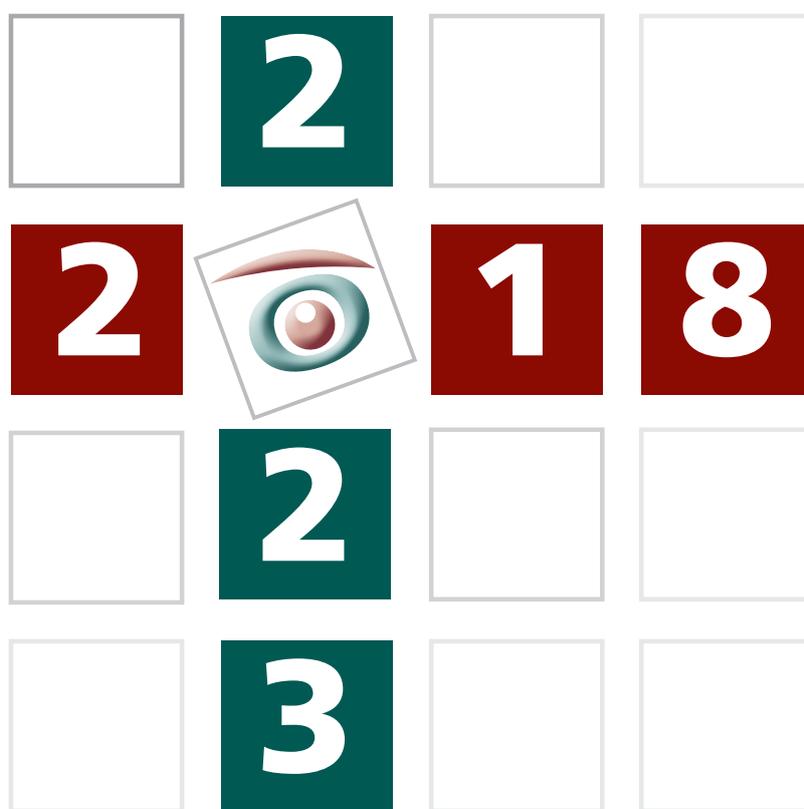


# *Baromètre prospectif*

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



# Vue d'ensemble

## I. Facteurs d'environnement et stratégie des acteurs

Si chaque année apporte son florilège d'innovations, 2018 laisse observer un raccourcissement des cycles, depuis l'émergence d'une technologie à ses premières expérimentations. Pour autant, les transformations en cours ne se réduisent pas à l'impact du numérique. Constatant ses effets sur les activités et les compétences, il n'est pas exagéré de parler d'une révolution réglementaire dans l'assurance. Après Solvabilité 2 hier, les effets structurants de la Directive Distribution Assurance (DDA) ou du Règlement Général de Protection des Données (RGPD) n'ont rien à envier aux outils numériques pour favoriser un alignement des pratiques. Technologie et réglementaire n'évoluent d'ailleurs pas dans des sphères séparées mais s'hybrident plutôt. Quand ce n'est pas le réglementaire qui se mêle des usages de la technologie (RGPD), c'est la technologie qui vient en appui du réglementaire pour sécuriser juridiquement le process commercial de l'entreprise (DDA). Au même moment, la période de relative indifférence, voire de passivité du public quant à l'usage de ses données personnelles, semble toucher à sa fin. Avec le RGPD, l'exigence de transparence vis-à-vis de l'assuré est renforcée. Le capital confiance se rappelle aux assureurs comme le facteur de production le plus précieux, sinon le plus rare. A l'heure où se discute l'objet social de l'entreprise dans le code Civil, cette tendance de fond ne peut qu'alimenter les réflexions dans les sociétés d'assurances autour d'une responsabilité économique et sociétale d'ensemble.

## II. Chaîne d'activités et métiers

Depuis quelques années, ces facteurs d'environnement contribuent à refaçonner les chaînes d'activités et les métiers. Dans la famille commerciale, les effets de ces réagencements commencent à devenir particulièrement visibles. Ils se lisent dans l'évolution des effectifs, qui baissent de 7,6% entre 2011 et 2016 (-0,9% pour le total branche). Cette décline est particulièrement tirée par le recul des commerciaux itinérants (-17%) tandis que le nombre de commerciaux sédentaires reste en comparaison relativement stable (-2,8%). De manière plus qualitative, la transformation se voit aussi dans la recomposition des activités et des compétences. Ses manifestations sont différentes selon que l'on se trouve sur le marché des particuliers ou celui des entreprises, en assurances de biens et de responsabilité ou en assurances de personnes. En auto et habitation, la simplification des contrats s'accompagne d'une offre de services associés de plus en plus étoffée. L'approche commerciale requiert alors davantage d'écoute agile. Lors des échanges avec le client, la compétence technique, toujours nécessaire, exige à-propos et discernement dans son usage. Sous l'effet du réglementaire (DDA) et d'une industrialisation aidée par le numérique, c'est un mouvement de sens inverse qui semble caractériser l'évolution des assurances de personne, avec des exigences techniques (au sens large) plus fortes. Dans tous les cas, à côté de la vente proprement dite, l'action attendue du commercial s'inscrit sur un champ de contribution plus étendue et collective de création de valeur.

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

En matière RH, de nombreuses entreprises d'assurances sont engagées dans des travaux d'actualisation, voire de refonte totale de leurs référentiels d'emplois et/ou de compétences. Après le temps des discours, cet investissement signale que la transformation digitale produit vraiment ses premiers effets. Loin d'un usage simplement gestionnaire pour les RH, ces travaux répondent à la nécessité de donner à tous les collaborateurs de nouveaux repères pour l'exercice de leur métier. Il n'est toutefois pas certain que les formats, catégories et concepts, autour desquels les précédents référentiels étaient construits, conviennent pour demain. Dans ce domaine aussi la transformation digitale pourrait *disrupter* quelques anciennes pratiques...

