



# Les métiers de l'assurance au temps du digital

[www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

**Conférence du 19 décembre 2018**

**Support de présentation avec commentaires**

BIENVENUE  
ASSURANCE  
Ateliers  
DIGITAL  
MÉTJERS  
OEMA  
REMERCIEMENTS

TABLE RONDE  
DU  
DE  
Z  
DE



# Présentation de l'étude

[www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

Que deviennent les métiers de l'assurance au temps du digital ?

**4**  
Comités de  
pilotage RH

**17**  
ateliers Métiers

**120**  
professionnels



## L'organisation des travaux

Pour répondre à cette question, 120 professionnels ont été réunis par l'Observatoire dans le cadre de 17 ateliers métiers, complété par 4 réunions d'un Comité de Pilotage RH.

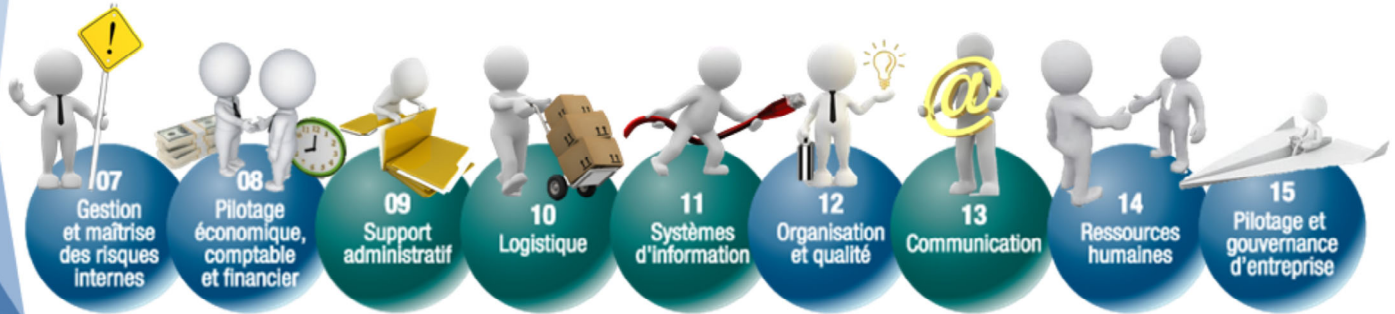


Remerciements

[www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)



## Une revue des 15 familles & 59 sous-familles



[www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)



### Une revue des quinze familles de métiers

Nous avons ainsi passé en revue les 15 familles et 59 sous-familles de métiers de notre Nomenclature de branche.

| Observatoire<br>des métiers de l'assurance  |  | Adapté et corrigé<br>technique |  |
|---|--|--------------------------------|--|
| <b>Actuarial et études financières</b> 01A  |  |                                |  |
| <b>Exemples d'intitulés de métiers</b>  | <b>Mission</b>   |                                |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de France</li> <li>• Responsable d'actes statistiques et actuaires financiers</li> <li>• Technicien d'actes et chargé d'actes actuaires</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des examens de Fractions 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 précisant les actions permettant d'en limiter les effets.</li> </ul>  |                                |  |
| <b>Exemples d'activités mises en œuvre</b>  | <b>Compétences attendues</b>   |                                |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les risques financiers de l'entreprise en estimant l'impact de divers paramètres (sensibilité, variation des engagements...), sur l'actif et le passif</li> <li>• Mobiliser l'évaluation des Risques financiers et de l'entreprise</li> <li>• Évaluer les actifs de l'entreprise afin de déterminer sa valeur intrinsèque</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer au suivi du portefeuille, au calcul des fonds propres et des provisions, à la détermination du profit social...</li> <li>• Proposer des modèles mathématiques et outils d'analyse permettant de réaliser des diagnostics et prévisions</li> </ul>  |                                |  |
| <b>Contrôle et pilotage des résultats de l'entreprise</b>   | <b>Évaluation économique et financière</b>   |                                |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des analyses financières sur la valeur économique des entreprises en vue de la souscription des risques ou analyse crédit ou pour réaliser les décisions de placement des portefeuilles d'actifs</li> <li>• Réaliser des analyses techniques et actuaires permettant d'étayer la politique d'investissement de l'entreprise</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller la Direction en matière de gestion des équilibres financiers de l'entreprise</li> <li>• Formuler des alertes en cas de risques financiers et des préconisations pour y remédier</li> <li>• Assurer une veille sur l'évolution des règles prudentielles</li> </ul>  |                                |  |
| <b>Conseil, accompagnement et aide à la décision</b>  | <b>Exemples de compétences attendues</b>   |                                |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les métiers</li> <li>• Les processus stratégiques de l'entreprise</li> <li>• La conjoncture économique générale et sectorielle</li> <li>• Les modèles mathématiques et calculs de probabilité</li> <li>• Les techniques et outils comptables et financiers</li> <li>• La gestion actuarielle</li> <li>• Les contraintes liées au respect du Code des Assurances</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre les techniques de calculs statistiques et actuaires</li> <li>• Rechercher, analyser pour synthétiser des informations, données et probabilités utiles dans son domaine d'activité</li> <li>• Construire et utiliser des outils de pilotage et de suivi</li> <li>• Travailler avec méthode, rigueur et dans le respect des délais</li> </ul> |                                |  |
| <b>Savoir</b>   |  |                                |  |



