confrontées au défi de s'adapter dans l'immédiat pour se réinventer dans la durée, les sociétés d'assurances ne peuvent pas se reposer sur des marchés porteurs pour édulcorer les exigences pressantes de cette transition. Avec le digital, c'est une rupture des modes de production qui se profile. Elle impose à chacun de remettre son modèle économique sur le métier et, selon le titre d'un rapport récent du CIGREF à "*redesigner l'entreprise de demain*".

Pour les équipes de recherche qui ont travaillé à ce rapport, la *relation* constitue le pivot du mode productif émergent. Les entreprises extérieures au secteur, qui maîtrisent l'actif de la relation client numérique, marquent leur intérêt pour pénétrer le marché des services financiers. Et si Google a annoncé cette année la suspension de ses initiatives, Orange, en devenant majoritaire dans une banque filiale d'un assureur, concrétise le déploiement de son projet.

À l'intérieur du secteur de l'assurance, la relation constitue la variable décisive que tous les acteurs cherchent aussi à apprivoiser. Leur démarche de tissage de liens créateurs de valeur économique s'applique en premier lieu à l'intérieur du triangle client / commercial / gestion des contrats. Sur ce territoire, la relation digitale produit une extension progressive des occasions de contacts et d'échanges, qu'il s'agit d'investir, de cultiver et de faire fructifier.

En effet, le bon accomplissement des opérations de souscription ou d'indemnisation les plus traditionnelles impose des investissements organisationnels (au sens très large) de plus en plus importants. La transaction – l'opération concrète d'échange d'un bien / service contre règlement monétaire – est de moins en moins l'aboutissement de la seule action directe et visible du commercial ou de l'indemnisateur. Leurs interventions sont de plus en plus fréquemment l'aboutissement d'un énorme travail qui, par des canaux multiples, a précédé ce face à ce face. L'activité de ces opérateurs est ainsi conditionnée par un travail préalable d'encerclage, d'enrôlement et de captation du prospect / client dans les rets d'un filet-réseau qui mêle tout à la fois des dimensions matérielles, digitales et symboliques.

La constitution de ce maillage en réseau oblige les entreprises à sortir du territoire restreint de l'optimisation traditionnelle où les précédentes révolutions industrielles les avaient jusque-là confinées. À l'ère de la connectivité digitale, un extraordinaire élargissement du champ de l'entreprise se dessine avec la possibilité pour elle d'investir beaucoup plus amplement de nouveaux types d'espaces. *L'espace de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)* souligne l'enjeu d'une immersion plus poussée de l'entreprise dans les réseaux d'intérêts ou de valeurs qui rallient leurs prospects / clients. *L'espace des données*, si décisives pour les assureurs, détermine leur capacité à maîtriser les risques,

**La révolution
numérique embarque
tous les métiers**

segmenter les tarifications et développer une connaissance toujours plus intime des profils, besoins et habitudes de leurs clients. Avec la menace de nouveaux entrants (entreprises du numérique, du secteur automobile...), c'est le devenir de pans entiers du secteur de l'assurance qui, dans cet espace des données, pourrait se jouer au cours de la prochaine décennie. *L'espace des complémentateurs* réunit les apporteurs de compétences et technologies complémentaires aux ressources internalisées par l'entreprise. Sous des formes très diverses (accords de partenariat, laboratoires digitaux, investissements dans des *start-up*...), les sociétés d'assurances "se branchent" sur l'extérieur pour se transformer à l'intérieur. Enfin, la possibilité pour tous de se connecter à chacun à toute heure et en tout lieu confronte les entreprises à investir *l'espace des mobilités*. Les unités de temps, de lieu et d'action sont bouleversées. Dans leur course au tissage de liens avec leurs clients, salariés ou partenaires, l'organisation matérielle et concrète des échanges doit désormais intégrer des espace-temps multiples et enchevêtrés dans la recherche de nouveaux compromis qui puissent être économiquement performants et socialement acceptables.

Après les certitudes du *Lean*, l'inconfort de la transition digitale

Le mot "crise" était apparu avec le choc pétrolier de 1973. Son usage avait curieusement perduré pendant plusieurs décennies pour qualifier ce qui n'était plus un choc mais ressemblait à un état durable. Au sens étymologique de "faire un choix" et de "décider", l'emploi du mot crise redevient pourtant justifié : c'est à des décisions qui engagent l'avenir que les entreprises se sentent aujourd'hui confrontées. En effet, la contradiction va croissante entre, d'un côté, la démultiplication des espaces où l'entreprise est invitée à s'investir et à se ré-agencer, et de l'autre, la montée des risques et la contrainte des moyens qui lui imposent discernement et sélectivité renforcés. Dans cet espace multidimensionnel, la formulation d'une stratégie cohérente et lisible par tous constitue un exercice sensiblement plus complexe que par le passé. Pendant les vingt dernières années, la stratégie de nombreuses sociétés d'assurances s'est confondue avec "l'excellence opérationnelle". Elle consistait à investir les territoires de l'organisation interne, bien délimités et sous contrôle (points de vente, plateformes). Quand la révolution digitale impose de défricher des espaces extérieurs, nouveaux et souvent inconnus, les démarches d'optimisation traditionnelles ont du mal à être opérantes.