## 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.

# Méthodologie 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 environnementaux qui structurent l'activité et déterminent différentes stratégies d'entreprises (*Facteurs d'environnement et stratégie des acteurs*). Ces dernières reçoivent la chaîne d'activités et recomposent les métiers (*Chaîne d'activités et métiers*). Ce réagencement produit des effets quantitatifs (volume d'emplois) et qualitatifs (compétences) que le Baromètre cherche à qualifier (*Pistes de réflexion et d'actions RH*).

Le Baromètre prospectif est actualisé chaque année. Au 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.

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 36 données RH portant sur la quasi-totalité des salariés de la branche (plus de 95%). 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.

Les matériaux de ce Baromètre ont été apportés, débattus et enrichis dans le cadre d'entretiens et de groupes de travail composés de représentants opérationnels issus des métiers-cœurs de l'assurance et de responsables RH.

Que tous ces professionnels soient ici remerciés pour leurs riches contributions !



# I. Facteurs d'environnement et stratégie des acteurs

## L'impact du digital sur les métiers et les compétences

Qui veut appréhender l'impact de la révolution digitale sur les métiers sera intéressé à lire les synthèses des trois tomes du rapport *Automatisation, numérisation et emploi*<sup>1</sup> publiés en 2017 par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE). Selon leurs conclusions, moins de 10% des emplois voient leur existence menacée par le digital ; pour autant, 50% d'entre eux sont "susceptibles d'évoluer dans leur contenu de façon significative à très importante". Les métiers se recomposent ainsi autour de trois groupes de compétences :

- 1/ des compétences expertes liées aux nouvelles technologies numériques.
- 2/ des compétences techniques métiers (et non numériques) nouvelles (dans leur contenu ou dans l'exigence de leur maîtrise).
- 3/ des compétences dites transversales, qu'elles soient cognitives, relationnelles ou situationnelles.

Le COE observe enfin que plus l'utilisation du digital est importante, plus la probabilité est grande que le salarié juge son travail "intéressant, complexe et intensif".

Si ces analyses embrassent tous les secteurs d'activités, elles constituent pour l'assurance un document de travail particulièrement utile. Pour décrire une réalité foisonnante et complexe, son premier mérite est de fixer un certain vocabulaire. A l'heure où la transformation digitale impose à chacun de prendre en compte son environnement avant de s'engager dans des dialogues avec les autres, il n'est pas superflu de pouvoir accéder à un lexique et à un répertoire de concepts partageables. Un autre intérêt de ce rapport est de ne pas réduire les compétences à l'ère du digital aux compétences techniques numériques. Les compétences évaluées par exemple par le Certificat Digital de l'Assurance sont naturellement indispensables. Elles fixent un socle commun qui s'enrichira ensuite des problématiques propres à chaque métier. Le COE met ainsi en exergue les effets collatéraux de la nouvelle économie numérique sur des compétences techniques métiers plus traditionnelles. L'exemple des commerciaux, cité par le rapport, est particulièrement signifiant pour notre branche. Un client déjà informé des offres de l'entreprise via le digital a toute chance de soumettre le commercial à un questionnaire plus pointu et plus technique. C'est par différence avec ce qui est déjà sur internet que sa valeur ajoutée sera évaluée.

Si les compétences transversales font partie depuis longtemps du vocabulaire RH, une autre contribution du rapport est peut-être d'en préciser les termes. Certains concepts sont ainsi introduits pour désigner les compétences transversales cognitives. Par exemple, la littératie se définit par "l'aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la

<sup>1</sup> Accessibles sur le site de l'Observatoire : <http://www.metiers-assurance.org/>

collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités"<sup>2</sup>. Face au développement des écrits dans les échanges, borner son ambition à une écriture sans faute d'orthographe serait certainement très loin du compte.

Parmi les compétences transversales, l'étude du COE montre encore que "les compétences sociales (travail en équipe, intelligence sociale) et situationnelles (autonomie, apprendre à apprendre) sont en moyenne toujours plus sollicitées dans un environnement numérisé".

## La diffusion des nouvelles technologies

Voiture autonome, blockchain, intelligence artificielle... ces technologies, apparues assez récemment finalement sur les radars, diffusent rapidement comme l'illustre ce florilège. A partir du 31 mars 2018, l'installation de l'eCall sur tous les nouveaux véhicules commercialisés aujourd'hui est devenu obligatoire. Lorsque les capteurs du véhicule détectent un accident (par exemple quand un coussin gonflable de sécurité "airbag" est déclenché), le système prévient le centre d'appel d'urgence par l'intermédiaire du 112. En France, le Syndicat National des Sociétés d'Assistance anticipe 30 000 appels d'urgence liés à l'eCall en 2018, 150 000 en 2019 et 400 000 en 2020.

Au Royaume Uni, l'imminence de l'introduction du véhicule autonome conduit les pouvoirs publics à compléter les dispositions relatives à l'assurance automobile obligatoire. Dans un pays où elle repose sur l'assurance du conducteur, le "Vehicle Technology and Aviation Bill" permet désormais au conducteur d'être couvert aussi bien quand il est au volant que lorsque sa voiture est en mode de pilotage automatique.

L'intelligence artificielle s'essaie à de nouvelles applications, comme par exemple la recherche des bénéficiaires des contrats d'assurances vie suite au décès de l'assuré. Dans un autre domaine, la détection de la fraude, une start up parisienne boucle sa troisième levée de fonds, revendique 45 assureurs clients dans le monde, 100 millions de déclarations de sinistres en assurance auto et habitation, et 300 millions de demandes de remboursement analysées, avec un taux d'efficacité deux fois supérieur à celui des autres outils du marché.