Q1. Quand vous comparez les descriptifs de 2012 avec la réalité actuelle de votre métier, qu'est ce qui devrait être supprimé, modifié ou ajouté dans ces fiches ?

Q2. Le digital a-t-il déjà changé vos manières de travailler ? Quelles autres évolutions anticipez-vous dans les trois prochaines années ?

Q3. Quelle est la conséquence de ces évolutions sur les compétences requises ?

## L'animation des ateliers

L'animation des ateliers a suivi un protocole identique. Pour susciter les échanges, nous avons invité les participants à prendre connaissance des fiches descriptives des sous-familles de métiers dans la nomenclature. Pour chacune des principales rubriques (Mission, Exemples d'intitulés de poste, Exemples d'activités, Exemples de compétences attendues...), nous leur avons demandé de répondre à trois questions :

- Quand vous comparez les descriptifs de 2012 avec la réalité actuelle de votre métier, qu'est ce qui devrait être maintenu, supprimé, modifié ou ajouté dans ces fiches ?
- Le digital a-t-il déjà changé vos manières de travailler ? Quelles autres évolutions anticipez-vous dans les trois prochaines années ?
- Quelle est la conséquence de ces évolutions sur les compétences requises ?

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, les réponses révèlent aussi l'importance de la révolution réglementaire (Cf. Baromètre Prospectif 2018), comme celle 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 cette formule : une étiquette posée sur une époque, certes marquée par la révolution numérique, mais que traversent bien d'autres phénomènes.



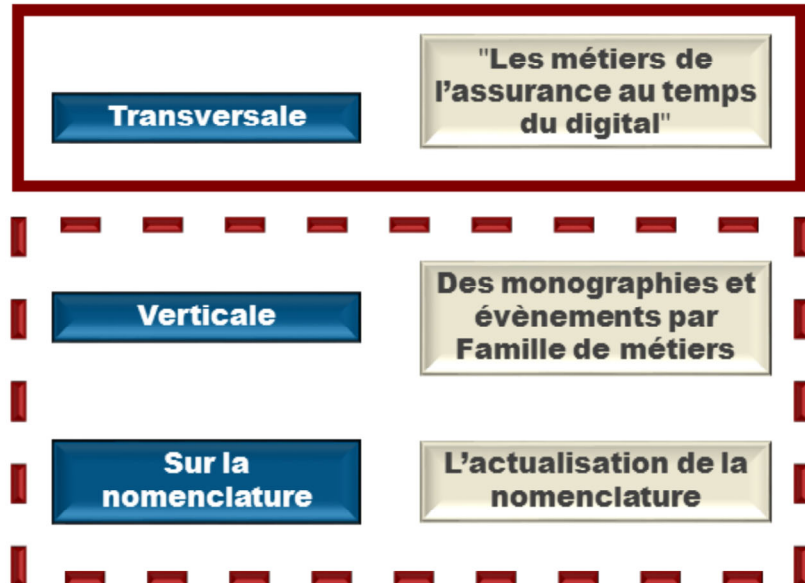
**Les échanges**



**Trois exploitations**



**Les livrables**



## Les livrables

Ce sont ainsi 60 heures d'échanges qui ont été enregistrés, soit l'équivalent de 400 pages retranscrites. Ce matériau se prête à trois types de traitement.

Le premier est transversal. Dans cette logique, on met l'accent sur les facteurs et les évolutions qui sont communs à l'ensemble des familles de métiers. C'est ce traitement transversal que privilégie le rapport que nous vous présentons aujourd'hui.

Le deuxième traitement possible consiste en une restitution par famille de métiers. Nous avons commencé à le faire avec les séquences consacrées aux métiers commerciaux, puis à la logistique, lors de nos deux dernières manifestations. Nous allons poursuivre tout à l'heure avec les métiers des Systèmes d'Information. Nous allons poursuivre en 2019 selon des modalités et un planning.