Avec l'ampleur et la vitesse des transformations en cours, ce sont les questions vitales de l'accès aux marchés, de la captation de la valeur et de l'organisation de l'entreprise à moyen terme qui sont posées. Les nouveaux espaces (sociétaux, données, *complémentateurs*, mobilités) qui appellent des décisions structurantes sont vastes et variés. Ils se situent à la périphérie, voire souvent à l'extérieur des champs d'expertise dont les entreprises ont traditionnellement la maîtrise. Les évolutions rapides qui les traversent n'offrent souvent guère d'expériences antécédentes, de repères, ni de points de stabilité.

Risques et opportunités croissent en nombre comme en complexité. La stratégie possible / souhaitable est de moins en moins la résultante logique et mécanique des facteurs de contingence. Sous couvert d'analyse rationnelle, l'élaboration des décisions structurantes pour l'avenir convoque de plus en plus des paris et des valeurs, des préférences et des renoncements, des compromis collectifs. Elle nécessite vision, énergie,

Le concept d'entreprise "élargie" se diffuse au secteur de l'assurance

capacité à donner un sens commun, dans une démarche qui, au-delà de la technique, mobilise des choix authentiquement politiques.

De l'effervescence digitale à de nouveaux projets de métiers

Au stade actuel de la transition digitale, c'est la volonté, la lisibilité et l'intelligibilité d'un projet d'avenir qui, peut-être, peinent à émerger. Au volontarisme et à la clarté des cibles affichées par les plans stratégiques d'antan, semble se substituer un pragmatisme digital. Il consiste en un foisonnement d'initiatives et de projets petits et grands qui participent à l'acculturation des collaborateurs, et à l'intégration de la ressource numérique dans toutes les chaînes d'activités.

Cet activisme digital est assurément un passage obligé, un accélérateur d'appropriation et un levier de mobilisation des équipes autour de ces nouveaux enjeux. L'importance des investissements ne saurait faire oublier cependant que le digital n'est qu'un moyen. Parler de stratégie digitale des entreprises ne dit rien de la stratégie, s'il n'est pas immédiatement précisé au service de quelles finalités et de quels objectifs.

Pour indispensable qu'il soit, ce prosélytisme digital, sous les formes que nous lui connaissons actuellement, pourrait rencontrer sous peu certaines limites. L'accumulation et la juxtaposition des projets digitaux ne dispensent pas de la formulation d'un projet d'activités grâce auquel les collaborateurs pourront se projeter et faire sens de leur nouvel environnement. Après le branlebas de combat suscité par la menace de disruption portée par les "barbares" du numérique, le temps approche peut-être pour les entreprises de proposer à leurs collaborateurs la cohérence d'un nouveau projet de métiers.

**Passer
de l'acculturation
à la stratégie
est l'enjeu majeur
du digital**

II - Chaîne d'activités et métiers

Dans ce contexte particulièrement contraint et incertain, les sociétés d'assurances travaillent continûment à l'adaptation de leur chaîne d'activités. Les mouvements d'effectifs, observables ou prévisibles, sont une traduction de leurs préférences et priorités. La nouvelle vague digitale et autres facteurs de contingence combinent leurs effets pour recomposer différemment et en accéléré chacun des trois grands blocs de métiers suivants : Distribution et développement commercial, Gestion des contrats ou prestations, et les autres familles de métiers.

Les métiers de la Distribution et du développement commercial

Dans l'assurance comme dans la banque, c'est la fonction commerciale que la révolution digitale en cours vient le plus sérieusement impacter. Le tassement de 1% des effectifs en 2013 laisse place à un nouveau recul de 2,7% en 2014. Au cours de cette année, 1 250 postes de commerciaux ont disparu dans les sociétés d'assurances.

Ce recul ne touche pas de manière homogène l'ensemble des sous-familles de métiers. Les fonctions d'animation et de management commercial sont les plus touchées. L'animation de réseaux non-salariés enregistre en 2014 une chute de près de 17,6% après un recul de 13% en 2013. Catégorie historique et emblématique des origines de l'assurance, l'inspection agences et courtage a ainsi perdu près du tiers de ses effectifs en seulement deux ans ! Cette accélération de la baisse s'observe pareillement pour le management des réseaux salariés (-6% en 2013 et -12,3% en 2014) qui doit être reliée à celle des commerciaux itinérants (Cf. *infra*). Annoncée dès la publication de notre étude sur les métiers de l'inspection en 2012, puis confirmée au cours des années passées, la "désintermédiation interne" des réseaux commerciaux des sociétés traditionnelles n'est pas achevée. La recherche d'une baisse des coûts de structure d'un côté, et la possibilité de substituer une connexion digitale à la traditionnelle médiation humaine de l'autre, conduisent à prévoir un recul de ces deux sous-familles au cours des cinq prochaines années.