Tandis qu'un assureur français utilise la technologie de la blockchain pour lancer une plateforme d'assurance paramétrique totalement automatisée couvrant les retards d'avion, quatorze sociétés se rapprochent pour développer une blockchain interassureurs destinée à simplifier leurs échanges de données induites par les résiliations de contrats dans le cadre de la Loi Hamon.

<sup>2</sup> OCDE & Statistiques Canada (2000). La littératie à l'ère de l'information. Rapport final de l'Enquête Internationale sur la littératie des adultes.

Désormais, la Robotic Process Automation (RPA) offre la perspective d'une réduction du coût des processus comptables et financiers. Elle se présente comme une alternative envisageable pour conserver ou rapatrier sur le territoire des activités externalisées au cours des dernières années et dont le management à distance se révèle parfois problématique (turn over des équipes locales, qualité, coûts de coordination avec le "centre").

Pendant ce temps, l'application et la diffusion de ces nouvelles technologies continuent de s'étendre au champ de la relation client (Cf. Baromètre prospectif 2017-2022). Au moyen des chatbots et de l'intelligence artificielle, la prise en charge sans intervention humaine des demandes de faible complexité est au programme. Son déploiement repose sur une double promesse économique et sociale : d'une part, la réduction des coûts et une amélioration de la disponibilité du service pour les clients, d'autre part, un désencombrement du poste de travail des tâches lourdes et fastidieuses pour les conseillers (mails...).

## Plus forte que la révolution technologique, la révolution réglementaire

C'est peu dire que la révolution technologique est en train de recomposer les environnements et contenus de travail des métiers de l'assurance. A ce jour pourtant, ce sont les implications des transformations réglementaires qui produisent les effets d'alignement les plus impressionnants.

Des technologies sont parfois disponibles mais elles sont en pratique diversement mobilisées. A supposer qu'elles soient investies, leur développement doit encore surmonter des problèmes techniques, des résistances culturelles et des temps d'apprentissage. Les obligations réglementaires, avec les sanctions pénales et financières qui les accompagnent, leur confèrent de fait un "avantage" : par rapport aux autres projets d'entreprise, leur non mise en œuvre n'est pas une option pour les dirigeants et les équipes de l'entreprise.

Ainsi, les obligations introduites par Solvabilité 2 ont exercé de puissants effets structurants qui, plus de deux ans après leur mise en œuvre obligatoire, sont loin d'avoir épuisé toutes leurs conséquences. Toujours au cœur du métier mais sur un autre terrain, la Directive Distribution Assurance (DDA) applicable à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2018 introduit une transformation d'une portée au moins égale à Solvabilité 2 (Cf. Baromètre Prospectif 2017-2022). L'article 20 de la DDA est en train de parachever ce que l'association d'un management vertical, de l'excellence opérationnelle et d'un CRM adossé aux méthodes de vente n'avaient que partiellement réussi à faire : canaliser la relation commerciale et la mettre davantage sous contrôle. Son premier alinéa notamment (encadré ci-après) se présente aux entreprises sous la forme d'une contrainte ; pourtant, la

plupart d'entre elles s'investissent pour en faire une opportunité, un levier de transformation et de convergence de leurs forces / méthodes commerciales.

### **Article 20 – 1 de la Directive Distribution Assurance**

"Avant la conclusion d'un contrat d'assurance, le distributeur de produits d'assurance précise, sur la base des informations obtenues auprès du client, les exigences et les besoins de ce client et fournit au client des informations objectives sur le produit d'assurance sous une forme compréhensible afin de lui permettre de prendre une décision en connaissance de cause. Tout contrat proposé est cohérent avec les exigences et les besoins du client en matière d'assurance. Lorsque des conseils sont fournis avant la conclusion d'un contrat spécifique, le distributeur de produits d'assurance fournit au client une recommandation personnalisée expliquant pourquoi un produit particulier correspondrait le mieux à ses exigences et à ses besoins".

## **RGPD, au risque de la confiance**

Le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) est un autre terrain réglementaire sur lequel les assureurs vont s'exercer à l'art de transformer des obligations réglementaires en avantages concurrentiels.

Les problèmes que vise à traiter le RGPD ne sont pas spécifiques à l'assurance et doivent être replacés dans leur contexte. L'explosion de la masse des données clients stockées par les entreprises exige l'introduction de nouvelles unités de mesure. De moins de 40 zettaoctets aujourd'hui (1 zettaoctet =  $10^{21}$  octets), la masse de données personnelles en circulation devrait être multipliée par quatre d'ici huit ans, selon le cabinet IDC. Alors que l'information détenue par les entreprises n'a jamais été aussi abondante, une grande majorité de consommateurs se déclare insatisfaite du niveau de personnalisation de la relation client.

Le scandale actuel du détournement des données de Facebook, portant sur plusieurs millions d'américains à des fins électorales, ajoute à une série déjà longue de coups de canifs dans la confiance. C'est en effet dans un contexte marqué par une défiance croissante quant à l'usage que les entreprises font de leurs données personnelles, que le RGPD est entré en vigueur le 25 mai 2018. Après la période *Far West* du développement de l'économie digitale, ces nouvelles dispositions procurent aux consommateurs des moyens pour reprendre le contrôle. Entre autres dispositions, le RGPD uniformise les règles pour toutes les entreprises avec, notamment, une responsabilisation plus forte en matière de conformité. Il institue aussi de nouveaux droits pour les personnes concernées quant à l'information, la portabilité ou l'effacement de leurs données. L'encre de ce règlement est à peine sèche qu'un nouveau règlement *e.privacy* relatif

à la vie privée et aux communications électroniques pointe déjà à l'horizon. Sa publication prévue à l'origine le même jour que celui du RGPD fait encore l'objet d'intenses tractations.

Garantir le respect du RGPD vis-à-vis de la CNIL impose aux assureurs d'importants travaux d'inventaire, d'écriture et d'animation de procédures, de formation des collaborateurs, le tout accompagné de budgets informatiques conséquents. Mais la confiance des assurés n'a pas de prix. Elle constitue même une précieuse ressource stratégique collective comme l'illustre la bataille des données entre assureurs et constructeurs automobiles.

