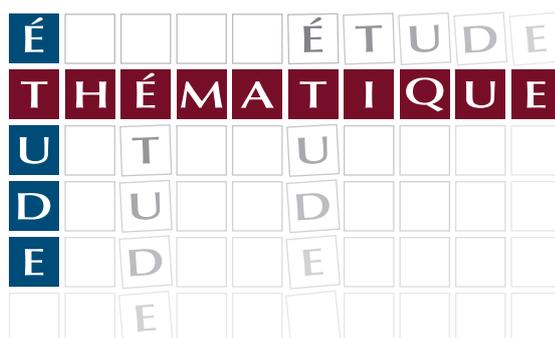


Les métiers de l'assurance au temps du digital





*L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (OEMA),
association paritaire régie par la loi du 1^{er} juillet 1901,
a été créé par la FFSA et le GEMA, devenus le 8 juillet 2016 :
Fédération Française de l'Assurance – FFA*

Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'OEMA conduit des enquêtes et exploite des bases de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner :

- les besoins des entreprises en matière de compétences et de formations,
- les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,
- les pratiques de gestion des ressources humaines.

Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.

Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

www.metiers-assurance.org

Que deviennent les métiers de l'assurance au temps du digital ? Pour répondre à cette question, 120 professionnels ont été réunis par l'Observatoire dans le cadre de 17 ateliers. La présente étude fait la synthèse de leurs échanges. Elle tente de dégager les évolutions qui traversent l'ensemble des métiers et l'horizon commun qui les organise.

Dans l'assurance, **trois déterminants apparaissent au cœur de la transformation digitale**. La personnalisation et la réactivité de la réponse au client, le dépassement de l'offre de produits par un système de services et l'inflation réglementaire produisent une réaction en chaîne sur les activités et les compétences. **Les outils numériques sont les auxiliaires de cette transformation et y jouent des rôles multiples**. Leur impact le plus important est de modifier le comportement et les attentes de toutes les parties prenantes. Leurs effets sont récessifs pour l'emploi quand ils automatisent ou transfèrent certaines activités jusqu'à les faire disparaître. En sens inverse, ils ont aussi le potentiel d'ouvrir de nouveaux terrains de développement. Il faut ainsi porter globalement à leur crédit la démultiplication des interactions, de nouveaux degrés de liberté dans l'organisation des espaces/temps de travail et la facilitation des dynamiques collectives. De nouvelles informations, savoirs, instruments deviennent aisément accessibles sur le poste de travail et rendent l'émergence de nouvelles activités possibles.

Dans cet environnement, **la coordination efficiente et efficace de tous les intervenants est le défi central** auquel la révolution digitale nous renvoie. Pour répondre aux exigences de personnalisation, d'immédiateté et d'interdépendance, les assureurs doivent renouveler la manière dont salariés, fournisseurs et clients travaillent ensemble. Le contrôle hiérarchique et la standardisation des processus constituaient jusque-là les deux grands modes de coordination des tâches ; ils ne suffisent plus désormais à traiter la complexité des situations productives. C'est ainsi qu'**une logique d'ajustement mutuel diffuse dans les pratiques**. Ce troisième mode de coordination, jusque-là marginal, connaît un développement spectaculaire et se propage notamment par le jeu de sept mécanismes exposés dans l'étude.

Ces déterminants et mécanismes participent à **un vaste mouvement de recomposition des activités et des compétences**. Les emplois de pur traitement administratif de l'information disparaissent. Partout et à tous les niveaux, un nombre croissant de postes intègre des rôles transverses. A l'intérieur des métiers, les spécialités se font plus nombreuses. **Désormais, le travail de tous est orienté par la conception/résolution de problème**. La valeur ajoutée de chacun tient davantage dans la prise en charge du complexe, faisant des situations de travail ordinaires autant d'occasions d'apprentissage. Avec l'intensification des interactions, les différences culturelles entre métiers s'atténuent et laissent place à une certaine convergence des identités professionnelles.

L'adoption de nouvelles postures dans le travail apparaît comme un marqueur fort de la transition digitale. Elle est souvent la clé pour reconsidérer la contribution de son métier sous une autre perspective. Dans le même temps où la technique se densifie, on attend des compétences relationnelles qu'elles s'élargissent et s'approfondissent pour devenir collaboratives. Dans les situations de travail, technique et relationnel, loin de s'exclure mutuellement, sont coprésents et s'hybrident.

Pour la gestion des ressources humaines, la fluidité des emplois constitue une nouvelle donne. La "destruction créatrice" des emplois oblige la RH à un changement de paradigme. **Ce sont en effet les compétences développées aujourd'hui qui préparent l'invention des organisations et des emplois de demain**. Si le contenu des postes de travail de demain est fait d'incertitude, la direction dans laquelle travailler les compétences d'aujourd'hui ne laisse guère de doutes. La GPEC est plus que jamais d'actualité si, à côté du "prévisionnel", elle se fait davantage "proactive".

Remerciements



AG2R LA MONDIALE

Sabria CHARRAF

Amélie AUBOUET
Sophie DUCHATEAU
Fabienne FOURNIER
Virginie LORIOT
Thierry PATTE
Alexandra SERRE
Alexandre SOURROUIL
Antoine TANCHIS



Stéphanie CAPODICASA

Sophie BROCHARD
Sébastien CHAUVEAU
Mathilde CHELLI
Sonia GAGEY
Marie LOPES BRITO
Karim MOKRANE
Romain PARDO
Clément PIAT
Maia RIPPINGER
Alice ROCHE
Jean Louis ROS



Valérie LE BERRE DEFOSSÉ

Karim BENYACOUB
Thierry D'ARTIGUES
Jean Pierre DAVID
Laëtitia DE POULPIQUET
Ludovic DODON
Pascale LENTZ



Stéphane AUTIN

Jean-François BOUILLÉ
Nicolas CHOCOLOFF
Philippe COLAS
Philippe COULAIS
Stéphane DUPUIS
Yann FROMANGER
Dominique MONARD
Gaëtan MOREAU-TENAUD
Christophe PENOUTY
David POLTEAU
Sophie ROMEYER
Agathe TISSANDIER
Carole ZACCHEO
Philippe VENTAJA



Elisette DOS SANTOS

Claudine CADIOU
Isabelle CHARLIER
Yann CHIRY
Patrick DURAND
Francis LECLEROT
Karine SA COUTINHO



Caroline ROHDE

Cédric CALES
Emmanuel DEPARIS
Loïc HERVE
Hocine Hakim MAHIOU
Véronique MARIPIILLAT
Hervé MICOLLET
Xuan Dung NGUYEN
Laurence PERCHET
Pascale POURE
Christelle ROCHARD
Carine WEILL



Isabelle GARNIER

Laure CHARDON-FAUVEL
Cédric COSTES
Florent DELAPASSE
Grégoire DUMAS
Pierre-Emmanuel FORTUNE
Christian GISSLER
Soizic ROUSSELET
Céline TOBIANA
David WASSONG



Matmut

Christophe CORNET

Safa AIT LEKBIR
Alain ARCHER
Nicolas BRESSY
Johann FROMAGER
David GRANEIX
Milos JUGOVIC
Guillaume LOURETTE
Mathieu TREDET



Nolwenn STEPHANT

Wahid DAHMOUNE
Peggy FICHOU
Bertrand NELVA-PASQUAL
Stéphanie PLA
Christelle RAIBAUT



assurances

**Agnès ALLIOT
Charles LAURENT**

Anne DIMANCHE
Anani OLYMPIO
Célia VARASSE



ASSUREURS CRÉATEURS DE CONFIANCE

Michel CORNUAU

Emmanuel FRANCOIS
Yannick PETIT



Marie-Laure MANTEAU

Florence ANDRY
Valérie CHAPELAIN
Sébastien CHAUVÉ
Céline GALLON
Stéphane MAGNAN
Marjorie THIZY



Laurent MARQUET

Anne-Sophie GLEYEN

Linda AMERIOU
Catherine BUTON
Stéphanie CHEVASSUS
Jean-Luc FOURNIER
Thomas GIL
Caroline JACQUEMARD
Corinne JOURDAIN
Audrey LANDRECIES
Christophe LEGENDRE
France LUCAT
Henri-Pierre RODRIGUES
Delphine ROUSSET
Aurélie RUBIO
Lakdhar SABAH
Jean Louis RENOULT-VARASSE

| | |
|--|-----------|
| Synthèse | 1 |
| Remerciements | 2 |
| Présentation de l'étude | 4 |
| 1. Déterminants de la transformation digitale et rôle des outils numériques | 7 |
| 1.1 Les trois déterminants de la transformation digitale | 7 |
| 1.2 Le rôle des outils numériques | 9 |
| 2. Sept mécanismes d'adaptation à l'environnement digital | 12 |
| 2.1 S'équiper d'outils pour rendre les collaborations plus performantes | 12 |
| 2.2 Faire absorber par un même poste de nouvelles tâches | 12 |
| 2.3 Acquérir une meilleure connaissance du métier des autres | 13 |
| 2.4 Développer la connaissance de son métier chez les autres | 13 |
| 2.5 Reconfigurer les postes autour de la fonction de coordination | 13 |
| 2.6 Conduire les projets selon la démarche agile | 14 |
| 2.7 Promouvoir le management par ajustement mutuel | 16 |
| 3. Sept impacts du digital sur les métiers | 17 |
| 3.1 La disparition des postes de traitement administratif de l'information | 17 |
| 3.2 Un nombre croissant de postes intègrent des rôles transverses | 17 |
| 3.3 A l'intérieur des métiers, des spécialités plus nombreuses | 18 |
| 3.4 Un travail plus orienté vers la formulation/résolution de problèmes | 19 |
| 3.5 La valeur ajoutée des salariés réside dans la prise en charge du complexe | 19 |
| 3.6 L'importance des apprentissages à partir des situations ordinaires | 20 |
| 3.7 Entre les métiers, une convergence des identités professionnelles | 20 |
| 4. Quatre implications du digital sur les compétences | 21 |
| 4.1 La posture, pivot de la transformation digitale | 21 |
| 4.2 Après les compétences relationnelles, les compétences collaboratives | 21 |
| 4.3 La densité technique augmente dans de nombreux emplois | 22 |
| 4.4 L'hybridation de la relation et de la technique | 22 |
| 5. La destruction créatrice, un changement de paradigme pour les RH | 24 |
| 5.1 La fluidité des emplois, première leçon de la transformation digitale | 24 |
| 5.2 Vers de nouvelles cartographies des métiers et des compétences | 24 |
| 5.3 Quand les compétences d'aujourd'hui font les emplois de demain | 24 |
| 5.4 De l'intermédiation à la médiation, une évolution des pratiques RH | 25 |
| Annexe n°1 | |
| Un exemple de fiche d'une sous-famille dans la nomenclature des métiers de l'Assurance | 26 |
| Annexe n°2 | |
| Questionnaire préparatoire à l'atelier remis aux participants | 28 |

Présentation de l'étude

Démarche

Beaucoup de choses ont déjà été dites sur la transformation digitale dans l'assurance. Internet 2.0, big data, intelligence artificielle, robotic process automation, voiture autonome, objets connectés... la déferlante d'innovations technologiques interpelle depuis quelques années déjà sur le devenir des marchés, des emplois et des compétences. La présente étude se propose d'appréhender cette évolution en empruntant une porte d'entrée un peu différente. Dans le cadre de 17 ateliers de 3 heures, couvrant les 15 familles de métiers de la branche, nous avons demandé à une centaine de professionnels issus de toutes les sociétés d'assurances de nous rapporter leur expérience de la transformation digitale : qu'est-ce qui a déjà changé dans leur travail ? qu'est-ce qui est en train d'évoluer ? dans quelle direction leur métier va-t-il se diriger au cours des trois prochaines années ? En incluant les 4 réunions du Comité de pilotage RH, ce sont ainsi plus de 60 heures d'échanges entre "gens de métier" qui ont été retranscrites et qui constituent le matériau source de cette étude.