La baisse des marges en assurance de personnes augmente les exigences de productivité commerciale. Ces pressions s'exercent tout particulièrement sur les salariés dont la performance est jugée insuffisante au regard des exigences de leur contrat de travail. Les tolérances anciennes qui permettaient à ces collaborateurs de poursuivre leurs activités tendent à disparaître. La recherche d'une optimisation des coûts l'emporte sur le réflexe de conservation de la taille des réseaux. Le *turn-over* naturel important de cette population permet une adaptation rapide du volume d'emploi par la baisse du recrutement. Environ 1 100 emplois de commerciaux itinérants ont ainsi disparu en 2014, soit une baisse de l'effectif des réseaux itinérants salariés de 7,2% ; cette décroissance deux fois plus rapide que celle de 3% enregistrée en 2013 n'est pas terminée. En dépit des efforts de redéploiement vers les unités de compte, ou d'inclusion dans les contrats épargne de garanties prévoyance plus profitables, le pronostic pour les prochaines années paraît négatif. Plusieurs facteurs laissent prévoir la poursuite de la baisse des effectifs commerciaux itinérants au cours des prochaines années : un environnement financier de l'assurance vie défavorable, des coûts d'acquisition de clients élevés, mais aussi des alternatives offertes par le digital (téléphone pour accompagner les clients à distance).

Les faibles rendements des marchés financiers ont des conséquences directes sur la vente itinérante

Le tableau récapitulatif suivant illustre le caractère abrupt des transformations en cours pour les trois sous-familles de commercialisation les plus anciennes de l'assurance.

Sous familles commerciales "traditionnelles"	Effectif 2013 (*)	Effectif 2014 (*)	2014/2013 (+/- en %)
Vente itinérante	15 147	14 061	- 7,2%
Encadrement d'un réseau de vente salarié	4 165	3 653	- 12,3%
Sous total réseaux salariés (A)	19 312	17 714	- 8,3%
Animation de réseaux non salariés (B)	3 110	2 562	- 17,6%
Total (A+B)	22 422	20 276	- 9,6%

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

La commercialisation sédentaire de proximité (bureaux et points de vente) enregistre en 2014 une progression de 1,7%. Cette légère progression recouvre deux évolutions très contrastées (tableau ci-après). Les pertes d'emplois induites par le fort recul de la sous-famille "vente et gestion" (-26,8%) sont plus que compensées par les gains de la sous-famille qui se consacre à la (seule) "vente" (+16,7%).

Bureaux et points de vente	Effectif 2013 (*)	Effectif 2014 (*)	2014/2013 (+/- en %)
Vente	11 339	13 227	+ 16,7%
Vente et gestion	5 937	4 344	- 26,8%
Total	17 276	17 571	+ 1,7%

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

Les variations enregistrées en 2013 dans ces deux sous-familles étaient respectivement de + 3% et - 3%. Dans les deux cas, l'inversion de sens et, surtout, l'amplitude de ce retournement interrogent. Il est intéressant de rapprocher ces données avec les évolutions des sous-familles commerciales travaillant sur plateforme (tableau ci-après).

Plateformes	Effectif 2013 (*)	Effectif 2014 (*)	2014/2013 (+/- en %)
Vente	2 174	1 457	- 33,0%
Vente et gestion	2 708	3 448	+ 27,3%
Total	4 882	4 905	+ 0,5%

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

**Paradoxalement,
la montée en
puissance d'Internet
réaffirme le besoin
de contacts "humains"**

Dans cet environnement de travail, les évolutions vont à l'inverse de celles observées dans les bureaux et points de vente. La configuration "vente" décroît d'un tiers, quand sa combinaison avec une activité de "gestion" augmente d'un quart. Là aussi les variations sont inversées dans des proportions considérables : la "vente" seule augmentait de 46% en 2013, "vente et gestion" reculait de 22% la même année.

Les fortes variations enregistrées au niveau des sous-familles doivent être interprétées avec prudence. Les baisses d'effectifs ne correspondent pas nécessairement à une suppression d'anciens postes, ni leur augmentation à la création ex-nihilo de nouveaux emplois. Cette bascule d'une sous-famille à l'autre peut aussi correspondre à une évolution, constatée ou souhaitée, du mix "vente" et "gestion" dans le profil du poste de travail.

Dans tous les cas, deux constats majeurs s'imposent.

La crainte d'un remplacement de l'interaction client/conseiller par le digital n'est toujours pas vérifiée. Le recul de la famille commerciale procède en premier lieu d'une crise de la vente itinérante en assurance de personnes, dont le digital n'est que très secondairement responsable. Elle est également la conséquence de la désintermédiation managériale des réseaux traditionnels qui, par définition, ne concerne pas la relation-client. A l'inverse, la vente sédentaire prise dans l'ensemble de ses composantes (points de vente, bureaux et plateformes), non seulement résiste mais progresse d'un significatif +1,4%. En assurances de biens et de responsabilités, la diffusion du modèle plateformes et la multiplication des interfaces digitales – pour l'établissement de devis notamment – n'est pas incompatible avec une évolution faible mais toujours positive des effectifs. Davantage qu'un rapport de substitution, digital et intervention humaine semblent entretenir un rapport de complémentarité : ils contribuent à la fois à un gain d'efficacité (moins de temps perdu) et d'efficacité (service plus personnalisé) soit un rapport "gagnant-gagnant" pour les deux parties prenantes.