## L'enjeu de la donnée entre assureurs et constructeurs automobiles

Le durcissement des règles dans le domaine des données clients pourrait en effet servir les intérêts de long terme des entreprises d'assurances. La digitalisation de l'économie (voiture autonome, prolifération de capteurs en tous genres, internet des objets...) procure à divers opérateurs (dont les constructeurs automobile) des informations utiles aux assureurs, notamment pour déterminer les circonstances d'un accident. Plutôt que ces intervenants ne s'octroient sur elles une forme de monopole, les assureurs s'activent pour rappeler que les consommateurs sont les seuls à pouvoir déterminer les usages faits avec leurs données. La campagne *Data4drivers* lancée au niveau européen fin 2017 par les fédérations des sociétés d'assurances esquisse la recherche d'une nouvelle alliance. Elle invite les conducteurs à signer une pétition en ligne appelant les instances européennes à garantir que seuls les conducteurs – et non les constructeurs automobiles – puissent décider qui a accès aux données du véhicule et pour quel usage.

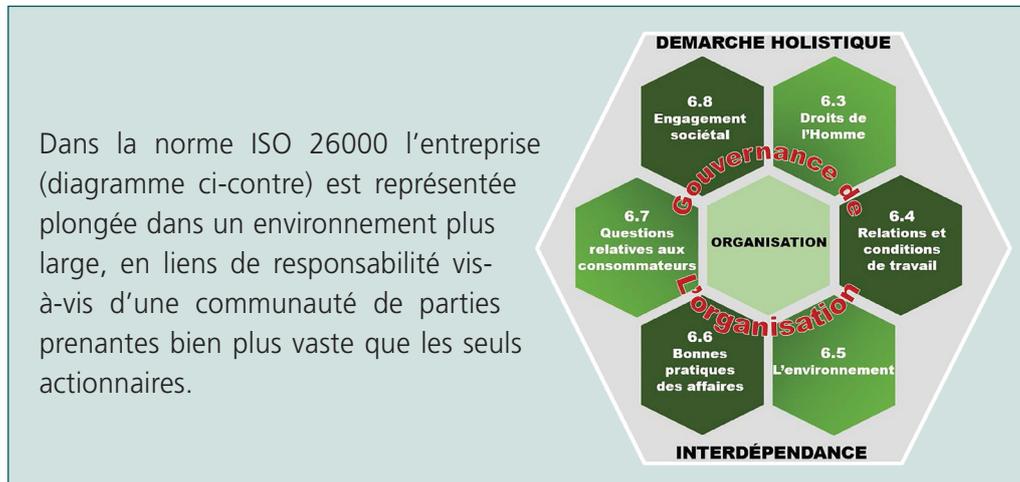
## Il n'y a pas que le *business* dans la vie de l'entreprise

Certaines évolutions réglementaires sont le fruit de longues maturations sur le terrain sociétal. Suite au rapport NOTAT/SENARD<sup>3</sup>, les modifications projetées des articles 1833 et 1835 du code Civil sont de ce type. Elles pourraient prochainement inscrire dans notre droit que l'entreprise ne se limite pas à la recherche du profit mais qu'elle a aussi un rôle social et environnemental.

Après que l'économiste Milton Friedman en 1970 a déclaré "the only business of business is business", la conception d'une entreprise se confondant avec le profit avait imposé sa référence. 40 ans après, la publication de la norme ISO 26000 en 2010 (Cf. encadré), ainsi que certains travaux de recherches viennent proposer une autre vision, voire une alternative. Même avec le soupçon de *green washing*, les entreprises doivent aujourd'hui intégrer la préoccupation de leur

<sup>3</sup> Nicole NOTAT et Jean Dominique SENARD. *L'entreprise, objet d'intérêts collectifs*. Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail (2018).

image sociale et environnementale. Si le projet de loi était adopté, la possibilité offerte aux entreprises d'expliciter leur "raison d'être" pourrait constituer dans ce cheminement une nouvelle étape.



D'un certain point de vue, les entreprises d'assurances et leurs collaborateurs sont plutôt bien préparés à cette nouvelle donne. Depuis longtemps, les caprices de la nature tout comme les aléas des activités humaines leur rappellent au quotidien les liens d'interdépendance et d'inclusion qui les unissent à un écosystème. De la même manière, on trouvera peu d'autres industries qui ont aussi étroitement à articuler la double dimension de la rentabilité et de la responsabilité politique et sociale. Déjà, les exigences du développement durable ne sont pas sans conséquence sur leurs activités, par exemple sur la gestion financière (Investissement Socialement Responsable) et immobilière (Norme environnementale de construction). Cette sensibilité n'est donc pas nouvelle chez les assureurs pour qui la vigilance à avoir dans ces domaines est historiquement acquise.

## Les activités et les compétences au temps du digital

Nous ouvrons ce chapitre du Baromètre par le sujet de l'impact du digital sur les métiers et les compétences. Mais au terme de ce court inventaire, peut-être conviendrait-il d'exprimer différemment les choses. Les technologies digitales ne constituent pas l'unique cause, ni peut-être même l'explication principale de la transformation actuelle des métiers dans le secteur de l'assurance. Notre étude en cours<sup>4</sup> sur ce sujet met au contraire en lumière une pluralité de facteurs de contingence qui se conjuguent entre eux, comme le réglementaire ou le sociétal. Pour envisager les défis posés par cette transformation, parler plutôt des activités et des compétences *au temps du digital* est une formulation davantage équilibrée, plus ouverte et probablement plus exacte.

<sup>4</sup> Cette étude en cours sera publiée le 19 décembre 2018.