Le protocole des ateliers

Ce travail en atelier s'est appuyé sur les fiches de la Nomenclature des métiers de l'assurance (l'une de ses fiches est présentée en annexe n°1). Rédigée en 2012, cette nomenclature rattache tous les emplois salariés de la branche à l'une des 15 familles et 59 sous-familles qu'elle propose. Dans ce travail de groupe, nous avons demandé aux participants de réagir au contenu de ces descriptifs six ans après leur écriture. On trouvera en annexe n°2 le questionnaire adressé aux professionnels pour préparer cette séance. Pour chacune des quatre rubriques-clés (mission, exemples d'intitulés de postes, d'activités, de compétences attendues), les salariés nous ont dit ce qui dans ces documents était toujours d'actualité, devenait obsolète ou ce qui, au vu de l'évolution des pratiques, devait au contraire être intégré aujourd'hui à ces fiches.

Une vue de la transformation du travail au temps du digital

Les instructions invitaient les participants à relever toutes les évolutions dans leur métier, quelles qu'en soient les origines. Si l'usage des technologies numériques joue un rôle déterminant, leurs réponses révèlent aussi l'importance de la révolution réglementaire (Cf. Baromètre Prospectif 2018) et de la diffusion de nouvelles exigences sociétales. Plus que l'impact du numérique sur les métiers de l'assurance, les participants nous ont parlé du travail dans l'assurance au temps du digital. C'est en ce sens qu'il faut comprendre ce terme dans cette étude : une étiquette posée sur une époque marquée par la révolution numérique, mais que traversent bien d'autres phénomènes.

La valeur de ces matériaux pour la prospective des métiers dans l'assurance

Au-delà des métiers de l'assurance, l'étude couvre la totalité des métiers dans l'assurance. Toutes les familles de métiers sont traitées de la même manière, qu'il s'agisse des métiers-cœurs ou de ceux, de moins en moins périphériques, du support et du pilotage. La composition des ateliers reflète par ailleurs la diversité des sociétés d'assurances en termes de marchés et de modes de distribution, de taille, de positionnement et de stratégie (voir la liste des entreprises participantes). Enfin et surtout, les témoignages recueillis sont sans filtre, autant qu'ils peuvent l'être. Ils sont l'expression de réactions et d'échanges spontanés, avec un minimum de guidage. Ils constituent un matériau brut qui tire sa richesse de la conversation naturelle entre professionnels d'un même métier, qui réagissent tout à la fois à partir de leur contexte respectif et dans une perspective qui va au-delà de leur entreprise d'origine.

Ce rapport met l'accent sur les évolutions transverses aux différentes familles

Trois objectifs ont guidé cette première exploitation des matériaux de l'étude. D'abord reconnaître les transformations des métiers produites sous nos yeux par la révolution en cours. Mettre en lumière, ensuite, les dynamiques qui sont communes à l'ensemble des familles de métiers. Enfin, identifier quels peuvent être les points d'appui et leviers de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au temps du digital. Cette focale nous a conduit à rechercher dans la retranscription des entretiens les changements passés ou en cours qui seraient transverses à l'ensemble ou du moins à un grand nombre de familles. Ce sont ainsi ces évolutions communes que le présent rapport met en exergue et illustre à partir des différents métiers.

Les évolutions transverses ne sont pas le seul sujet

A côté de cette focale, deux autres logiques d'exploitation des matériaux de l'étude sont possibles. La première consiste en une exploitation "verticale", par famille de métiers. Nous avons engagé cette démarche par la restitution des enseignements des deux ateliers commerciaux (itinérants et sédentaires) dans le Baromètre Prospectif 2018. Nous l'avons poursuivie en octobre 2018 par l'organisation d'une présentation publique sur les reconfigurations de la famille Logistique¹. Nous poursuivrons cette démarche en 2019 pour les autres familles de métiers.

La deuxième logique d'exploitation concerne les enseignements de l'étude pour la nomenclature. Nous avons utilisé celle-ci à des fins de questionnement et d'animation sans avoir eu pour objectif sa réécriture. Les retours des participants ont cependant mis en évidence des décalages qui appellent une réflexion sur l'impact de la transformation digitale sur notre nomenclature.

¹ Voir les vidéos de l'évènement sur le site ou la chaîne YouTube de l'OEMA : *De la logistique à l'environnement de travail, quand une famille de métiers se réinvente...*



1. Déterminants de la transformation digitale et rôle des outils numériques

Sur fond d'innovations technologiques, les nouvelles attentes des clients, les nouvelles stratégies d'offre et la révolution réglementaire sont les trois déterminants majeurs de la reconfiguration des métiers de l'assurance. Ils éclairent la place et la diversité des effets produits par les outils numériques dans la transformation digitale.

1.1 Les trois déterminants de la transformation digitale

1.1.1 Personnalisation et réactivité au cœur des stratégies

Les changements dans les attentes et comportements des clients constituent l'évolution la plus importante. Immédiateté attendue des réponses, transparence des explications, extension de la prise en charge, facilité d'accès et réduction de l'effort à consentir par le client ne sont pas des "plus qualité" de la prestation mais doivent faire partie de la version de base.

Les années 2000 avaient vu les assureurs investir la maîtrise de leurs processus. Cette quête de la qualité visait l'optimisation du traitement des flux ou des délais dans une logique industrielle. L'industrialisation était ainsi centrée sur les contraintes de production de l'entreprise ; elle s'imposait largement au client et le sollicitait pour qu'il s'y adapte.

L'irrésistible pression du "tout, tout de suite" oblige à renverser cette logique. Un design inversé, véritablement "client centrique", met les organisations traditionnelles sous tension et progressivement les redessine. Les activités de la relation client sont naturellement les premières affectées, mais l'onde qui les touche se répercute sur les familles du pilotage et du support et les reprofile de proche en proche.

Les voies et mécanismes par lesquels ce reprofilage opère sont divers, parfois subtils. La relation assureur/assuré se rééquilibre pour être vécue par le client de manière moins asymétrique. Pour l'assureur, il s'agit moins de "dérouter" sa procédure ou sa méthode de vente ou d'argumentation que de convaincre du bien-fondé des solutions proposées. L'attente de personnalisation place désormais au premier rang la nécessité d'écouter le client et de concevoir une réponse qui épouse la singularité de sa situation et de ses besoins.

Cette forte attente de personnalisation se combine avec des réponses apportées qui doivent être toujours plus rapides, sinon immédiates. Sous des contraintes de productivité qui ne se desserrent pas, la double exigence de personnalisation et de réactivité produit des adaptations en chaîne qui, visibles ou discrètes, recomposent l'organisation, le contenu, les relations du travail, jusqu'aux identités de métier traditionnelles.

1.1.2 Des produits au système serviciel : la révolution de l'offre dans les sociétés d'assurances

La fréquence des contacts assureurs/assurés était traditionnellement faible. La relation se composait d'une suite d'évènements (souscription, quittance annuelle, sinistre) espacés par de longues périodes d'inactivité et de silence. Le passage d'une relation de basse intensité à une relation plus fidélisante est au cœur de la dynamique de transformation des offres. A partir d'une couverture souvent nécessaire, voire obligée pour les particuliers ou les entreprises, les assureurs veulent s'inscrire comme des partenaires de vie dans le quotidien de leurs assurés. Le contrat d'assurances devient un point d'entrée dans un univers plus vaste lié à l'usage des biens assurés, au "prendre soin" dans le domaine de la santé, ou à l'ingénierie de protection financière. Dans chacun de ces univers, l'information, la prévention, la facilitation, le conseil, l'assistance sont susceptibles d'enrichir considérablement le service.

La notion de gamme de produits/services ne parvient plus à véritablement rendre compte de l'offre de prestations des assureurs d'aujourd'hui. Pour traduire la disponibilité et la capacité des assureurs à prendre en charge les situations des clients, il faut recourir désormais à la notion de système. Ainsi, le système d'offres de l'assureur intègre des composantes multiples et hétérogènes : gammes de produits/services de l'entreprise, prestations gérées par des partenaires, collaborateurs commerciaux en relation de face-à-face ou à distance avec les clients, et quantité d'autres ressources mises à disposition de l'assuré pour un usage autonome : applis sur smartphone, outils de self care, chatbots, simulateurs, etc.

Pour les entreprises d'assurances, il s'agit de "faire rentrer" le client dans ce système et de développer des habitudes rendant pour lui "inconfortable" l'alternative d'un changement d'assureur. A ces fins, l'action commerciale incite le client à faire usage des ressources humaines et surtout digitales qu'on lui propose. Les liens que cet usage permet de développer visent autant à vendre immédiatement qu'à augmenter à l'avenir la propension à acheter. Ce système agit comme un mûrissoir : pour l'assureur comme pour l'assuré, la multiplication des contacts doit permettre de détecter, faire germer et fructifier des opportunités ignorées jusque-là.

Le système est une plateforme de services. Sa promotion auprès des clients constitue une activité à part entière des équipes commerciales ; elle mobilise plus largement tous les emplois de la relation clients : vente, souscription, gestion, indemnisation. La conception du système, son développement, son suivi et son entretien rapprochent dans une interaction quotidienne les directions métiers, marketing, techniques, informatique, logistique, etc. Sa supervision financière et réglementaire enrôle les différentes familles du pilotage et du contrôle dans des boucles de suivi et d'actions correctives.