**Activités de vente
et de gestion,
des frontières
de plus en plus
perméables**

L'augmentation de 1,7% des effectifs des bureaux et points de vente est remarquable. Elle contraste avec le mouvement de contraction observable dans les agences bancaires. Rien dans les données disponibles ne permet de l'attribuer à une augmentation de la fréquentation physique de ces espaces commerciaux davantage conçus à l'origine pour le face à face. L'autre hypothèse à considérer est l'augmentation d'une activité commerciale à distance (téléphone, mail, messagerie instantanée, etc.) au sein de ces implantations. Elle serait cohérente avec la forte croissance de la sous-famille "vente" (seule) dans les bureaux et points de vente et son fort recul dans l'environnement plateforme. Tous les chemins du multicanal ramèneraient-ils désormais à un traitement en bureau ou point de vente ? A l'inverse du mouvement observé en 2014, une nouvelle polarisation serait-elle en cours, qui recentrerait davantage les plateformes sur des activités de gestion effaçant encore la frontière avec la famille Gestion des contrats ou prestations ? La plasticité de l'organisation digitale augmente le nombre et la variété des "possibles". En multipliant les espaces de proximité physiques ou à distance, la technologie ne condamne pas au déterminisme, mais bien au contraire, confronte et ramène les décideurs à un libre arbitre dans le choix de leurs organisations.

Les métiers de la Gestion des contrats ou prestations

Avec une croissance de 0,5% en 2014, après une augmentation de 1,4% en 2013, la famille "Gestion des contrats ou prestations" continue à afficher une belle résistance. Depuis plus de quinze ans, elle dément les pronostics de déclin auxquels l'industrialisation du secteur semblait la condamner. Pour difficile qu'elle ait été parfois, la reconversion des anciens emplois du *back office* vers ceux élargis de la relation-client a permis de sauver les métiers de gestion. Avant sa recombinaison, les entreprises étaient tentées de considérer la Gestion des contrats d'abord comme un centre de coûts à optimiser. Mais, après avoir été transformée, la fonction s'est révélée stratégique dans le développement et la consolidation du lien avec les assurés. Après cette reconversion, c'est dans une position moins menacée qu'elle pouvait apparaître par le passé que la famille Gestion des contrats aborde les cinq prochaines années. Certes, les pressions pour gagner en productivité continueront à s'exercer. Si certaines sous-familles devraient avoir de plus en plus de mal à justifier d'une valeur ajoutée, d'autres, protégées par la complexité technique ou relationnelle des dossiers, pourraient traverser la période à venir relativement confortées.

Quatre sous-familles semblent plus particulièrement exposées. Dans la continuité de NOEMIE, la Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance est menacée par la connexion croissante des systèmes d'information des différents régimes de protection sociale. Le Contrôle et la surveillance du portefeuille pourrait être également touché par une automatisation plus large du traitement des données. La Gestion polyvalente des contrats et sinistres, "sur" ou "hors" plateforme, pourrait également être fragilisée si elle ne s'inscrit pas dans une logique de pluri-spécialisations. Au total (tableau ci-après), c'est environ un emploi sur cinq de la famille Gestion des contrats ou prestations qui appelle une vigilance et une anticipation renforcées

**La complexité
technique
ou relationnelle
"protège" les métiers
de la Gestion
des contrats**

Sous-familles de la Gestion des contrats ou prestations	Effectif 2013 (*)	Effectif 2014 (*)	2014/2013 (+/- en %)
Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance	2 894	2 470	- 14,7%
Gestion polyvalente des contrats et des sinistres sur plateforme d'accueil	2 490	2 469	- 0,8%
Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme d'accueil	3 339	2 472	- 26,0%
Contrôle et surveillance du portefeuille	800	560	- 30,0%
Total	9 523	7 971	- 16,3%

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

A l'inverse, d'autres sous-familles présentent un profil d'activités qui les prédisposent à mieux résister au cours des prochaines années.

Sous-familles de la Gestion des contrats ou prestations	Effectif 2013 (*)	Effectif 2014 (*)	2014/2013 (+/- en %)
Souscription des risques non standard	4 178	4 204	+ 0,6%
Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels	10 371	11 009	+ 6,2%
Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	8 013	7 656	- 4,5%
Total	22 562	22 869	+ 1,4%

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

La complexité technique préserve l'emploi de la souscription des risques non standard. La complexité relationnelle est un facteur de consolidation des postes de gestion des sinistres standard et conventionnels. Ces deux facteurs se combinent également pour maintenir le volume des postes de gestion et d'indemnisation des sinistres complexes ou contentieux malgré le recul enregistré en 2014. Valeur cardinale de la nouvelle économie digitale, la qualité du lien et de la relation-client constituent certainement pour ces trois sous-familles de métiers une opportunité à saisir.