## II - Chaîne d'activités et métiers

### Où va la famille commerciale ?

L'analyse de l'impact des facteurs d'environnement sur la chaîne d'activités et les métiers sera consacrée dans le Baromètre de cette année à la famille Distribution et développement commercial. Toutefois, et comme chaque année, on trouvera à sa suite un tableau présentant les données clés et tendances d'évolution des autres familles de l'assurance.

Après un rebond en 2015, l'année 2016 a été marquée par un recul sensible des effectifs de la famille commerciale (-4,3%). La baisse de 7,6% sur les cinq dernières années suggère une évolution structurelle. De fait, 6 des 8 sous-familles qui la composent sont en retrait. Outre la baisse des effectifs, l'évolution du recrutement est un autre signal des mutations de ces métiers. Depuis 2016, la Distribution et le développement commercial ne vient plus en tête des recrutements, désormais dépassée par la famille Gestion des contrats. En cinq ans, le nombre de personnes embauchées a baissé de 21%. Quels que soient les niveaux de qualifications, le volume des recrutements est en retrait. On observe un fort recul des embauches en Bac+5 (-26,7%) qui contraste avec l'évolution inverse constatée au niveau de la branche (+29,3%).

La distinction entre les métiers commerciaux sédentaires et les métiers commerciaux itinérants aide à comprendre ce qui est en train de se passer. Pour la distribution non intermédiée sur le marché des particuliers, le commercial itinérant se confond largement avec les assurances de personnes. Le commercial sédentaire quant à lui se retrouve majoritairement sur le marché des assurances de biens et de responsabilité. Les dynamiques spécifiques de ces deux marchés amplifient encore les contrastes dans l'évolution de ces deux profils.

### Les métiers commerciaux itinérants

Entre 2011 et 2016, l'effectif des trois sous-familles commerciales itinérantes s'inscrit en forte baisse (-17%). Pour la composante "Animation de réseaux non-salariés, (prescripteurs, partenaires, intermédiaires)" ce recul s'inscrit dans une tendance de long terme. Ses causes racines, telles que nous les avons identifiées dans notre étude sur les inspecteurs (2012), sont toujours à l'œuvre : diminution du nombre d'intermédiaires, prise en charge par le digital d'une partie des échanges avec les compagnies, optimisation de l'allocation des ressources d'animation des réseaux.

Des évolutions d'une autre nature expliquent le tassement de la vente itinérante. Le très faible niveau des taux obligatoires et son impact sur les produits d'assurances vie en euros a conduit certaines compagnies à restreindre leurs effectifs. Le repositionnement des réseaux salariés sur les marchés de la gestion du patrimoine et de la protection sociale génère des besoins en effectifs moindres que ceux que mobilisaient les traditionnelles activités de collecte d'épargne.

Dans une course à la conquête de clientèles à plus fort potentiel, les besoins de recrutement se concentrent sur des profils experts et/ou expérimentés qu'un marché du travail sous tension peine à satisfaire.

Dans ces domaines, la mise sous process de la vente est une autre caractéristique de la période. Une reconfiguration profonde des processus et des activités est à l'œuvre. Le passage au zéro papier pour la souscription est un chantier prioritaire. Souscription du contrat dématérialisé, avec signature électronique, scan des documents en clientèle pour obtenir la complétude du dossier du premier coup, dépôt des pièces dans des espaces digitaux dédiés au client sont au programme. Après la DDA, la nécessité de sécuriser juridiquement les opérations se conjugue avec le potentiel des outils numériques : en vue, d'une nouvelle avancée de la fluidité et de l'automatisation du processus de souscription. Cette évolution s'accompagne de l'effacement progressif des traditionnelles tâches de gestion liées à l'activité commerciale.

Les obligations et sanctions réglementaires relatives à la qualité du conseil au client ont pour corollaire une codification et une sécurisation juridique des opérations de vente bien plus grandes. La figure d'Épinal, même caricaturale, de Séraphin Lampion vendeur d'assurances doit être définitivement remise au musée de l'Assurance. Les vendeurs d'hier se font de plus en plus technico-commerciaux ; le processus structuré qu'ils déroulent dans le face-à-face client laisse moins d'espace à des talents et des tempéraments spécifiques qui, par le passé, singularisaient les commerciaux itinérants et les distinguaient plus nettement des autres collaborateurs de l'entreprise. Dans le même temps, avec l'investissement des marchés de la gestion de patrimoine ou de la protection sociale d'entreprise, les exigences en termes d'expertise se font de plus en plus précises.

Cette forme de normalisation de la fonction itinérante est entretenue par une valorisation croissante de la fidélisation au détriment de la conquête. Ce glissement progressif s'explique par le coût très élevé d'acquisition de nouveaux clients et le potentiel de développement encore sous exploité des portefeuilles. L'activité commerciale se fait de moins en moins "héroïque" et solitaire. Dans l'environnement digital et multicanal qui relie le client à l'entreprise, la vente est préalablement mûrie par une multiplication des interactions du client avec les outils et les collaborateurs non commerciaux de l'entreprise. Si l'obtention de la signature du client est ce qui distingue encore le mieux les métiers commerciaux des autres métiers de la relation client, elle est aussi le fruit d'un capital confiance qui est le produit de la performance collective de tous ceux (services clients de la gestion des contrats, marketing et communication de l'entreprise, informatique des outils commerciaux digitaux de l'entreprise) qui, au contact du client ou par la médiation de leurs livrables, ont créé les circonstances favorables à cette transformation.