Comme les lignes d'un rubik's cube, cette logique de plateforme place les activités autrefois "siloisées" dans une interdépendance croissante. Cette interconnexion est le second déterminant majeur de la transformation des emplois et des compétences dans le secteur de l'assurance. Comme on le verra, cette tendance de fond invite chaque salarié à se convertir à une perspective transversale de son métier et à l'adoption de postures de plus en plus interdisciplinaires. On attend des collaborateurs qu'ils articulent davantage leur technique avec les usages et contraintes des autres. Plus généralement, la variété des parties prenantes qu'il faut accorder sur des projets plus nombreux, aux délais plus contraints, oblige les entreprises à reconsidérer leurs modalités de coordination, de pilotage et de contrôle.

1.1.3 Une révolution réglementaire

De tous temps, l'assurance et le réglementaire ont entretenu des rapports étroits. Dans le Code des assurances, les dispositions relatives aux contrats, aux entreprises ou aux intermédiaires composent la matière d'un droit spécifique. Ces dispositions étaient si anciennes qu'elles s'étaient fondues dans le paysage. Hormis quelques métiers (conception des contrats, gestion financière), ces règles étaient tellement intégrées dans les routines qu'elles ne faisaient plus guère parler d'elles. Pour tous les autres collaborateurs de l'entreprise, le droit constituait le plus souvent un simple arrière-plan de leurs activités, un ensemble d'obligations et de contraintes qu'ils avaient certainement à connaître mais rarement à actualiser.

Depuis les années 2000, une inflation normative a progressivement changé la donne. Les dispositions anti-blanchiment ou la loi Sarbanes-Oxley ont ainsi marqué une avancée significative de la contrainte réglementaire. Avec ces évolutions, le droit n'était plus seulement l'affaire du pilotage financier et de la conception des produits. Ses exigences sollicitaient la vigilance des collaborateurs en charge de la relation client dans leur activité quotidienne. La sécurisation juridique de l'entreprise imposait et justifiait la mise en place et l'animation de processus de contrôle internes. Avec les sanctions pénales attachées au non-respect de ces règles, la conformité devenait une activité à part entière, dont les effectifs ne cesseront de croître par la suite.

C'est cependant l'adoption de Solvabilité 2 en 2009 qui, dans cet historique marque une véritable rupture. Quelques années plus tard, la Directive sur la Distribution d'Assurance (DDA), les dispositions du Packaged Retail Investment Products (PRIIP's), le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ou la norme comptable IFRS 17 parachèvent ce qui est devenu une révolution réglementaire, avec trois caractéristiques principales :

- elle concerne l'ensemble des familles de métiers ;
- elle sollicite la vigilance de nombreux collaborateurs dans leur activité quotidienne ;
- surtout, elle produit des effets d'alignement des pratiques.

La puissance et les sanctions attachées au réglementaire lui confère un fort pouvoir structurant. Dans les activités et services qui avaient résisté à l'industrialisation, le réglementaire réussit la normalisation là où le management hiérarchique, les méthodes d'organisation ou les outils numériques avaient échoué jusqu'alors.

Plutôt que de voir uniquement dans l'inflation normative l'addition de nouvelles contraintes, les entreprises ont pris le parti d'exploiter les opportunités qu'elle recèle. Si toutes les familles de métiers sont concernées par le phénomène, les effets sur la famille commerciale sont certainement les plus emblématiques. Conséquence de la DDA, la sécurisation juridique de la relation client justifie une codification (beaucoup) plus précise des opérations de vente. L'entretien de vente est davantage cadré, réduisant ainsi la dispersion des pratiques. Une normalisation qui prépare le terrain d'une nouvelle avancée de l'industrialisation avec l'aide des outils numériques.

1.2 Le rôle des outils numériques

Ainsi, les outils numériques ne sont pas les seuls facteurs impliqués dans la reconfiguration en cours. Leurs impacts sont cependant si déterminants qu'il est légitime de parler de "révolution digitale". Pour être massifs, les effets des outils numériques sur les activités sont toutefois loin d'être univoques. Leurs conséquences sur le travail, l'emploi et les compétences peuvent en effet être directes ou indirectes, immédiates ou différées, contraignantes ou facilitantes, destructrices ou créatrices d'activités nouvelles. Les grands effets relevés ci-après n'épuisent certainement pas toutes les implications de la déferlante numérique.

1.2.1 Les outils numériques modifient les comportements des assurés et des salariés

"Anytime, anywhere, any device, any content (ATAWADAC)" : de toutes les implications du numérique pour l'assurance, c'est la modification du rapport au temps et à l'espace que les participants aux dix-sept ateliers métiers mettent le plus souvent en avant. Quelles que soient les activités marchandes, le service est de plus en plus attendu "en tout temps, en tout lieu, sur tout support, pour tout type de contenus". Cette évolution place les assureurs face à des obligations sans précédent de disponibilité, de facilité d'accès, de fluidité et de réponse immédiate. Sur le terrain de la qualité perçue, les meilleures performances d'hier (rapidité, information client...) sont déclassées par une élévation générale des standards de service. Les efforts demandés hier à l'assuré pour s'adapter aux processus industrialisés de l'assureur lui deviennent insupportables. Ce qui vaut pour le consommateur-assuré s'applique aussi aux prestations de services internes. Les métiers supports vivent pareillement l'exigence d'une plus grande réactivité et d'une plus grande pertinence. A l'égard de l'informatique, des RH et de la formation, des métiers de l'environnement du travail et de la logistique, les attentes des salariés-consommateurs ne sont pas fondamentalement différentes de celles des consommateurs-salariés à l'extérieur de l'entreprise.

Cette lame de fond diffuse de proche en proche ses effets à toutes les fonctions de l'entreprise. Elle corrode les anciennes organisations du travail et génère un nouvel agencement des activités productives. A l'ère de l'accès sans entrave, la chasse est ouverte à tout ce qui rallonge, ralentit, fait écran, irrite. Elle incite notamment à réduire le nombre d'interlocuteurs du client, à accroître les marges de manœuvre des collaborateurs, à équiper leur poste de travail de ressources qui rendent autonomes, à traquer les temps morts et les tâches trop longues ou non productives. A un moment donné cependant, cette évolution trouve sa butée dans un certain nombre de contraintes : les compétences individuelles nécessaires à cet idéal ne sont pas nécessairement disponibles, la réunion de tâches hétérogènes sur une même tête peut in fine dégrader la performance, il faut concilier la proactivité avec la sécurisation réglementaire, etc. Le design de l'organisation et des postes de travail est ainsi le produit de la recherche permanente d'un point d'équilibre. Un compromis transitoire qui ne manquera pas de bouger rapidement, à mesure que les opportunités et contraintes se déplacent et se recombinent.

1.2.2 Les outils numériques automatisent ou transfèrent de nombreuses activités jusqu'à les faire disparaître

A l'automatisation déjà ancienne des traitements s'ajoutent de nouvelles évolutions qui accélèrent la disparition des activités de nature administrative. Avec le self care, les outils numériques sont devenus également le support d'un transfert des tâches au client. Ce mouvement amorcé dans le domaine de la gestion des contrats (changements d'adresse, etc.) s'étend aujourd'hui à la gestion des sinistres. Depuis leur espace client, les assurés commencent à pouvoir déclarer des sinistres simples, déclencher la chaîne des opérations (missionnement de l'expert, rendez-vous chez le réparateur) sans qu'une intervention humaine chez l'assureur ne soit plus nécessaire. Le volume des activités d'enregistrement, d'édition, de manipulation et d'envoi de pièces se réduit. Ces tâches administratives, si emblématiques de l'assurance traditionnelle, disparaissent. Dans le domaine de la souscription, les derniers développements de l'industrialisation de la vente (signature électronique, numérisation des pièces au domicile du client) tarissent une partie des flux administratifs à la source. Les mêmes phénomènes s'observent pour les métiers du support ou du pilotage. Dans le domaine RH, au moyen d'outils internes, les salariés de l'entreprise absorbent une part croissante des tâches de gestion du personnel. De l'Actuariat (famille 1) au Pilotage et gouvernance d'entreprise (famille 15), dans toutes les familles de métiers, tout un pan d'activités traditionnelles de gestion est en train de disparaître.

1.2.3 Les outils numériques démultiplient les contacts et réduisent les coûts de la coordination collective

La facilité des communications bouleverse l'organisation, l'espace et la temporalité de l'activité collective. Elle inscrit le travail de chacun dans un réseau d'interactions plus dense et l'oblige à davantage prendre en compte le problème des autres. Si les outils numériques simplifient la communication, c'est aussi, d'un certain point de vue, pour rendre le travail plus complexe. Loin de la protection des silos, les pratiques s'exposent davantage aux risques des feed-back, de l'évaluation et de la critique. Chacun peut interpellé autrui comme il est lui-même interpellé par les autres. Cette complexité est dans le même temps source d'apprentissages. Les nouveaux questionnements remettent en cause les habitudes et stimulent le développement de nouvelles pratiques. Ce faisant, les outils numériques modifient les arènes de jugement du travail. De ce fait, c'est aussi la question de la reconnaissance qui est de nouveau posée.

1.2.4 Les outils numériques introduisent de nouveaux degrés de liberté dans l'organisation des espaces et des temps de travail

La facilitation de la coordination collective a pour corollaire la levée de certaines contraintes qui entouraient jusque-là l'organisation spatiale et temporelle du travail. La diffusion du télétravail (Cf. les statistiques publiées dans le ROMA 2018) témoigne de l'intérêt des salariés pour réaliser certaines activités depuis leur domicile. Le télétravail, au sens légal, ne rend cependant pas compte de toutes les formes de travail qui s'effectuent à partir d'un autre lieu que celui de son domicile. Si l'on définit le travail non plus selon la localisation du site où exerce le salarié, mais en fonction de celui où se trouvent les interlocuteurs que ce collaborateur manage, anime ou coordonne, nul doute alors que le travail à distance fait déjà partie pour beaucoup de salariés de leur pratique ordinaire. Certaines tâches mises à part, il devient concevable que des salariés exerçant dans des sites spécialisés et relativement isolés puissent échapper à une assignation à résidence professionnelle. Ils pourraient alors évoluer vers d'autres activités en travaillant pour d'autres sites, sans la contrainte d'une mobilité géographique.

1.2.5 Les outils numériques augmentent considérablement les informations et savoirs accessibles depuis le poste de travail

Les outils numériques bouleversent les conditions mais aussi le rapport des salariés à la formation et à la connaissance. Avec le e-learning, la formation et l'information sur le poste de travail déjà se banalisent. Demain, les outils de l'intelligence artificielle permettront au salarié de questionner en langage naturel et d'obtenir des réponses de plus en plus précises. Ces supports peuvent alléger la charge de mémorisation et la surcharge cognitive. Ils assistent par exemple les commerciaux pour absorber la complexité réglementaire qui, sans cette aide, serait problématique. Si de nouvelles prothèses digitales ne dispensent pas les salariés des savoirs nécessaires, elles facilitent leur actualisation et l'accès aux ressources utiles. Ces outils d'un salarié "augmenté" ouvrent la possibilité d'élargir et d'enrichir le contenu des postes. Dans le rapport à l'usage de ces instruments, la capacité d'apprendre à apprendre -et avant cela la propension du collaborateur à chercher- devient déterminante (Cf. *notre étude D'une obligation de moyens à une exigence de résultats, quelle formation demain dans l'assurance ?* – décembre 2017).