Par-delà les chiffres enfin, ce sont les critères et la construction même de ce référentiel de métiers que les mutations en cours viennent interroger. Comme déjà observée pour la fonction commerciale, la frontière entre le "sur" et le "hors" plateforme devient plus floue. Au moment de son apparition, il y a une vingtaine d'année, le nouveau cadre de travail "plateforme" contrastait radicalement avec l'environnement de *back office* auquel il commençait à se substituer. Depuis lors la mise en relation directe des gestionnaires, devenus conseillers, a sensiblement diffusé dans des environnements de travail très variés. Comment dès lors définir la notion de plateforme ? Par un critère de concentration d'effectifs, de taille d'équipes et de surface de plateaux ? Par un critère d'organisation qui réserverait à la plateforme les demandes simples de "premier niveau", et "hors plateforme" les dossiers complexes de "niveau supérieur" ? La distinction même entre ces deux niveaux a-t-elle le sens qu'elle pouvait avoir il y a vingt ans lorsque, cessant de facto d'exercer dans des *back offices*, les experts en charge de dossiers complexes interagissent aujourd'hui avec les assurés en utilisant, le téléphone et internet ? On peut également s'interroger sur la ligne de partage qui sépare le standard du complexe. S'agit-il d'une classification intemporelle liée aux seules difficultés intrinsèques du dossier ? Cette difficulté ne doit-elle pas plutôt s'évaluer au regard du niveau de qualification des salariés qui a fortement progressé au cours de vingt dernières années. Dans cette perspective, les dossiers complexes d'hier deviennent des dossiers, sinon simples ou standard, du moins accessibles, voire revendiqués par un nombre croissant de conseillers. Enfin, si le nuancier des sous-familles restitue bien la variété technico-administrative des postes, il éclaire peu la diversité relationnelle des configurations de travail. Sans doute la profession devra-t-elle à l'avenir davantage qualifier la variété et les exigences des différentes natures d'interactions dans lesquelles les collaborateurs sont effectivement engagés.

Polyvalence ou expertise, le débat reste toujours d'actualité

Les autres familles de métiers

Les treize autres familles de métiers représentent 39,2% des salariés de la branche. Avec une croissance de +1,5% sur la période 2011/2014, elles ont contribué positivement à l'évolution de l'emploi dans la branche. En appui de la croissance de la Gestion des contrats ou prestations (+3,3%), cet ensemble a amorti la baisse de 5,3% des emplois de la Distribution et du développement commercial sur la même période. Ce résultat global recouvre cependant des évolutions très contrastées entre familles de métiers (tableau suivant) :

Familles de métiers	Effectif 2014 (*)	Evolution 2011/2014(*)
Organisation et qualité	5 271	+ 18,4%
Pilotage et gouvernance d'entreprise	4 469	+ 17,5%
Gestion et maîtrise des risques internes	3 058	+ 16,6%
Contrôle technique et prévention	1 879	+ 15,2%
Actuariat et conception technique	3 063	+ 13,1%
Communication	1 508	+ 6,1%
Ressources humaines	3 356	+ 2,8%
Systèmes d'information	10 781	+ 0,8%
Pilotage économique, comptable et financier	8 855	+ 0,3%
Marketing	2 024	- 0,3%
Logistique	3 851	- 7,7%
Gestion des actifs et du patrimoine immobilier	1 629	- 10,9%
Support administratif	7 062	- 16,9%
Total	56 806	+ 1,5%

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

La bonne résistance de l'emploi masque des recompositions importantes entre les familles de métiers

Quelle sera la tendance des cinq prochaines années ? Quatre facteurs combinés conduisent aujourd'hui à s'interroger.

- **La poursuite du mouvement de retrait de certaines familles de métiers** : de manière récurrente, l'érosion ancienne ou plus récente de certaines familles a significativement réduit les effectifs. Différentes raisons laissent craindre la poursuite de ces mouvements de retrait au cours des prochaines années : la disparition de certaines fonctions (ex : Support administratif), le recours à des possibilités d'externalisation faiblement utilisées à ce jour (Logistique), ou l'impact de la baisse des revenus des placements sur les métiers de la Gestion des actifs.

- **La menace de rationalisation de certaines fonctions** : les Ressources humaines et le Pilotage économique, comptable et financier ont globalement plutôt bien résisté

jusqu'à présent. En regard de l'évolution des pratiques observées dans d'autres secteurs d'activité, l'une et l'autre apparaissent particulièrement exposées. Pour les RH, un risque d'externalisation de certaines fonctions pèsent (ex : gestion de la paie, recrutement, formation) même si, à ce jour, la grande majorité des assureurs s'y est plutôt refusé. Pour les métiers du Pilotage économique, comptable et financier, l'investissement dans de nouveaux systèmes de gestion, de traitement et de mise en partage de l'information est susceptible d'accélérer la disparition des tâches à moindre valeur ajoutée. Pour ces métiers, le développement d'activités plus complexes (conseil, expertise) pourrait ne pas compenser la contraction des emplois les moins qualifiés.