Outre la *réalisation* de la vente, il revient de plus en plus aux commerciaux itinérants de construire et de développer la *propension* des clients à souscrire un nouveau contrat ou à compléter / reverser sur un contrat existant. Ces attentes conduisent à des activités commerciales plus indirectes par rapport à l'acte de vente. Premier exemple, il ne suffit pas de mettre des applications à la disposition des clients pour que ceux-ci les utilisent ; un nouvel usage du temps (et un meilleur amortissement du coût) du face-à-face entre le commercial et son client visera à l'éduquer à un usage des applications mobiles, ce qui confortera ses attachements à l'offre globale de produits et services. Deuxième exemple, les démarches visant à promouvoir sa notoriété (*personal branding*) sur les réseaux sociaux (Facebook...) consistent pour un commercial à se faire reconnaître comme un expert par certaines clientèles ou niches. Elles sont une nouvelle manière de construire un capital image porteur de consultations et de futures affaires. Troisième exemple, l'animation des réseaux d'agents généraux et de courtiers tend à prendre un tour plus stratégique. À côté de l'animation commerciale classique, les animateurs doivent accompagner l'intermédiaire dans une démarche plus stratégique d'insertion (de l'agence ou du cabinet de courtage) dans la nouvelle économie digitale.

## Les métiers commerciaux sédentaires

Entre 2011 et 2016, l'évolution des effectifs commerciaux sédentaires (-2,8%) contraste avec celle des itinérants (-17%). Elle se complète de transformations qualitatives importantes que la grille d'analyse de la nomenclature des métiers de la branche permet de mieux comprendre. Les emplois des commerciaux sédentaires s'y distribuent entre quatre sous-familles de métiers. C'est cette segmentation que les transformations continues et souvent silencieuses des dernières années remettent en cause.

En premier lieu, que ce soit en bureau, point de vente ou sur les plateformes, la distinction entre "vente", d'un côté, et "vente et gestion", de l'autre, se révèle de plus en plus artificielle. Pour les assurances de biens et de responsabilité sur le marché des particuliers, les activités de gestion sont absorbées par l'activité majeure de la vente. Les outils informatiques qui équipent l'activité vente du collaborateur le mettent en position d'accomplir dans le même mouvement des actes étiquetés "gestion" par le passé. Pour ces produits / clientèles d'assurances, la vente ne se conçoit pas sans la gestion. En sens inverse, la gestion ne peut survivre comme une activité séparée.

En second lieu, l'opposition "bureau et point de vente" versus "plateforme" qui justifiait en 2012 la constitution de deux sous-familles distinctes est aujourd'hui discutable. Si on ne s'arrête pas aux différences physiques manifestes entre ces deux environnements, on observe dans les activités exercées et les compétences mises en œuvre une convergence croissante. Que les plateformes soient conçues

comme point d'entrée principal avant renvoi éventuel vers le réseau physique ou, à l'inverse, qu'elles constituent une structure de débordement de la gestion des implantations physiques, les activités et compétences des unes sont de plus en plus en miroir de celles des autres. C'est particulièrement vrai sur les marchés d'assurances de biens et de responsabilité des particuliers et professionnels. C'est aussi le cas dans le domaine des assurances de personnes (vie, santé), même si les réseaux physiques traitent généralement des clientèles d'un potentiel supérieur à celles traitées par les plateformes. Au global, c'est donc la question des critères de segmentation de la famille commerciale sédentaire dans la nomenclature qui vient aujourd'hui à se poser.

Pour les marchés automobile et habitation, une autre évolution de long terme est la "*dé-processualisation*" des entretiens et méthodes de vente. Les approches d'hier étaient centrées sur le contrat d'assurance et la couverture des risques. Progressivement, les approches deviennent plus client-centriques. Ses attentes, interrogations et besoins guident de plus en plus la conversation. Aucun scénario ou script d'entretien ne peut plus être écrit à l'avance. Pour le conseiller, une compétence centrale devient l'écoute agile : une capacité à capter et à rebondir sur les propos et signes plus ou moins structurés émis par le client ; une capacité à détecter dans cet échange les opportunités pour concevoir et proposer des solutions qui articulent la diversité et la profondeur de l'offre de l'entreprise. Outre les produits d'assurance, le conseiller doit savoir intégrer dans cette solution des nouveaux services, notamment ceux émanant des startups sur lesquels les assureurs investissent pour se différencier.

Pour ces contrats, la part croissante de la relation client semble avoir pour corollaire une moindre présence de la technique dans les discussions. L'ancienneté et la banalisation des produits n'offrent plus guère de grain à moudre technique lors des échanges. L'humain, le relationnel, le sensible, l'émotionnel..., qui prennent une importance croissante, ne font cependant pas disparaître la technique mais en modifient seulement les conditions d'usage. Technique et relationnel se redéfinissent mutuellement. A l'aide des règles techniques accessibles sur son poste de travail, le "technicien de la relation client" se définira moins par une connaissance sans faute de toutes les normes, que par sa capacité à savoir les rechercher. On lui demandera surtout de les mobiliser à bon escient dans l'agencement de la solution proposée et le dialogue avec le client. Ces évolutions sont peut-être moins manifestes dans le cas des produits d'assurances vie et de personnes qui, avec l'expansion des offres en U.C. et des approches "besoins" ou "patrimoniales globales", laissent davantage d'espace à un échange technique, au sens plus classique du terme. Dans tous les cas, si la technique et le relationnel figurent dans des chapitres séparés des référentiels de compétences, c'est dans leur dynamique conjointe, en situation, qu'il paraît le plus approprié de les appréhender.