1.2.6 Les outils numériques induisent des activités nouvelles

Dans le même temps qu'ils peuvent remettre en cause certains emplois, les outils numériques mettent les salariés en capacité d'investir des activités nouvelles. Par exemple, les indemniseurs auraient beaucoup de mal à développer l'indemnisation en gré à gré si des simulateurs du coût des réparations ne les aidaient à faire une proposition à l'assuré. L'intervention active des gestionnaires dans la lutte contre la fraude resterait pareillement un vœu pieu si l'analyse des données et l'intelligence artificielle ne venaient demain les équiper d'outils pour intervenir efficacement et plus systématiquement dans ce domaine. Qu'il s'agisse de vendre, de coordonner, de piloter, d'accompagner, de contrôler ou de conseiller, les outils numériques recèlent un potentiel d'activités nouvelles à valeur ajoutée qui, pour l'essentiel, restent à identifier et à transformer.

2. Sept mécanismes d'adaptation à l'environnement digital

Avec le réglementaire, l'immédiateté et l'interdépendance sont deux déterminants essentiels de la transformation digitale. Sous ces contraintes, des contributeurs plus nombreux et plus divers doivent s'accorder efficacement pour produire une performance ensemble. Le problème de la coordination est le défi organisationnel majeur qui structure la révolution digitale. Il génère des mécanismes d'adaptation par lesquels les individus, les équipes ou l'entreprise dans son ensemble s'ajustent à cette nouvelle donne. Au travers des échanges en ateliers, nous avons ainsi relevé sept grands moyens par lesquels les acteurs tentent de rendre leur coordination plus efficace et plus efficiente.

2.1 S'équiper d'outils pour rendre les collaborations plus performantes

Une première manière de rendre la coordination efficiente est de réduire le nombre d'interactions entre les intervenants et/ou le temps qu'elles nécessitent. Le rôle de nouveaux dispositifs et instruments est de permettre à des clients ou à des collaborateurs de trouver des réponses sans que celles-ci consomment du temps-homme et des ressources humaines.

C'est le sens du self care qui met des ressources à la disposition des clients pour qu'ils fassent les choses par eux-mêmes. Cette logique qui était d'abord apparue dans la gestion des contrats commence à diffuser pour la prise en charge des sinistres simples. Plus récemment, le développement des chatbots et de l'intelligence artificielle ajoute aux possibilités d'obtenir des réponses sans qu'une coordination vivante avec les salariés de l'entreprise soit requise.

Ces applications dans le domaine de la coordination externe ont leur pendant en interne. Avec les outils digitaux, les informations et prestations RH de premier niveau sont de plus en plus accessibles selon ce mode. De la même manière, quand les ressources deviennent en libre-service sur une plateforme, une partie croissante de la formation ne demande plus ce travail de coordination que l'organisation d'un stage nécessitait autrefois.

2.2 Faire absorber par un même poste de nouvelles tâches

Il est plus facile de se coordonner avec soi-même qu'avec les autres. Une autre manière de rendre la coordination inutile est de réunir "sur une même tête" des tâches qui requéraient par le passé des interventions multiples. Dans cette configuration, un poste de travail va progressivement absorber des tâches qui étaient jusque-là accomplies par d'autres.

L'exemple le plus emblématique, même s'il est déjà ancien, est la réabsorption d'une grande part du travail administratif (frappe, agenda...) des anciennes secrétaires par les managers et leur équipe. La période récente voit la multiplication de glissements de ce type. A la place des coûteux va-et-vient entre la vente et la production, le commercial désormais équipé des outils digitaux assure la complétude du dossier avec une intervention des gestionnaires de contrats de plus en plus réduite.

Dans leurs dialogues avec les commerciaux, les souscripteurs en risques d'entreprises, doivent de plus en plus porter et résoudre à leur niveau la contradiction entre le développement du chiffre d'affaires et le respect des règles techniques. L'activité d'indemnisation a cessé elle aussi d'être une activité seulement technique pour devenir un exercice commercial. La "vente du règlement" par les indemnificateurs d'aujourd'hui ouvre logiquement la voie à la vente de garanties et de services demain. Plutôt qu'un renvoi vers le commercial, l'efficacité pousse à ce que l'indemnisateur ne tempore pas et transforme immédiatement l'opportunité qui émerge d'un sinistre, d'une conversation, d'un moment.

2.3 Acquérir une meilleure connaissance du métier des autres

S'il faut se résoudre à interagir ensemble, mieux se connaître les uns les autres peut constituer un investissement utile. L'interdépendance qui caractérise la transformation digitale pousse au développement d'une culture générale et opérationnelle du métier... des autres. Cette culture transversale est la condition pour rendre la collaboration plus efficiente (moins de temps passé à se comprendre) et surtout plus créative. Il s'agit pour les salariés des services "prestataires" de développer une connaissance plus intime et de s'approprier les enjeux du métier de leurs partenaires. Dans ce mouvement, le "fournisseur" adapte ses ressources selon les potentialités de performance qu'elles recèlent pour le "client". Dans cette perspective, il ne suffit pas de répondre à ses demandes pour être quitte. L'exercice de ce conseil engagé va jusqu'à investir des problématiques business que le partenaire peut ignorer. C'est à partir de cette base que des démarches proactives peuvent être conçues et des solutions inédites proposées.

Ainsi, l'activité du Pilotage économique, comptable et financier ne se limite pas à la production d'états chiffrés. Elle consiste de plus en plus à rentrer dans des dialogues collaboratifs avec les responsables des métiers pour articuler leurs enjeux propres avec les objectifs financiers de l'entreprise. De fait, les prévisions, scénarios, arguments qui nourrissent ces dialogues ont besoin de s'inscrire dans une connaissance plus fine du métier pour être crédibles. Les observations et réactions qu'ils suscitent enrichissent en retour l'exploitation des données et la pertinence des analyses qui suivront. Dans l'exemple de cette fonction, cette appropriation des enjeux de ses clients n'implique pas moins qu'un changement radical de posture.

Dans un autre domaine, après l'informatique prescriptive d'hier qui matriçait les processus métiers, l'époque est aujourd'hui à la mobilisation des ressources qui se mettent à leur service. En appui de la reconfiguration de certains postes et de la diffusion de nouvelles méthodes, une culture accrue des métiers est nécessaire aux directions informatiques pour devenir véritablement client centrique.

2.4 Développer la connaissance de son métier chez les autres

Cette facilitation de la coordination est de même nature que la précédente mais fonctionne en sens inverse. Plutôt que de s'informer sur l'activité des autres, elle consiste à développer chez les autres une connaissance des ressources qu'on leur offre. Les démarches d'évangélisation digitale conduites dans certaines entreprises illustrent cette approche. Dans ces dispositifs, les experts de l'informatique éduquent les métiers aux potentialités des nouveaux outils numériques. Dans ces processus d'innovation, l'éducation numérique joue le rôle d'amorce. Au sein d'incubateurs internes (Lab digitaux...), les idées émergentes pourront alors être reprises ultérieurement. Elles mûriront dans cet espace avant d'être co-instruites plus avant avec les directions informatiques.

A un autre niveau, les individus sont pareillement invités à adopter cette posture d'offre. Dans ce domaine aussi, il ne s'agit plus seulement pour le salarié de répondre à des offres, mais de susciter la demande en affichant les ressources qu'il propose : formation, expérience, centres d'intérêt, motivations... Sur les outils sociaux (par exemple LinkedIn) ou les plateformes d'emploi internes, la capacité du salarié à formuler et faire valoir ses envies, expériences, qualifications, savoir-faire, devient une compétence stratégique. Si une correspondance se fait, il reviendra alors aux interactions ultérieures de transformer l'offre en demande de services. Des profils peuvent ainsi être identifiés qui resteraient ignorés dans les processus RH traditionnels. Des propositions peuvent être faites à des personnes dans des fonctions auxquelles elles n'auraient pas spontanément candidaté. L'ajustement mutuel du poste et du candidat peut se penser désormais sur un mode beaucoup plus dynamique.

2.5 Reconfigurer les postes autour de la fonction de coordination

Les besoins liés à la coordination expliquent la création ou la reconfiguration de certains postes. Loin des tâches de pur secrétariat, l'assistante de direction, de département ou de service tient un rôle croissant dans la fluidité du fonctionnement quotidien des équipes. C'est une fonction de coordination que les managers débordés leur délèguent, dans des champs aussi variés que l'environnement du travail, la communication interne/externe, la comptabilité ou le budget.

En informatique, le nouveau product owner concentre des activités et compétences autrefois distribuées sur plusieurs personnes dans les organisations classiques. Il est parfois décrit comme un super chef de produit disposant d'une vision d'ensemble, avec à la fois des compétences technologiques, en marketing et en design des processus. Son intervention doit accélérer l'intégration efficace et efficiente de toutes ces dimensions. Pour d'autres, la fonction "exige des connaissances métier fortes et une vision 'terrain', mais aussi des compétences de négociation. Il n'y a pas de prérequis techniques pour devenir product owner, mais il faut tout de même avoir une appétence pour la technologie et être prêt à apprendre sur le sujet". Une définition qui rend son rattachement à différentes directions au sein des entreprises également possible.

A côté des systèmes informatiques hérités des anciens back-offices, les nouvelles plateformes ont fait rentrer les DSI dans l'univers java des partenariats et de l'intégration de services. Dans ce cadre, il est essentiel que les mondes de l'architecture informatique et du développement des applications se parlent et se comprennent. Pour faciliter cette coordination, on attend des responsables des équipes de développement (lead developer) qu'ils possèdent des compétences fortes dans le domaine de l'architecture.

Le poste d'indemnisateur cumulait traditionnellement une grande variété de tâches : accueil de l'assuré ou de l'intermédiaire, ouverture du sinistre, nomination d'un expert, proposition d'indemnisation, règlement du dossier, exercice de recours... Les évolutions en cours posent la question de la spécialisation et de la coordination dans de nouveaux termes. La gestion des recours doit-elle être prise en charge par des équipes spécialisées ou (ré)intégrée dans une indemnisation polyvalente ? Faut-il spécialiser certains collaborateurs sur l'ouverture et d'autres sur l'instruction des sinistres ? Où passe la frontière d'ailleurs et que faut-il mettre derrière "ouverture du sinistre", quand l'exigence du client pousse de plus en plus à une indemnisation immédiate ? Ainsi, c'est autour de ces voies que les sociétés d'assurances travaillent pour concilier réponse optimale au client et ressources disponibles.