• **La fin d'un cycle d'investissement dans l'excellence opérationnelle et le pilotage financier** : au cours de la décennie 2000, et jusqu'à ces toutes dernières années, l'investissement organisationnel a généré un nombre élevé de nouveaux emplois dans le secteur de l'assurance. Avant d'enranger les fruits espérés de l'industrialisation, les entreprises n'ont pas hésité à s'équiper en ressources internes pour mener à bien cette transformation. Ainsi, l'ancienne famille Organisation, audit et qualité enregistrait une augmentation moyenne de 200 personnes par an sur la période 2002/2011. La croissance de la nouvelle famille Organisation et Qualité passait même à +500 personnes par an en 2012 et 2013. Le retournement brutal de l'année 2014 qui enregistre une baisse de 200 postes signe la fin d'un long cycle haussier. Il pourrait constituer l'amorce d'une érosion durable que les professionnels de l'organisation s'accordent généralement à anticiper (Cf. *Etude : Au prisme de la conduite du changement, la transformation des métiers – oct.2015*). Autre type d'investissement organisationnel, les obligations nées de Solvabilité II ont déclenché l'engagement de programmes de mise en conformité générateurs d'emplois. Sur la période 2011/2014, ces investissements ont particulièrement tiré la croissance des familles "Pilotage et gouvernance d'entreprise" (+17,5%), "Gestion et maîtrise des risques internes" (+16,6%) ou "Actuariat et conception technique" (+13,1%). Après la mise en place des règles de Solvabilité II à compter du 1er janvier 2016, on peut s'interroger non seulement sur la pérennité de cette croissance, mais sur un possible ressac après plusieurs années d'un effort d'investissement élevé.

• **Un investissement organisationnel digital sans impact sur le volume d'emplois** : la nouvelle vague numérique est peut-être trop récente, le recul manque assurément pour en apprécier les effets. Le relevé des chiffres oblige cependant à un constat : si investissement dans la révolution numérique il y a, le développement de ces projets ne génère aucun supplément d'emplois dans le périmètre de la branche. A la différence des cycles de transformation passés, on ne voit, pour le moment, dans aucune famille de métier, une évolution des effectifs que l'on puisse associer spécifiquement à la révolution digitale. Cette nouvelle vague digitale ne prévient pas, on l'a vu, la baisse de 3,4% des effectifs de la famille Organisation et qualité en 2014. Alors que la création / l'approfondissement de (nouvelles) relations est au cœur du mode productif émergent, on ne voit pas qu'elle ait profité aux familles théoriquement les mieux placées pour en bénéficier. Sur la période 2011/2014, les effectifs du Marketing se tassent de 0,3% avec un recul de 1,9% sur la dernière année. De la même façon, on attendrait que les investissements technologiques associés à la connectivité digitale et au *Big Data* se traduisent par une croissance des effectifs de la famille Informatique. Sur la période 2011/2014, la famille ne croît que d'un très modeste 0,8%...

**En quête d'un
nouveau modèle...**

Profils statistiques et tendances d'évolution

Distribution et développement commercial				Population Totale	
Données sur les effectifs	Evolution 2011/2014	31/12/2014	Tendance à 5 ans	31/12/2014	à 5 ans
Effectifs de la famille*	- 5,3 %	45 974	↘	146 600	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	- 2,0 pts	31,4 %	↘	-	-
Taux de recrutement	- 0,3 pt	9,1%	→	8,7 %	→
Age moyen	+ 0,5 an	41,2 ans	↗	42,5 ans	→
Taux de 55 ans et+	+ 1,2 pt	13,4 %	→	17,0 %	→
Taux de cadres	+ 0,8 pt	27,5%	↗	48,3 %	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 3,3 pts	56,7 %	→	47,1 %	↗
Niveaux de formation Bac+5	+ 0,5 pt	8,0 %	↗	19,1 %	↗

Gestion des contrats ou prestations				Population Totale	
Données sur les effectifs	Evolution 2011/2014	31/12/2014	Tendance à 5 ans	31/12/2014	à 5 ans
Effectifs de la famille*	+ 3,3 %	41 990	→	146 600	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	+ 0,6 pt	28,6 %	→	-	-
Taux de recrutement	+ 1,0 pt	8,3 %	→	8,7 %	→
Age moyen	- 0,3 an	42,3 ans	→	42,5 ans	→
Taux de 55 ans et+	+ 0,3 pt	19,0 %	→	17,0 %	→
Taux de cadres	- 0,8 pt	32,9 %	→	48,3 %	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+ 3,7 pts	48,9 %	↗	47,1 %	↗
Niveaux de formation Bac+5	+ 1,4 pt	14,5 %	↗	19,1 %	↗

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

Avec la mise en place de la Nomenclature 2012, les métiers ont été répartis en trois groupes afin de mieux rendre compte des spécificités de la chaîne d'activités de l'assurance.

Données sur les effectifs	Métiers-cœurs		Métiers-supports		Métiers du pilotage		Population Totale	
	31/12/2014	à 5 ans	31/12/2014	à 5 ans	31/12/2014	à 5 ans	31/12/2014	à 5 ans
Effectifs du groupe de métiers*	97 780	→	23 460	↘	25 360	→	146 600	↘
Poids représentatif du groupe de métiers	66,7 %	→	16,0 %	↘	17,3 %	↗	-	-
Taux de recrutement	8,8 %	→	7,0 %	↘	8,3 %	→	8,7 %	→
Age moyen	41,6 ans	→	45,3 ans	→	43,7 ans	→	42,5 ans	→
Taux de 55 ans et+	15,7 %	→	22,0 %	→	18,0 %	→	17,0 %	→
Taux de cadres	35,2 %	→	53,9 %	↗	80,7 %	→	48,3 %	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	51,2 %	↗	39,5 %	→	39,2 %	→	47,1 %	↗
Niveaux de formation Bac+5	14,8 %	↗	17,6 %	↗	36,6 %	↗	19,1 %	↗

(*) Effectifs reconstitués à partir du taux de réponse de l'enquête

Le groupe des **MÉTIER-SUPPORTS**, 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 **MÉTIER-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.