## Profils statistiques et tendances d'évolution

Distribution et développement commercial				Population Totale	
Données sur les effectifs	31/12/2016	Evolution 2011/2016	Tendance à 5 ans	31/12/2016	à 5 ans
Effectifs de la famille*	45 085	-7,6%	↘	146 200	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	30,8%	-2,1 pts	↘	-	-
Taux de recrutement	8,0%	-1,4 pt	→	9,0%	→
Age moyen	41,8 ans	+1,1 an	↗	42,6 ans	→
Taux de 55 ans et+	14,5%	+2,3 pts	→	17,6%	→
Taux de cadres	29,5%	+2,8 pts	↗	47,9%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	57,8%	+4,4 pts	→	48,9%	↗
Niveaux de formation ≥Bac+5	8,2%	+0,7 pt	↗	20,6%	↗

Gestion des contrats ou prestations				Population Totale	
Données sur les effectifs	31/12/2016	Evolution 2011/2016	Tendance à 5 ans	31/12/2016	à 5 ans
Effectifs de la famille*	42 913	+5,0%	→	146 200	↘
Poids représentatif de la famille/Population totale	29,4%	+1,9 pt	↗	-	-
Taux de recrutement	8,7%	+1,4 pt	→	9,0%	→
Age moyen	42,1 ans	-0,5 an	→	42,6 ans	→
Taux de 55 ans et+	18,3%	-0,4 pt	→	17,6%	→
Taux de cadres	34,7%	+1,0 pt	↗	47,9%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	51,9%	+6,7 pts	↗	48,9%	↗
Niveaux de formation Bac+5	16,3%	+3,2 pts	↗	20,6%	↗

(\*) 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.

	Métiers-cœurs		Métiers-supports		Métiers du pilotage		Population Totale	
Données sur les effectifs	31/12/2016	à 5 ans	31/12/2016	à 5 ans	31/12/2016	à 5 ans	31/12/2016	à 5 ans
Effectifs du groupe de métiers*	98 100	→	22 953	↘	25 147	↘	146 200	↘
Poids représentatif du groupe de métiers	67,1%	↗	15,7%	↘	17,2%	↘	-	-
Taux de recrutement	8,7%	→	8,3%	→	9,5%	→	9,0%	→
Age moyen	41,8 ans	→	45,4 ans	↘	43,7 ans	→	42,6 ans	→
Taux de 55 ans et+	16,0%	→	23,7%	↗	18,4%	→	17,6%	→
Taux de cadres	37,4%	↗	56,7%	↗	82,1%	→	47,9%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	53,0%	↗	41,6%	↗	40,2%	→	48,9%	↗
Niveaux de formation Bac+5	16,1%	↗	19,3%	↗	39,7%	↗	20,6%	↗

(\*) 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

## Un travail de réécriture des référentiels RH

Signe parmi d'autres du mouvement de transformation engagé par les sociétés d'assurances, 2/3 des représentants RH réunis dans le comité de pilotage de l'étude sur l'impact du digital déclarent être engagés dans un travail d'actualisation, voire de refonte de leurs référentiels des emplois et des compétences. Si ces démarches font parfois suite à des rapprochements d'entreprises, elles sont plus généralement la conséquence de deux phénomènes. En premier lieu, le décalage entre les cartographies RH et les territoires de l'entreprise qu'elles décrivent impose une remise à plat. Par le passé cependant, cette condition nécessaire n'était pas toujours suffisante. Les entreprises pouvaient "faire avec" des référentiels vieillissants sans estimer toujours urgent de procéder à leur réforme.

Une deuxième caractéristique distingue en effet la période actuelle des précédentes. A partir d'historiques et d'existants parfois très différents, la généralisation de ces démarches signale cette fois un besoin pressant et de court terme : équiper les processus RH et le management de nouveaux instruments, proposer et afficher pour les collaborateurs de nouveaux repères. Comme jamais par le passé, les référentiels RH s'intègrent et participent à la transformation opérationnelle de l'entreprise. Ils sont des outils d'accompagnement et de médiation, avec une visée de plus en plus performative.

## Les nouvelles ambitions des référentiels RH

Plus que les démarches à dominante gestionnaire du passé et bien au-delà de la simple gestion RH, les référentiels qui s'inventent participent d'un projet de recomposition des identités et cultures professionnelles dans l'entreprise. Si ces instruments équiperont toujours la gestion courante, leur fonction est relativement moins descriptive et davantage projective. Dans les descriptifs d'activités et des compétences qu'ils consignent devraient se rencontrer la reconnaissance du déjà là et de ce qui n'y est pas encore. D'un répertoire que peu - sauf les RH - consultent, le référentiel se fait médiation au service de l'avènement de nouvelles représentations. Devenu outil de la politique RH, il vise aussi à créer une dynamique des transformations. Cette attente à l'égard des référentiels ne devrait pas rester sans effet sur la manière de les écrire, de les déployer et de les faire vivre. Si les référentiels des métiers de demain doivent ressembler à une galerie de *persona*, sans doute faut-il s'attendre à une participation plus intense des collaborateurs à la formalisation leur propre rôle et à leur mise en scène.

## Plasticité des métiers et des identités professionnelles

Un ou deux siècles de fonctionnement en silos avaient fini par ériger les métiers en des catégories stables, aux territoires bien délimités et aux propriétés objectives. On associait les métiers de techniciens, commerciaux, gestionnaires de contrats... à des caractéristiques que l'on croyait immuables. Comme dans le tableau périodique des éléments de nos cours de chimie, à chaque case de la nomenclature pouvait être associées quelques propriétés objectives (savoirs, valeurs, identité professionnelle...) qui semblaient conférer aux métiers l'épaisseur d'une substance.

Les premiers ateliers de l'étude sur l'impact du digital sur les métiers et les activités tranchent avec cette vision des choses. Les frontières entre métiers deviennent de moins en moins nettes. Pour le développement du chiffre d'affaires par exemple, commerciaux et gestionnaires de contrats empruntent de plus en plus un répertoire commun de rôles. Dans d'autres domaines, l'activité des opérateurs dits d'exécution recourt à des techniques de conduite de projet ou de contrôle jusque-là réservées à d'autres familles de métiers.

De toutes les révolutions en cours, la perspective d'une dissolution/recomposition de l'identité traditionnelle des métiers n'est pas la moins impressionnante. Dans la recomposition engagée, contribuer au réagencement des anciens métiers autour de nouvelles logiques est une fonction majeure à laquelle les nouveaux référentiels doivent participer.