2.6 Conduire les projets selon la démarche agile

Les méthodes agiles de conduite de projet révolutionnent la coordination des parties prenantes. Plus de quinze ans après sa publication, les quatre valeurs et douze principes du Manifeste pour le développement Agile de logiciels (Cf. encadré ci-contre) sont emblématiques et comme un résumé de la transformation organisationnelle actuelle. Développement adaptatif, démarches itératives et incrémentales, implication serrée des parties prenantes de la conception à la réalisation : les valeurs et principes de la méthode agile étendent progressivement leur influence à tous les types de projets, bien au-delà des seuls développements informatiques. Dans certaines entreprises, l'aménagement des espaces de travail est conçu pour densifier l'interaction entre les équipes. Dans ces nouveaux écosystèmes d'activités, loin des silos du passé, le marketeur est le voisin de bureau de l'informaticien, qui a en face de lui l'actuaire, tous concentrés autour des mêmes projets. Loin du formalisme et de la lourdeur de la conduite de projet d'antan, leur réunion dans un même espace autorise des interpellations plus fréquentes, des itérations rapides et des ajustements immédiats.

Manifeste pour le Développement Agile

Les 4 valeurs

Nous découvrons de meilleures approches pour faire du développement logiciel, en en faisant nous-même et en aidant les autres à en faire. Grâce à ce travail nous en sommes arrivés à préférer et favoriser :

- Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils.
- Un logiciel qui fonctionne** plus qu'une documentation exhaustive.
- La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle.
- L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan.

Les 12 principes

1

Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.

2

Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet.

3

Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.

4

Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.

5

Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.

6

Privilégiez la co-location de toutes les personnes travaillant ensemble et le dialogue en face à face comme méthode de communication.

7

Un logiciel opérationnel est la principale mesure de progression d'un projet.

8

Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.

9

Une attention continue à l'excellence technique et à un bon design.

10

La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.

11

Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.

12

À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens possibles pour devenir plus efficace. Puis elle s'adapte et modifie son mode de fonctionnement en conséquence.

2.7 Promouvoir le management par ajustement mutuel

Ces valeurs et principes diffusent enfin à la coordination intra équipe. Ils redéfinissent le management et l'engagent dans un leadership de nouveau type. L'exigence d'une coordination plus performante gagne en effet l'animation des équipes. L'environnement est trop complexe et évolutif pour que le management puisse s'en remettre exclusivement à des règles générales abstraites de tout contexte (organisation-type, normes, procédures). La révolution qui s'engage réinscrit la fonction au ras des situations concrètes. Un manager garant des règles induisait un management orienté "command and control". Le "manager coach" ou le "servant manager", quel que soit le nom qu'on lui donne, n'est plus d'abord le garant ou le défenseur d'un modèle. Il se positionne au service de l'équipe et entretient avec les règles une relation plus critique. Libéré en partie du poids de l'alignement conforme, il devient challenger de l'activité et incite ses collaborateurs à remettre en question leurs propres pratiques. Il quitte la position de contrôleur pour devenir entraîneur et développeur d'équipe.

Pour se développer, le management agile a besoin d'enrichir les interactions et de se construire à partir de feed-back authentiques. Ultiment, il revient au manager de donner les permissions et les protections nécessaires pour que les membres de l'équipe développent ce type de rapports humains dans la confiance et sans risque. Après des décennies de domination sans partage de la supervision hiérarchique, les avancées de l'ajustement mutuel comme mode de coordination managériale constituent un des bouleversements les plus profonds introduit par la transformation digitale. Il est normal dans ces conditions que cette émergence s'exprime surtout dans les discours et se heurte à des incompréhensions ou des résistances dans ses mises en pratique. Il demeure que c'est autour de ces valeurs et principes que la sélection, la formation et l'évaluation des managers tendent progressivement à s'organiser. Même si d'aucuns peuvent considérer ces progrès trop lents, les postures agiles devraient de plus en plus structurer les interactions entre les personnes et la coordination entre les équipes.

Ces sept mécanismes n'épuisent certainement pas la diversité des moyens par lesquels les organisations ont entrepris de s'adapter aux défis que leur pose la transformation digitale. S'ils sont très divers dans leur nature, tous concourent à contester l'ordre de la supervision directe et de la standardisation des tâches sur lesquelles la coordination des activités était jusqu'alors construite. Le retrait, au moins relatif, de ces modalités au bénéfice de l'ajustement mutuel est le marqueur organisationnel majeur de la transformation digitale. En réponse aux défis de l'immédiateté et de l'interdépendance, ces mécanismes d'adaptation reconfigurent le contenu des métiers et les profils de compétences.

3. Sept impacts du digital sur les métiers

La constitution d'un "système serviciel" en lieu et place de l'offre de produits traditionnelle, la réponse aux exigences des clients de fluidité/rapidité/immédiateté et la montée des contraintes réglementaires structurent la transformation des sociétés d'assurances. Au travers des mécanismes que nous venons de décrire, ces déterminants recomposent progressivement le profil des activités et le contenu des emplois.

Pour autant, l'impact de ces évolutions n'est pas univoque. Leurs effets sont multiples et se combinent différemment d'un métier à l'autre. Leur émergence, souvent progressive, ne laisse pas voir spontanément une démarcation bien nette entre un ancien et un nouveau monde.

Dans cette enchevêtrement complexe, on peut cependant tenter de discerner quelques grandes tendances. A un degré ou à un autre cependant, toutes les familles de métiers sont concernées par les évolutions qui suivent.

3.1 La disparition des postes de traitement administratif de l'information

Ces emplois ont longtemps représenté une partie importante des effectifs des sociétés d'assurances. Ils correspondaient à des postes très divers : secrétariat, comptabilité, administration du personnel ou services généraux. Ils étaient aussi très présents dans l'informatique ou la gestion des contrats, quand une partie importante des tâches s'inscrivait dans une logique procédurale à dominante administrative. Il en était ainsi des activités d'établissement/modification des contrats, de versement des prestations (assurance de personnes) ou encore de l'indemnisation IARD, dont les conventions inter-sociétés (IRSA, IRCA, CIDRE) ont concouru à normaliser l'instruction des dossiers et à réduire la complexité technique.

Le reflux des activités à logique administrative ne date pas de la dernière révolution digitale. Cela fait au moins dix ans que les effectifs reculent dans les sous-familles "Secrétariat/assistanat", "Administration des RH", "Courrier, archivage, transport" ou "Encaissement et recouvrement de cotisations et de créances". Au cours de la même période, des milliers d'emplois traditionnels de back office ont disparu de la Gestion de contrats, sans baisse d'effectifs pour autant. Ce que nous appelons transformation digitale n'introduit donc pas ces évolutions mais les accélère. Dans toutes les chaînes d'activités, quels que soient les métiers, la rationalisation des processus fait disparaître les postes dont le traitement administratif de l'information était la raison d'être.

Le laminage des tâches administratives n'a pas pour seul effet la disparition de certains types de postes. Il induit également dans le contenu des emplois maintenus des recompositions plus subtiles. Dans leur évolution graduelle, le traitement administratif de l'information est toujours présent, parfois important, mais cesse de constituer leur objet principal. C'est l'exemple déjà cité du passage de la secrétaire à l'assistante, de gestionnaire de contrats à conseiller client, ou encore des "passeurs d'écritures" d'hier aux responsables comptables d'aujourd'hui et de demain. Quel que soit leur niveau, tous ces postes sont de moins en moins unidimensionnels et de plus en plus des composés de rôles transverses.

3.2 Un nombre croissant de postes intègrent des rôles transverses

Nombreux sont les postes qui quittent progressivement l'univers relativement clos de la gestion pour investir des rôles transverses. Coordonner, piloter, conseiller, anticiper, alerter, veiller, communiquer, accompagner, convaincre... : à la différence du traitement administratif ou technique de l'information, ces interventions visent à exercer une influence et à orienter l'action de ceux à qui elles s'adressent. La nomenclature des métiers de l'assurance fait d'ailleurs depuis longtemps référence à certains de ces rôles. Deux évolutions importantes marquent cependant la période. Des verbes d'action, couramment

utilisés par le passé, prennent davantage d'importance et revêtent une signification différente. Dans la nomenclature de 2012, "conseiller" figure déjà dans la liste des activités de nombreuses sous-familles. Cette activité se situe cependant toujours en fin de liste. Elle apparaît comme un "plus", appendice périphérique à deux ou trois activités principales. En 2018, dans plusieurs familles de métiers, c'est le conseil que les professionnels désignent dorénavant comme une activité principale. Les indemnificateurs vont jusqu'à considérer que cette activité vient en tête et (re)structure les deux autres, l'instruction et le règlement des sinistres. En second lieu, d'autres rôles transverses, qui ne figuraient quasiment pas dans la nomenclature des métiers (comme le terme "accompagner" des clients, des équipes, des collaborateurs), sont cités par les professionnels à de multiples reprises. Même si le terme n'est pas prononcé, une logique du "prendre soin" s'esquisse qui, plus qu'une activité, relève avant tout d'une posture.

Hier, ces rôles distinguaient les emplois de managers ou de cadres. Aujourd'hui, dans de nombreuses familles de métiers, ils sont investis par tous les collaborateurs, y compris non cadres. On l'observe dans les postes de gestionnaires dans lesquels la décroissance du traitement administratif laisse de plus en plus place à ces interventions transverses. C'est manifeste chez le conseiller-client, souscripteur ou indemnificateur, qui ne peut plus se contenter d'établir le contrat ou déterminer le montant du sinistre. C'est le cas des comptables qui passent de moins en moins d'écritures et sont de plus en plus enrôlés dans la participation à des projets : développements informatiques, intégration de nouvelles sociétés, définition de procédures. On le retrouve encore chez les souscripteurs en risque d'entreprises, à qui il échoie de piloter les pouvoirs de souscription délégués à un courtier. Dans cette même logique, les activités de "calculs" ne constituent qu'une partie de ce qu'on attend d'un actuair. Il entre désormais dans son métier d'explicitier son raisonnement de manière pédagogique et d'être capable de dialoguer avec des non-initiés de manière contradictoire.

3.3 A l'intérieur des métiers, des spécialités plus nombreuses

Dans plusieurs métiers, une dynamique de diversification et de spécialisation est observable. La dernière actualisation de la nomenclature des métiers de l'informatique (CIGREF, 2018) illustre cette tendance. Face aux défis de la transformation numérique, de nouveaux métiers font leur apparition dans quelques grands domaines : l'agilité, la cyber sécurité, la donnée, la relation fournisseurs. D'anciennes familles (Management des projets) s'enrichissent de nouvelles fiches (Coach agile, Scrum master, Product owner, Chargé de pilotage SI/PMO). Deux nouvelles familles, Données et Relations fournisseurs, s'ajoutent aux sept existantes, consacrant l'importance stratégique de ces thématiques.