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

Du recrutement au casting : de nouvelles formes d'intervention RH

Qu'ils soient internes ou externes, quelques traits caractérisent généralement l'activité de recrutement. Il s'agit dans la majorité des cas de sélectionner une (seule) personne, sur un poste déterminé, dans une structure et un environnement de travail stabilisés et a priori durables.

Extrait de la Fiche métier "Directeur de Casting" de la Commission paritaire nationale emploi et formation de l'audiovisuel (CPNEF Audiovisuel)

"Le directeur de casting est contacté par la production pendant la phase de préparation d'un projet. Il travaille à partir d'un dépouillement et d'un scénario qui lui permet de repérer le nombre de rôles nécessaires et leur importance. Il procède à une présélection de comédiens à partir de ses fichiers, mais il peut également travailler en casting "sauvage", c'est-à-dire en repérant des personnes dans la rue ou dans des lieux publics. Il organise des séances d'essais filmés ou de photos. Il soumet ces éléments au réalisateur qui fait son choix avec la production. Le Directeur de casting organise sa recherche et sa sélection en fonction de critères imposés par le rôle, et de directives émises par le réalisateur et la production. En règle générale, les artistes très connus ne passent pas par le filtre du directeur de casting, mais sont directement choisis par le réalisateur, qui a parfois écrit le rôle principal de son film à leur intention, ou par le producteur directement. Le directeur de casting est chargé de repérer, de procéder aux essais et de proposer à un réalisateur des comédiens qui lui paraissent convenir pour un rôle précis".

Les expérimentations organisationnelles qui accompagnent la transformation digitale confrontent les DRH à de nouveaux types de sollicitations. Sur un mode agile, elles doivent doter rapidement en ressources compétentes et engagées des organisations qui, évolutives voire transitoires, constituent aussi des paris pour ceux qui les rejoignent.

Loin du recrutement classique, l'intervention RH évoque ici les opérations de casting dans la réalisation d'un film : la logique de projet, le nombre et/ou la diversité des personnes à trouver, l'absence d'antécédents des postes à pourvoir, la proximité imposée avec le commanditaire ne sont pas sans quelques résonances avec la fiche métier du Directeur de casting dans la production cinématographique et audiovisuelle.

De l'acculturation à la transformation digitale

La transformation digitale constitue la priorité RH des sociétés du secteur. Au niveau de la branche, un accord collectif vise la certification digitale des 150 000 salariés de l'assurance d'ici 2020. Dans les entreprises, les initiatives se multiplient pour familiariser les collaborateurs aux outils digitaux. Au centre de ces dispositifs, les plateformes de formation proposent en libre accès aux salariés des ressources pédagogiques pour se former et s'évaluer. A ce stade, la quasi-totalité de ces démarches repose sur le volontariat et ne s'accompagne pas d'une évaluation des apprentissages du salarié. La priorité est donnée à la sensibilisation, à l'éveil de l'intérêt des collaborateurs et à la prise de conscience des enjeux. Ces dispositifs sont généralement construits autour d'une visée d'appropriation d'informations. Ils embrayent généralement encore assez peu sur le passage à une pratique contextualisée aux situations de travail propres à chaque métier. Sans aucun doute cette logique d'acculturation constitue-t-elle les premiers pas incontournables d'un cheminement collectif vers la transformation digitale.

En regard cependant des menaces disruptives et des urgences affichées, la progressivité de ces démarches tranche et conduit à s'interroger : l'acculturation suffit-elle ou faut-il

passer à un braquet supérieur ? Si oui, en quoi consiste-t-il et comment le mettre en œuvre ? Les exigences de la transformation du travail collectif sont-elles conciliables avec le seul volontariat du salarié ? Et surtout : en quoi consistent vraiment les compétences qui seraient constitutives de l'ère digitale ? Comment renforcer / créer les conditions qui en favorisent l'apprentissage ?

Une transformation impossible sans un nouveau regard sur le travail

Face aux enjeux de la révolution numérique, le "réflexe formation" de la branche devrait encore pleinement jouer. La longue expérience des entreprises du secteur en matière de diffusion des outils informatiques bénéficiera à la prise en main des instruments du numérique. Comme toujours, des structures de formation bien rôdées garantiront le respect de plans de formation souvent ambitieux.

S'il est indispensable, cet investissement socle pourrait néanmoins ne pas suffire à faire advenir le potentiel de réinvention des métiers porté par le digital. En effet, au-delà des compétences techniques, l'introduction de ces outils souligne et recompose les autres compétences transversales, relationnelles et comportementales, qui concernent un nombre toujours plus nombreux de salariés dans l'accomplissement de leur travail. C'est sur ce terrain beaucoup plus ardu, relié au réagencement de l'expérience et des habitudes de travail, que devraient demain se faire les différences.