Le troisième traitement peut servir à l'actualisation de la Nomenclature des métiers. Si nous avons utilisé les fiches comme support d'animation des ateliers, notre objectif n'était pas cette année de réécrire la Nomenclature. Les observations des participants confirment cependant que son actualisation est nécessaire. 2019 sera l'occasion de poser les premiers jalons dans ce sens.

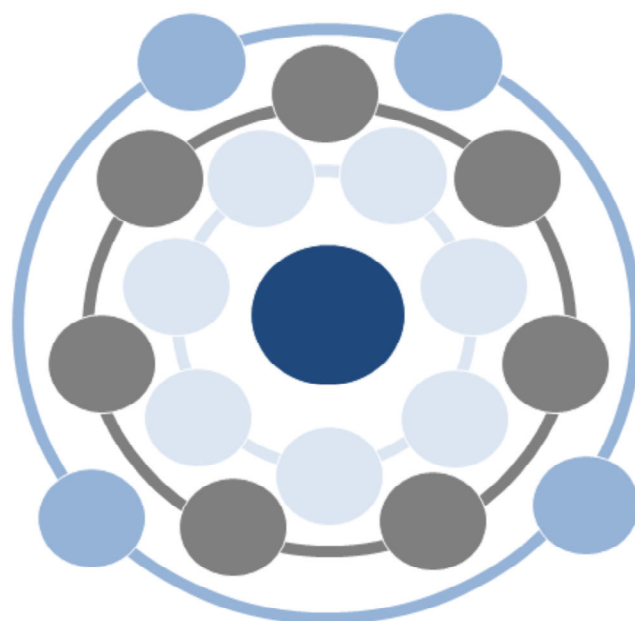


## Déterminants de la transformation digitale et rôle des outils numériques

Les mécanismes d'adaptation à l'environnement digital

Les impacts du digital sur les métiers

Les implications du digital sur les compétences



## Plan de la présentation

Cette présentation reprend exactement le plan et chapitres de l'étude :

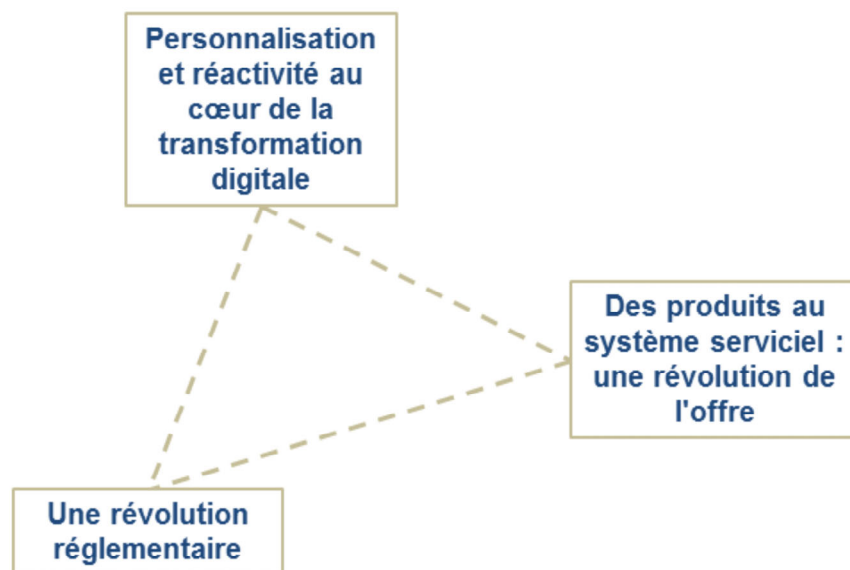
- Dans un premier temps, nous verrons ce qui déclenche la transformation digitale dans l'assurance ;
- puis nous verrons par quels mécanismes ce qui a déclenché cette transformation se transmet comme dans une réaction en chaîne ;
- nous examinerons alors les impacts que ces facteurs et mécanismes exercent sur le contenu des emplois...
- ...avant d'examiner leurs effets sur les compétences.