L'hybridation du marketing et du digital génère une dynamique semblable. Avec le Digital community manager, l'UX designer, le Data marketer, le Web marketer, le Customer analytic, le Data analyst et/ou scientist... une multiplicité de nouvelles fonctions est apparue qu'il n'était pas toujours aisé de positionner au sein des référentiels RH. Dans toutes les familles de métiers, on relève des exemples de ce type. Les nouveaux experts en e-learning dans la famille RH, les data scientists parmi les actuaires, les nouvelles spécialisations dans l'expertise des sinistres ou dans la communication interne n'en sont que quelques exemples.

Dans certaines activités, une compétence trop généraliste semble devenir un risque. A l'intérieur de son métier, il semble désormais nécessaire d'ancrer son travail dans des expertises particulières à un domaine, une technique ou dans la maîtrise de certains outils. Pour certains métiers (marketing), la hauteur de marche est tellement importante que la spécialisation est souvent passée par un renouvellement des équipes. Dans la famille Informatique, elle s'est davantage appuyée sur l'adaptation de la ressource interne. Ce marché de spécialités durcit les conditions d'accès à une partie des postes et rend plus difficile le recrutement par la mobilité interne. Sur des (micro) marchés du travail tendus, où différents secteurs d'activités sont en concurrence pour attirer les compétences, les sociétés d'assurances peuvent éprouver des difficultés à pourvoir certains postes.

3.4 Un travail plus orienté vers la formulation/résolution de problèmes

Les métiers de l'indemnisation illustrent tout particulièrement cette tendance. Dans la nomenclature de 2012, leur mission consiste à "prendre en charge le traitement, la gestion et le contrôle de contrats ou de prestations d'assurance". Dans une grande unanimité, c'est une toute autre finalité que les professionnels réunis dans notre atelier revendiquent. La mise en œuvre d'opérations technico-administratives impersonnelles, à laquelle renvoie cette définition de la mission, n'est plus d'actualité. La raison d'être de ces métiers tient désormais dans l'écoute du client et la construction de solutions personnalisées autour de ses problèmes.

Les effets de cette bascule sont considérables. Ils structurent le contenu des activités, les compétences requises et le management en suivant de nouvelles logiques. La terre ferme et confortable des procédures et des solutions toutes faites se dérobe tandis que chaque situation peut/doit potentiellement faire l'objet d'une investigation, d'une réponse particulière et d'un discernement dans la mobilisation des ressources. Dans un tel contexte, les termes de chargé de règlement ou d'indemnisation sont jugés trop étroits pour rendre compte de ce que sont devenus ces postes. D'aucuns pensent même que les mots d'indemnisateur ou d'indemnisation pourraient demain être effacés des tablettes. Chargé de solutions d'indemnisation, chargé d'accompagnement du client, support et accompagnement des victimes, chargé de relations service-client, conseiller en indemnisation et services... sont les intitulés qui se développent.

Gestion de contrats, informatique, organisation, et jusque dans les métiers du contrôle, qu'il s'agisse de relations externes ou internes à l'entreprise, une logique de co-instruction des problèmes et de co-construction de solutions s'impose progressivement. A la démarche consistant à plaquer sur des besoins supposés génériques des réponses toutes faites, on substitue l'approfondissement des contextes singuliers, à partir de points de vue multiples et éventuellement contradictoires.

3.5 La valeur ajoutée des salariés réside dans la prise en charge du complexe

Recul des travaux les plus mécaniques, intégration de nouveaux rôles transversaux, importance de la reconnaissance/traitement des problèmes déplacent la valeur ajoutée attendue des salariés. Si l'on entend par complexe ce qui englobe plusieurs éléments différents et imbriqués, de plus en plus de postes requièrent de savoir démêler cet écheveau dans lequel des enjeux "techniques", "relationnels", "réglementaires", "politiques", "émotionnels" apparaissent cumulativement. A des degrés divers suivant les postes, le travail nécessite de discerner, d'interpoler et de dégager les meilleurs compromis entre ces dimensions hétérogènes. Quel que soit l'emploi, le salarié ne peut plus sélectionner certains registres seulement et faire l'impasse sur les autres.

Les situations de travail se multiplient où la difficulté qui se présente au salarié renvoie à une classe identifiée de problèmes, mais s'en distingue par certains points. Un *modus operandi* est disponible, mais il faut l'adapter à un certain contexte. Au moins dans cette version minimale, un travail de re-conception est de plus en plus souvent nécessaire. Dans les organisations traditionnelles, l'interprétation locale était une atteinte et une menace pour la standardisation. Dans le nouveau monde, elle devient ressource et condition de la performance. Si le travail humain n'a jamais été de pure exécution, la transformation digitale oblige (enfin) à le reconnaître.

La prise en charge de cette complexité mobilise certains traitements cognitifs de manière plus intense. Recueillir des informations, analyser, élaborer des conjectures, apprécier les bénéfices et les risques, déterminer le meilleur chemin pour atteindre un but... forment autant d'activités qui se diffusent à tous les postes et deviennent désormais courantes. Dans le même temps, cette prise en charge, pour être effective, exige l'efficacité des interactions sociales. Les deux dimensions sociales et cognitives du métier ont partie liée et s'entretiennent mutuellement dans une relation récursive.

3.6 L'importance des apprentissages à partir des situations ordinaires

Dans cet environnement, nombre de situations de travail ordinaires recèlent un potentiel d'apprentissages. Sa transformation en compétences nouvelles est un défi capital et une question qui se pose tant aux salariés qu'au management. Si la formation – en salle ou à distance – permet l'appropriation de nouveaux savoirs, il n'est envisagé dans aucun métier le développement de nouvelles professionnalités en dehors de l'expérience du travail lui-même.

Dans les faits, l'apprentissage dans le cours du travail ne constitue pas une activité spécifique et séparée des autres. Elle est une manière d'assigner à toutes les situations de l'activité un objectif d'apprentissages, placé à un rang équivalent à celui de produire. Sur ces questions de développement des compétences au temps du digital, on pourra se reporter à notre étude de décembre 2017 : "D'une obligation de moyens à une exigence de résultats : quelle formation demain dans l'assurance ?".

3.7 Entre les métiers, une convergence des identités professionnelles

Deux facteurs de sens contraire interviennent dans le sentiment d'une identité professionnelle distinctive. D'un côté, de nombreux métiers connaissent un approfondissement des techniques mises en œuvre. Ainsi, des savoirs et savoir-faire de plus en plus spécifiques pourraient encourager la formation de communautés professionnelles davantage repliées sur leur expertise.

D'un autre côté, les traits d'évolution que nous avons décrits préviennent ce risque d'enfermement. L'interdépendance croissante oblige chaque métier à interagir et à se frotter davantage aux autres. Elle exige un certain désenclavement, voire une remise en cause de ses pratiques. La recomposition des postes autour de rôles transversaux identiques facilite ainsi les dialogues et le passage d'un univers de métier à un autre.

De ce point de vue, les métiers sont moins susceptibles de se constituer en communautés professionnelles fermées, avec des identités fortes et autonomes. La dynamique en cours impose qu'elles se développent autour de compétences hybrides, à la fois techniques et relationnelles, les unes et les autres indispensables à la performance collective.



4. Quatre implications du digital sur les compétences

4.1 La posture, pivot de la transformation digitale

Dans toutes les familles de métiers, les professionnels soulignent l'importance de l'attitude, du savoir-être, du comportement... Si la terminologie n'est pas bien fixée, tous ces termes renvoient aux manières souhaitables, en partie nouvelles, d'agir dans son poste.

La posture évoque ainsi à l'idée d'adéquation des attitudes aux situations de travail. Celle-ci est en effet un enjeu central de la période actuelle. Plus que les expertises, la technique ou les outils, le changement de la posture attendue constitue dans l'assurance un marqueur décisif de la transformation digitale. Le manager qui renonce au commandement traditionnel pour se mettre au service de son équipe, le conseiller technicien à qui l'on demande d'adopter le point de vue du client, l'actuaire qui doit concevoir ses relations avec des non-experts sur un mode plus didactique, l'informaticien qui ne prescrit plus le métier des autres et se met à leur service, le contrôleur de gestion qui se détache du traitement des données du passé pour se risquer à des analyses prédictives... illustrent ces déplacements de perspective.

Comme l'étymologie du mot le suggère, la posture est fondamentalement une prise de position. Pour aborder une situation ou traiter un problème, elle sélectionne une certaine attitude parmi différentes possibles. Elle est indissociable en cela des valeurs des individus (le travail bien fait, les exigences légitimes...) et de leur identité professionnelle. Modifier une posture c'est souvent faire bouger quelque chose de naturalisé, d'inscrit dans les habitudes : on ne conçoit pas qu'on puisse faire autrement. Un tel mouvement requiert bien plus qu'une compréhension intellectuelle. L'évolution recherchée est de l'ordre de la conversion du regard, de l'adhésion à une nouvelle manière de voir les choses. Cette vision informe de manière différente le salarié sur "ce qu'il y a à faire" ; elle donne son sens et conditionne en cela l'effectivité et l'efficacité de ses processus d'apprentissage.

De fait, le travail sur les postures devient absolument stratégique. Organisation des processus, management de l'activité, formation des collaborateurs, gestion et outils RH (par exemple les référentiels) : plus que jamais la convergence et l'intégration de tous ces leviers d'accompagnement s'imposent comme une condition sine qua non au service de ces changements.

4.2 Après les compétences relationnelles, les compétences collaboratives

Les référentiels ont identifié depuis longtemps l'importance des compétences relationnelles dans la performance de nombreux postes. Les DRH les ont investies comme un contrepoint à l'exclusive des compétences techniques. Dans le recrutement et la formation, l'accent a été ainsi largement mis sur la communication managériale, que ce soit avec les clients ou au sein des équipes.

Ainsi, la notion de compétence relationnelle a utilement équipé la gestion des ressources humaines. Les progrès tangibles observables dans ce domaine en témoignent. Si les compétences relationnelles ont été distinguées, elles sont malgré tout souvent restées confinées dans un rôle supplétif par rapport aux compétences techniques. C'était un peu la forme qu'on met autour du fond. Les "bonnes relations" pouvaient aider mais restaient cependant périphériques à l'activité productive. La transformation digitale renverse la table : dans une économie servicielle, la relation est première et la technique est son auxiliaire.