Car la révolution en cours n'est pas celle de la nouvelle vague digitale mais la continuation de la révolution progressive du travail, engagée maintenant depuis une bonne décennie. Sa prise en main impose un changement profond des préceptes et valeurs de l'organisation :

- la reconnaissance de la part irréductible de réflexion et de conception qui, même dans les tâches les plus normées, traverse le travail de tous les opérateurs ;
- une rupture de notre conception de ce qu'est une activité organisée : elle ne consiste pas à prévoir à l'avance tout ce qui peut arriver, mais de plus en plus à équiper le salarié de ressources lui permettant de faire face aux situations variées et imprévisibles ;
- un renversement de perspective qui voit l'opérateur non plus (seulement) comme le destinataire, mais le producteur de connaissances nouvelles.

**Accompagner
les métiers impose
de réinvestir
le travail réel**

Un nouveau cahier des charges pour le développement professionnel

Dans quelle mesure les pratiques de transformation souscrivent-elles aujourd'hui vraiment aux exigences de ce cahier des charges ? Font-elles droit à l'analyse du travail réel et au recueil des récits d'expériences des collaborateurs ? Les interventions de l'organisation sont-elles centrées sur les situations critiques du travail ? Leurs livrables consistent-ils dans des ressources qui aident les opérateurs à naviguer dans la complexité ? Qu'ont déjà changé les dispositifs managériaux de l'amélioration continue ? Que leur reste-t-il encore à accomplir ?

Assurément, un changement de regard a gagné la profession sur ces sujets. Pour de nombreuses entreprises, la nouvelle ère digitale impose de rendre des marges de

manœuvre aux collaborateurs. Au vu de ces enjeux les équipes d'organisation ont engagé leur propre transformation (Cf. étude "Au prisme de la conduite du changement, la transformation des métiers" – oct.2015). L'émergence du codéveloppement témoigne de la montée en charge de dispositifs plus expérientiels de formation. Il demeure que ce n'est pas en quelques mois que l'on s'extrait d'habitudes de plusieurs décennies qui sont profondément ancrées. Dans le domaine de l'organisation, les versions revisitées du Lean sont toujours à la peine pour intégrer le travail réel et la complexité. Et quelle que soit la place du discours sur la compétence, c'est toujours le même modèle scolaire de transmissions de connaissances, sans contextualisation de l'action et des usages, ni souci de production de nouveaux savoirs, qui trop souvent encore matrice la formation professionnelle continue.

L'ingénierie des compétences au pied du mur du digital

Entre la prise de conscience des exigences de la période qui s'ouvre et la (re)conversion des valeurs / moyens / méthodes / pratiques / compétences pour les satisfaire, un écart significatif reste à combler. Dans ce domaine, l'addition d'initiatives juxtaposées ne fait pas la cohérence du système qu'appelle la révolution des activités. Ce hiatus interpelle d'autant plus qu'il ne procède, de la part des entreprises, ni d'un manque de volonté, ni d'un manque de moyens.

**Développer
les capacités,
un enjeu fort
de la transformation
digitale**

A la différence du mode d'emploi du Lean management qui était disponible sur étagère, celui de la recomposition du travail à l'ère du numérique reste largement à inventer. Face aux risques de déqualification d'une partie des salariés, les démarches des pays les plus avancés (Europe du Nord) suggèrent que, plus que la maîtrise toujours transitoire de tel ou tel outil, c'est l'investissement massif dans l'élévation du niveau des compétences transversales qui pourrait en constituer la clé. Un champ de compétences que les dispositifs traditionnels de formation ont plus de difficulté à appréhender.

Face à cette difficulté, la tentation de deux échappatoires opposées menace, l'une et l'autre tout aussi inadaptées. D'un côté, la valeur sûre du "formatage" qui, reprenant les méthodes du passé, privilégiera ce à quoi *on sait former* (par exemple les outils), à défaut d'investir ce à quoi *on devrait former*, faute de toujours bien savoir comment le faire. De l'autre, il faut craindre une forme d'abstention organisationnelle : l'entreprise démunie pour délivrer les ressources propres à aider les collaborateurs à travailler dans la complexité, renverrait vers eux la responsabilité d'être "talentueux" et "compétents" ("débrouillez-vous", "c'est vous qui voyez") pour régler les situations.

C'est dans une direction plus ambitieuse que le nouvel environnement institutionnel de la formation professionnelle invite à progresser. Si ces nouvelles dispositions allègent les entreprises de leurs obligations en termes de moyens, elles renforcent sensiblement les attentes sur le terrain des résultats. Rappelons qu'au terme de ces dispositions, s'expose désormais à pénalité l'employeur qui, au cours d'une période de six ans, n'aura pas mené les nouveaux entretiens professionnels et fait bénéficier le salarié d'au moins deux parmi les trois mesures suivantes : formation professionnelle, certification ou qualification, évolution professionnelle ou salariale.

Pour les Ressources Humaines, le renouvellement démographique limité, la transformation digitale des métiers et le nouveau cadre institutionnel de la formation convergent pour faire de l'ingénierie des compétences la mère des batailles pour les cinq prochaines années.



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.

Données régionales

- Données sociales et formation des salariés de l'assurance par région (2014)

Diagnostiques 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 mobilités dans l'assurance (2016 – à paraître)*
- Les métiers de la conduite du changement (2015)
- Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique (2014)
- 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 : une vision à 5 ans des grandes tendances d'évolution (chaque année depuis 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)

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