### Du numérique au situationnel : le cheminement du concept de digital

Dans cette dynamique d'actualisation, il est particulièrement instructif d'observer le cheminement du concept de digital dans les nomenclatures. Il y a environ trois à quatre ans, la poussée digitale a confronté les DRH au problème du rattachement de fonctions émergentes dans les nomenclatures de l'entreprise. A la croisée de métiers déjà existants et d'une forte composante numérique, ces postes de travail ne rentraient pas naturellement dans les cases des référentiels en usage. Face à ces difficultés de rattachement, le premier réflexe des DRH fut souvent d'ériger le digital comme une famille d'emplois à part entière ou comme une filière de métiers particulière. Aujourd'hui, la plupart des entreprises qui s'étaient engagées dans un tel schéma font machine arrière.

Le digital leur apparaît aujourd'hui beaucoup moins comme une catégorie d'emplois ou de métiers que comme un socle de compétences transversales à l'ensemble des familles de métiers. Ces compétences digitales vont au-delà des

compétences numériques telles que celles visées par exemple dans le Certificat Digital Assurance. Elles entrent dans une composition d'ensemble qui articule des compétences techniques et situationnelles. Ce constat fait ressortir un des enjeux de la période et des années qui viennent : l'alphabétisation numérique est un moyen et une (simple) étape de la transformation digitale. Si la réussite de la première est exigeante, elle ne garantit pourtant pas la réussite de la seconde. Il serait plus confortable d'affronter une (simple) révolution technique. De fait, la transformation identitaire et culturelle que les référentiels doivent favoriser conforte leur (ré)écriture à des difficultés autrement importantes.

## La réécriture des référentiels à l'épreuve

Ces nouvelles exigences mettent à l'épreuve nos manières même de concevoir les référentiels d'emplois et de compétences. Parmi différentes difficultés, deux obstacles en particulier pourraient entraver leur réécriture. Le premier se trouve du côté de la pauvreté du répertoire de nos concepts et de notre vocabulaire. C'est particulièrement frappant lorsqu'on considère à quel point notre langage est incomplet pour rendre compte de la variété et de la subtilité des compétences situationnelles. Les Inuits disposent, paraît-il, d'une cinquantaine de mots pour désigner la neige<sup>5</sup>. Nous-mêmes sommes pareillement très bien équipés lorsqu'il s'agit de décrire les compétences techniques. Par contraste, notre lexique est plus restreint pour qualifier les compétences situationnelles. Nous désignons par exemple par le même mot de "relationnelles", des compétences qui sont de natures différentes. Gérer la relation téléphonique pour traiter un dossier mobilise des compétences relationnelles. Manager l'expérience-client d'un assuré sinistré fait également appel à des compétences relationnelles. Faute d'une qualification plus fine, on renvoie au même concept ce qui correspond pourtant à deux contenus distincts. Dans le continuum qui va des premiers pas du SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci) à l'expertise relationnelle, il existe tout un nuancier d'activités et d'exigences très différentes. Le terme relationnel, ou celui de "situationnel" qui émerge aujourd'hui, se sont souvent construits en creux pour désigner ce qui n'était pas technique. La nouvelle économie servicielle exige aujourd'hui de les définir positivement... comme les Inuits savent parler de la neige.

Un deuxième obstacle pourrait aussi émaner de l'habitude de démembrer la compétence nécessaire à la performance en catégories séparées et objectives (savoir, savoir-faire, comportement). La montée en importance des compétences situationnelles met particulièrement cette structure à l'épreuve. Si les évolutions de l'activité conduisent à développer un vocabulaire qui qualifie plus précisément le savoir-être, les termes d'attention, de sensibilité ou d'émotion peuvent résonner

<sup>5</sup> Si vous ne parlez pas l'Inuit : qanik neige qui tombe, aputi neige sur le sol, pukak neige cristalline sur le sol, aniu neige servant à faire de l'eau, siku glace en général, nilak glace d'eau douce, pour boire, qinu bouillie de glace au bord de la mer. Dans Lucien Schneider (Dictionnaire français-esquimaux du parler de l'Ungava, 1970).

étrangement dans le monde de l'entreprise. Surtout, le fait de les développer à l'intérieur d'une catégorie distincte pourrait soulever quelques interprétations. Plutôt que des énumérations séparées, les référentiels ne devraient-ils pas mettre mieux en valeur ce qui, en situation et dans l'action, relie technique et relationnel, de même que la manière dont elles interagissent l'une sur l'autre ? Cette démarche pourrait faciliter l'évaluation d'un type de compétences bien moins objectivables que les compétences techniques traditionnelles. Au risque d'être moins confortable, cette logique servirait en outre mieux la formation en situation de travail que les formats actuels.



# Etudes disponibles

## Rapports de l'Observatoire sur les Métiers (ROMA) et les Formations (ROFA) des salariés de l'Assurance

- Description 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 (2015)

## Diagnostics et rapports

- Rapports Mixité et diversité (en partenariat avec la FFA – 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

- D'une obligation de moyens à une exigence de résultats, quelle formation demain dans l'assurance ? (2017)
- Les mobilités dans l'assurance (2016)
- 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 sur 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*



**Observatoire**  
**DE L'EVOLUTION**  
**DES METIERS DE L'ASSURANCE**

**Norbert GIRARD**

Secrétaire Général

01 53 21 51 23

girard@obs.gpsa.fr

**Michel PAILLET**

Chargé de mission

01 53 21 51 25

michel.paillet@obs.gpsa.fr

**Nardjesse BENSMINA**

Chargée d'études démographiques

01 53 21 51 24

nbensmina@obs.gpsa.fr

**Célia LOURENÇO**

Assistante de direction

01 53 21 51 22

celia.lourenco@obs.gpsa.fr

Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance  
1 rue Jules Lefebvre –75431 Paris Cedex 09  
Secrétariat : Tél : 01 53 21 51 20  
observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