Quand on considère l'activité avec cette focale, le concept de compétence relationnelle devient trop vague. Il manque de finesse pour rendre compte de tous les savoir-faire qu'embarque un ajustement mutuel performant. L'observation et l'analyse des situations de travail incitent à déconstruire la compétence

relationnelle pour considérer ses multiples facettes. Sous ce chapitre, l'écoute agile, la conception de solutions en situation, le discernement pédagogique, la gestion des émotions... constituent autant d'aspects potentiellement critiques. Qu'on les appelle situationnelles ou collaboratives, ces compétences devront être reconnues et définies de manière plus précises à l'avenir. Ces briques conceptuelles sont en effet les matériaux nécessaires à la réécriture des référentiels RH de demain (sur ce sujet, Cf. le Baromètre Prospectif 2018, p16).

4.3 La densité technique augmente dans de nombreux emplois

Ces évolutions n'abolissent pas l'importance de la technique. Avec les activités relationnelles, la technique est ce qui reste quand les tâches administratives ont disparu. Dans de nombreux domaines, l'étendue des savoirs et des outils à maîtriser ne cesse de se renouveler ou de s'étendre. L'atteinte progressive du seuil des 50% de salariés cadres dans l'assurance traduit une accélération de cette marche vers l'expertise (Cf. le rapport ROMA 2018).

Cette densification technique renouvelle profondément le visage de certaines familles de métiers. C'est particulièrement le cas des emplois de la logistique qui, dans le champ du bâtiment, de l'énergie, de la sécurité des biens et des personnes se composent de plus en plus de postes d'ingénieurs ou de techniciens à fortes qualifications. Les métiers du marketing trouvent désormais dans les outils et les savoirs numériques une assise et une légitimité qui leur avaient souvent manqué face aux commerciaux et techniciens de l'assurance. Même les familles déjà très techniques doivent faire face à l'expansion et à l'approfondissement de leur champ disciplinaire. Dans le temps contraint de la formation initiale à l'actuariat, bien préparer les étudiants impose des arbitrages. Techniques actuarielles traditionnelles, développement des data sciences, maîtrise de Solvabilité 2, IFRS et autres normes réglementaires évolutives, langages informatiques... face à la croissance exponentielle des savoirs nécessaires, la formation initiale peut difficilement tout transmettre.

Même dans les familles de métiers où les savoirs sont réputés plus stables, deux facteurs transverses contribuent à rendre les emplois plus techniques. La révolution juridique en cours dans l'assurance oblige désormais un grand nombre de collaborateurs à penser et à intégrer les règles de droit dans leur pratique (Cf. le Baromètre Prospectif 2018). Par ailleurs, la prolifération des outils s'accompagne d'une exigence plus forte quant à leur maîtrise. Au-delà de la prise en main, il existe souvent plusieurs degrés dans la connaissance des possibilités de l'outil et l'utilisation de leurs fonctionnalités. En même temps qu'ils délivrent leurs services, leur usage impose d'entretenir avec eux des rapports plus critiques. En comptabilité, l'interprétation des produits de sorties requiert de bien connaître les intrants et la "boîte noire" du système. Les data sciences sont un autre exemple, où la puissance calculatoire ne doit pas faire perdre de vue l'origine et la qualité des données d'entrée, et surtout leur utilité finale.

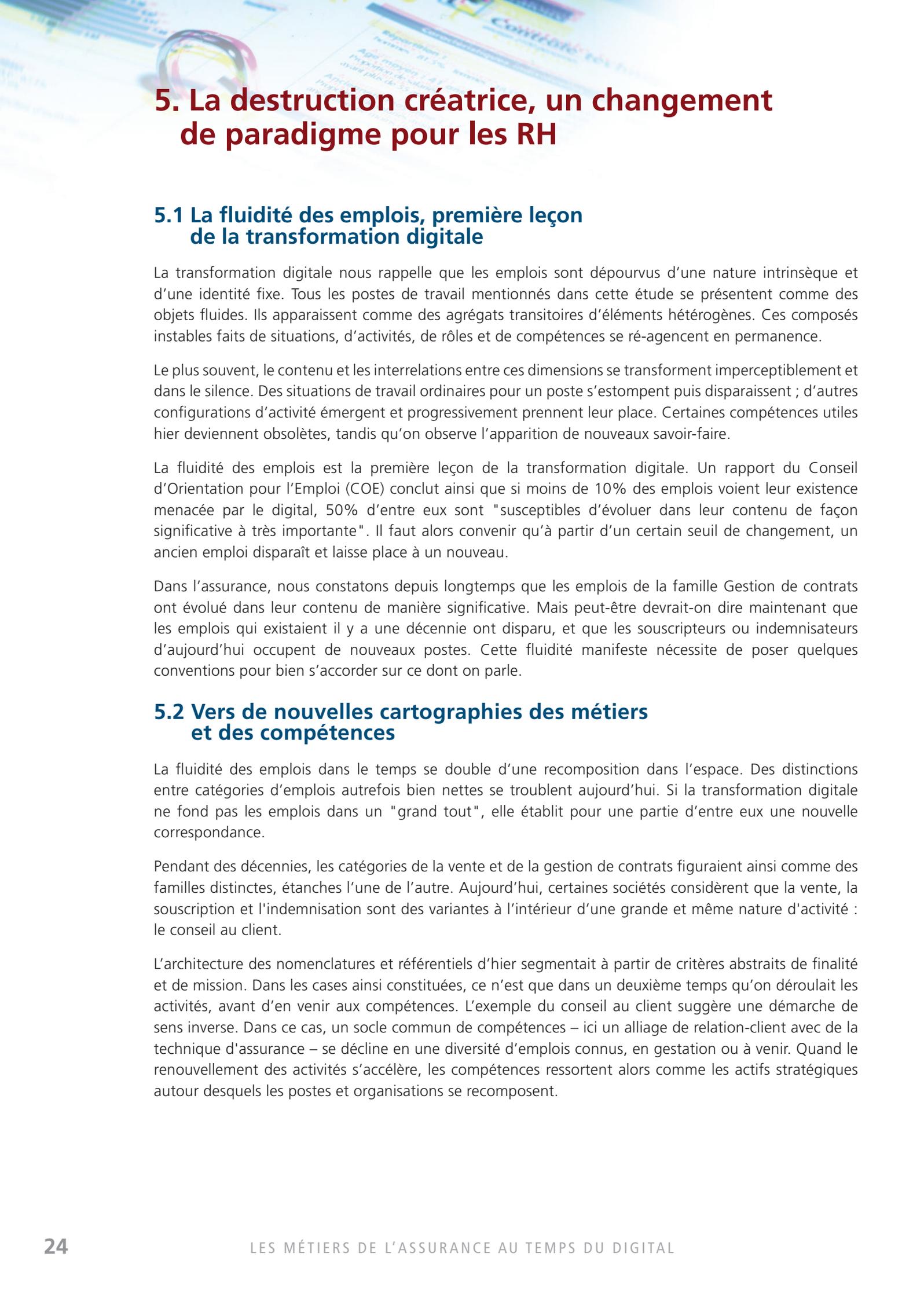
4.4 L'hybridation de la relation et de la technique

Dans la bibliothèque des compétences, les catégories de la technique et celles de la relation sont traditionnellement rangées dans des rayonnages différents. La technique renvoie plutôt à des compétences cognitives manipulant un savoir objectivable, que des épreuves (diplômes...) permettent d'évaluer et de reconnaître. La relation, quant à elle, est associée à des capacités de communication, à une intelligence spécifique, dite émotionnelle, et à une posture d'ouverture à l'autre.

Même si, dans le recrutement ou la formation, les pratiques RH d'aujourd'hui relient davantage technique et relation, elles demeurent souvent des catégories séparées et étanches dans les esprits. Pourtant, l'observation du travail suggère qu'elles se redéfinissent et s'hybrident au contact l'une de l'autre. La technique prend sa valeur dans la relation ; un savoir prend son sens dans un usage approprié qui répond

aux besoins des autres. Dans l'autre sens, la gestion de la relation implique des opérations d'analyse et de raisonnement (décryptage des situations, négociations et construction d'accords) mobilisées par la résolution de problèmes techniques.

Sous cette définition, l'indemnisateur est un bon technicien quand il gagne un recours complexe auprès d'une autre compagnie adverse ; mais faire adhérer un assuré à la proposition d'indemnisation d'un sinistre "simple" participe aussi d'une expertise. L'attente à l'égard des actuaires est une autre illustration de ce qu'il faut désormais entendre par expertise. Pour que leurs calculs produisent des effets, il ne suffit pas qu'ils soient justes. Des actions seront engagées si, et seulement si, les données produites sont comprises et investies de sens par leurs destinataires. Dans ces deux exemples, c'est à l'aune de l'effet produit sur les autres que s'évalue la technique. C'est par la pertinence de l'utilisation d'un savoir dans la relation que se reconnaît de plus en plus l'expertise.



5. La destruction créatrice, un changement de paradigme pour les RH

5.1 La fluidité des emplois, première leçon de la transformation digitale

La transformation digitale nous rappelle que les emplois sont dépourvus d'une nature intrinsèque et d'une identité fixe. Tous les postes de travail mentionnés dans cette étude se présentent comme des objets fluides. Ils apparaissent comme des agrégats transitoires d'éléments hétérogènes. Ces composés instables faits de situations, d'activités, de rôles et de compétences se ré-agencent en permanence.

Le plus souvent, le contenu et les interrelations entre ces dimensions se transforment imperceptiblement et dans le silence. Des situations de travail ordinaires pour un poste s'estompent puis disparaissent ; d'autres configurations d'activité émergent et progressivement prennent leur place. Certaines compétences utiles hier deviennent obsolètes, tandis qu'on observe l'apparition de nouveaux savoir-faire.

La fluidité des emplois est la première leçon de la transformation digitale. Un rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) conclut ainsi que si moins de 10% des emplois voient leur existence menacée par le digital, 50% d'entre eux sont "susceptibles d'évoluer dans leur contenu de façon significative à très importante". Il faut alors convenir qu'à partir d'un certain seuil de changement, un ancien emploi disparaît et laisse place à un nouveau.

Dans l'assurance, nous constatons depuis longtemps que les emplois de la famille Gestion de contrats ont évolué dans leur contenu de manière significative. Mais peut-être devrait-on dire maintenant que les emplois qui existaient il y a une décennie ont disparu, et que les souscripteurs ou indemnificateurs d'aujourd'hui occupent de nouveaux postes. Cette fluidité manifeste nécessite de poser quelques conventions pour bien s'accorder sur ce dont on parle.

5.2 Vers de nouvelles cartographies des métiers et des compétences

La fluidité des emplois dans le temps se double d'une recomposition dans l'espace. Des distinctions entre catégories d'emplois autrefois bien nettes se troublent aujourd'hui. Si la transformation digitale ne fond pas les emplois dans un "grand tout", elle établit pour une partie d'entre eux une nouvelle correspondance.

Pendant des décennies, les catégories de la vente et de la gestion de contrats figuraient ainsi comme des familles distinctes, étanches l'une de l'autre. Aujourd'hui, certaines sociétés considèrent que la vente, la souscription et l'indemnisation sont des variantes à l'intérieur d'une grande et même nature d'activité : le conseil au client.

L'architecture des nomenclatures et référentiels d'hier segmentait à partir de critères abstraits de finalité et de mission. Dans les cases ainsi constituées, ce n'est que dans un deuxième temps qu'on déroulait les activités, avant d'en venir aux compétences. L'exemple du conseil au client suggère une démarche de sens inverse. Dans ce cas, un socle commun de compétences – ici un alliage de relation-client avec de la technique d'assurance – se décline en une diversité d'emplois connus, en gestation ou à venir. Quand le renouvellement des activités s'accélère, les compétences ressortent alors comme les actifs stratégiques autour desquels les postes et organisations se recomposent.

5.3 Quand les compétences d'aujourd'hui font les emplois de demain

Du caractère fluide et imprévisible des emplois, on pourrait déduire que l'anticipation et l'action volontaire sont désormais impossibles. Pourtant, un avenir volatil, incertain, complexe et ambigu ne rend pas la gestion prévisionnelle obsolète. Certes, les professionnels interrogés dans le contexte de cette étude ne savent pas ce que leur métier sera dans trois ans. Mais la direction vers laquelle leurs emplois évoluent ne fait pour eux aucun doute. Bien qu'ignorante des contenus du futur, la GPEC peut s'appuyer sur les tendances décelées pour se construire.

Elle doit dans le même temps se renouveler dans ses méthodes. Pour le dire schématiquement, la GPEC d'hier prévoyait les postes cibles et travaillait à y adapter les ressources humaines. Dans sa forme nouvelle, elle s'intéresse à transformer les compétences d'aujourd'hui pour innover et créer les postes de demain. Ici et maintenant, la Gestion Proactive remplace la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

De fait, il n'est pas besoin de connaître dans le détail le contenu d'un poste à trois ans pour savoir que tous les emplois exigeront la maîtrise des outils numériques, davantage de compétences collaboratives et, pour le management notamment, de nouvelles attitudes. Au temps du digital, le développement des postures, comportements, capacités et compétences appropriés devient un but en lui-même.

Cet investissement dans les compétences est le pari pascalien de la transition en cours. Il faut croire que de cette accumulation préalable émergeront des formes d'emplois et d'organisations que nous ne concevons pas toutes encore. Le véritable risque qui menace, en fait, est probablement celui des postes qui, faute de cet investissement, seraient empêchés de voir le jour. Les actions de transformation des profils professionnels sont ainsi inséparables d'un projet global d'entreprise.

5.4 De l'intermédiation à la médiation, une évolution des pratiques RH

La destruction créatrice des emplois constitue pour la gestion RH un véritable changement de paradigme. Ses concepts, instruments et procédures avaient été conçus pour conserver ou restaurer un certain ordre. L'accompagnement du changement était conçu comme la transition entre deux états stables. Dans ce contexte, la RH pouvait facilement se faire prescriptive, normative, gestionnaire.

On est loin de la recomposition qu'impose la transformation digitale. Il s'agit maintenant de travailler à partir du flux même de destruction/création des emplois pour faire advenir des futurs possibles. Cela signifie dégager les obstacles de tous ordres qui entravent l'adaptation et, dans le même temps, faire émerger les conditions pour que cette potentialité se réalise.

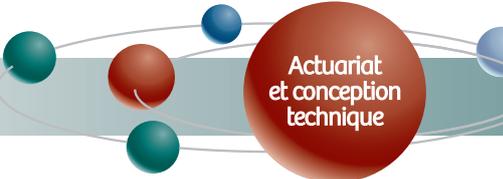
Dans ce contexte, à côté de la prescription et des interventions de gestion traditionnelle, la fonction de médiation des RH, telle qu'elle se développe déjà, est appelée à prendre une place encore plus importante. Elle doit offrir les concepts, informations, supports et espaces de dialogue qui aident les collaborateurs à comprendre le sens des évolutions en cours, à faire le deuil de ce qui est condamné, à imaginer les visions et récits du métier qui le remplace, à s'y projeter avant de s'y investir.

Les RH d'hier agissaient souvent comme des intermédiaires. Entre les services recruteurs et les candidats, les managers et leurs collaborateurs, les salariés et les organismes de formation... pour que tous ces rapprochements s'accomplissent, la présence des RH était nécessaire. Demain, l'information et la mise en relation par les outils digitaux, comme le développement des managers, rendront l'intervention directe des ressources humaines de moins en moins recherchée.

De l'intermédiation d'hier à la médiation de demain, les RH doivent renouveler leurs modes d'influence, reconsidérer leur ingénierie et inventer de nouvelles pratiques.

Annexe n°1

Un exemple de fiche d'une sous-famille dans la Nomenclature des métiers de l'assurance

Actuariat et études financières 01A

Exemples d'intitulés de métiers

- Actuaire/Actuaire financier
- Responsable d'études statistiques et actuarielles financières
- Technicien d'actuariat/Chargé d'études actuarielles

Exemples d'activités mises en œuvre

| | |
|---|---|
| Gestion actif/passif | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les risques financiers de l'entreprise en estimant l'impact de divers paramètres (sinistralité, variation des engagements...) sur l'actif et le passif • Modéliser l'évolution des flux financiers et de trésorerie de l'entreprise • Evaluer les actifs de l'entreprise afin de déterminer sa valeur intrinsèque |
| Contrôle et pilotage des résultats de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • Participer au suivi du portefeuille, au calcul des fonds propres et des provisions, à la détermination du passif social... • Proposer des modèles mathématiques et outils d'analyse permettant de réaliser des diagnostics et prévisions |
| Evaluation économique et financière | <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des analyses financières sur la valeur économique des entreprises en vue de la souscription des risques en analyse crédit ou pour éclairer les décisions de placement des gestionnaires d'actifs • Réaliser des analyses techniques et actuarielles permettant d'étayer la politique d'investissement de l'entreprise |
| Conseil, accompagnement et aide à la décision | <ul style="list-style-type: none"> • Conseiller la Direction en matière de gestion des équilibres financiers de l'entreprise • Formuler des alertes en cas de risques financiers et des préconisations pour y remédier • Assurer une veille sur l'évolution des règles prudentielles |

Mission

Contribuer au maintien de l'équilibre financier de l'entreprise en évaluant les risques liés à son activité ou à sa gestion, en modélisant leurs impacts sur les résultats financiers et en préconisant les actions permettant d'en limiter les effets.

Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- La conjoncture économique générale et sectorielle
- Les modèles mathématiques et calculs de probabilité
- Les techniques et outils comptables et financiers
- La gestion actif/passif
- Les contraintes liées au respect du Code des Assurances

Savoir

- Mettre en œuvre les techniques de calculs statistiques et actuariels
- Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activité
- Construire et utiliser des outils de pilotage et de suivi
- Travailler avec méthode, rigueur et dans le respect des délais

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

Diplômes d'actuariat, notamment ceux reconnus par l'Institut des actuaires et délivrés par :

- L'Institut de science financière et d'assurances (ISFA) de Lyon 1
- L'Institut de statistiques (ISUP) de Paris 6
- L'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE)
- L'Euro-Institut d'actuariat (EURIA) de Brest
- L'université Paris-Dauphine
- Le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)...

Autres diplômes d'actuariat ou d'études actuarielles, notamment ceux délivrés par :

- L'Institut des risques industriels, assurantiels et financiers (IRIAF) de Poitiers
- L'Institut de mathématiques appliquées d'Angers ...

Expérience professionnelle antérieure

Les personnes qui ont intégré cette sous-famille par mobilité interne (18,7% des effectifs CDI) venaient principalement des sous-familles suivantes :

Sous-famille d'origine

| | | |
|-----|---|-----|
| 01B | Actuariat et études techniques | 49% |
| 03H | Support et appui aux réseaux | 23% |
| 08E | Etudes économiques, financières et statistiques | 9% |

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Les personnes qui ont quitté cette sous-famille par mobilité interne (16,4% des effectifs CDI) ont principalement rejoint les sous-familles suivantes :

Sous-famille de destination

| | | |
|-----|---------------------------------|-----|
| 01B | Actuariat et études techniques | 62% |
| 07A | Management des risques | 6% |
| 06A | Gestion financière et mobilière | 5% |

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.

Annexe n°2
Questionnaire préparatoire à l'atelier remis aux participants



Les 3 questions qui seront débattues pendant l'atelier

L'essentiel du temps de l'atelier sera consacré à répondre aux trois questions qui suivent. Nous vous remercions avant l'atelier d'en prendre connaissance¹.

Q1. Quand vous lisez **les fiches**² de la nomenclature associée à votre famille de métiers et que vous les **comparez** à la **réalité actuelle du travail** de ceux qui les exercent dans votre entreprise, pouvez-vous nous dire ce qui, dans ces fiches, vous paraît devoir être :

- Supprimé ?
- Modifié ?
- Ajouté ?

Merci de conduire cette analyse pour **chacune** des 4 rubriques :

- a) Mission
- b) Exemples d'intitulés de métiers
- c) Exemples d'activités mises en œuvre
- d) Exemples de compétences attendues

Q2. Le digital³ a-t-il déjà eu un impact sur les **contenus** et/ou les **manières** d'exercer ces activités ? Si oui lequel ? Quels sont les autres effets du digital que vous (entre)voyez à un horizon de **trois ans** ?

Q3. Quel est l'impact de ces évolutions sur les **compétences requises** ? En particulier, ces évolutions nécessitent-elles :

De nouvelles compétences techniques pour utiliser de manière efficace ces outils ou ces applications. Si oui, lesquelles ?

Un renforcement ou de nouvelles compétences techniques « métiers »⁴. Si oui, lesquelles ?

De nouvelles compétences sociales et relationnelles⁵. Si oui, lesquelles ?

¹ Sauf si vous le souhaitez, nous n'attendons pas de réponse écrite de votre part.

² Qui vous ont été transmises avec ces trois questions.

³ **Au sens large** des outils et technologies mais aussi de leurs **usages** et des changements qu'ils impliquent dans **vos pratiques** pour (s')informer, échanger, collaborer, produire, etc.

⁴ Ex : les commerciaux doivent être plus pointus dans leur connaissance des produits lorsque le client a déjà pu s'en faire une bonne idée sur internet.

⁵ Ex : Les compétences qu'implique la négociation avec le client après que l'indemnisateur a été équipé d'un outil d'expertise à distance.

Etudes disponibles

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

- Description au niveau national et régional 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

Diagnostiques 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 (2002 et 2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001 et 2008)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers de l'actuariat (2000 et 2005)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- 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)
- 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 fonctionnelles 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 du secteur de l'assurance et ses conséquences sur les métiers et les compétences (chaque année depuis 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>