# Les déterminants de la transformation digitale et le rôle des outils numériques



## Les trois déterminants de la transformation digitale

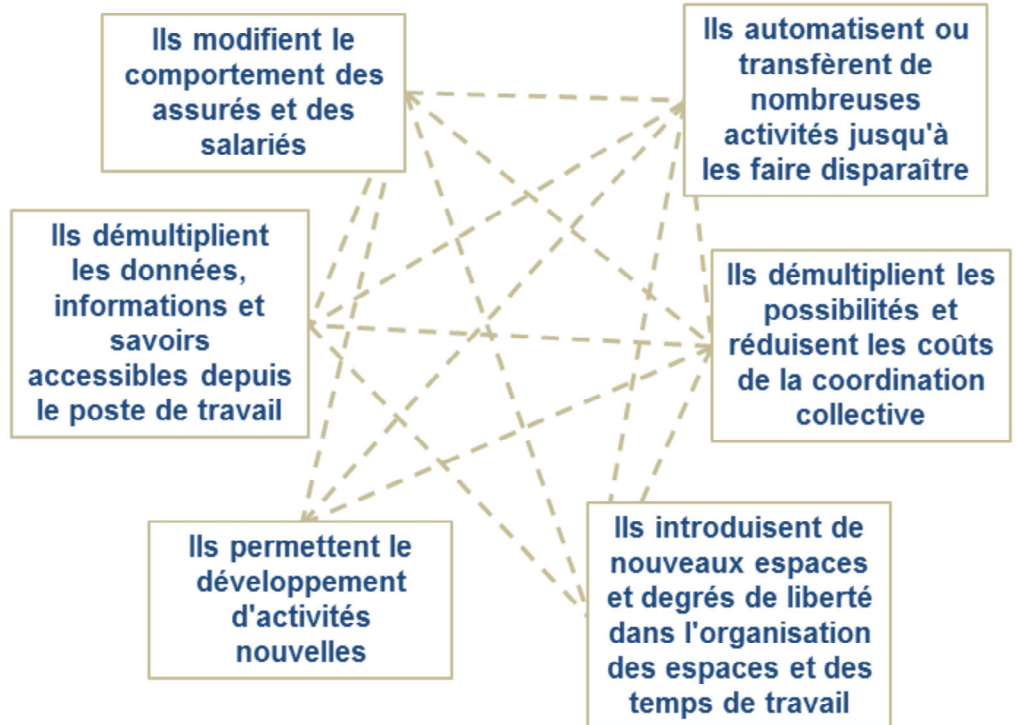


### Les trois déterminants de la transformation digitale

La liste des facteurs à l'origine de la transformation des métiers est longue. Il nous a semblé qu'on pouvait toutefois les ramener à trois causes essentielles.

- Quels que soient les métiers, on relève d'abord l'exigence des clients qui attendent de plus en plus une réponse personnalisée et immédiate. Qu'il s'agisse de l'assuré dans sa relation avec les salariés de l'assureur ou qu'il s'agisse de ces salariés à l'égard de leurs collègues ou de prestataires externe, le même impératif s'impose. En interne comme en l'externe, les processus standardisés qui ne servent pas ces aspirations nous sont de plus en plus insupportables.
- L'interdépendance entre les directions et les métiers est le deuxième grand déterminant de la transformation digitale. Que ce soit dans des projets transverses, mais aussi dans l'exploitation courante, il est de moins en moins possible de produire quelque chose sans être dépendant ou sans devoir tenir compte des conséquences sur les autres. Pour prendre une image, l'entreprise ressemble à un Rubiks cube : impossible de bouger une ligne sans continuellement et rapidement devoir se réajuster avec toutes les autres.
- Le troisième grand point de la transformation digitale est de nature un peu différente. C'est l'inflation réglementaire et normative dont nous avons parlé ici même lors du dernier Baromètre prospectif.

## Le rôle des outils numériques



### Le rôle des outils numériques

En arrière-plan de ces déterminants, on trouve naturellement les effets des outils numériques. Des effets multiples et parfois de sens contraire :

- A un extrême, ils automatisent ou facilitent le transfert des tâches, jusqu'à les faire disparaître.
- A l'autre extrême, ils ouvrent la perspective du développement d'activités nouvelles. L'activité de règlement en gré à gré serait très problématique si le conseiller n'était pas augmenté par des outils d'évaluation des dommages. Dans un autre domaine, l'équipement des conseillers en outils d'intelligence artificielle ouvre la perspective du développement de leurs activités dans le domaine de la lutte contre la fraude.

Entre ces deux extrêmes, les outils peuvent remplir des fonctions multiples :

- Faciliter la coordination collective
- Ouvrir la possibilité de nouvelles organisations du travail
- Démultiplier les savoirs accessibles depuis le poste de travail
- Et, plus largement, diffuser de nouvelles pratiques ou habitudes

## Ce qui distingue cette révolution numérique des précédentes

- Quel mode de coordination pour travailler efficacement ensemble ?
- **Supervision hiérarchique et Standardisation** : quand les deux modes traditionnellement dominants touchent leurs limites
- La coordination par **Ajustement mutuel**, véritable marqueur de la transformation digitale

### La coordination, défi et marqueur de la transformation digitale

Une question reste néanmoins centrale : comment obtenir une collaboration efficace et efficiente, entre des parties prenantes de plus en plus nombreuses, interdépendantes, hétérogènes ? Comment faire en sorte qu'elles sachent collaborer pour délivrer un résultat conforme, sous des contraintes de temps et de coûts toujours plus exigeantes ?

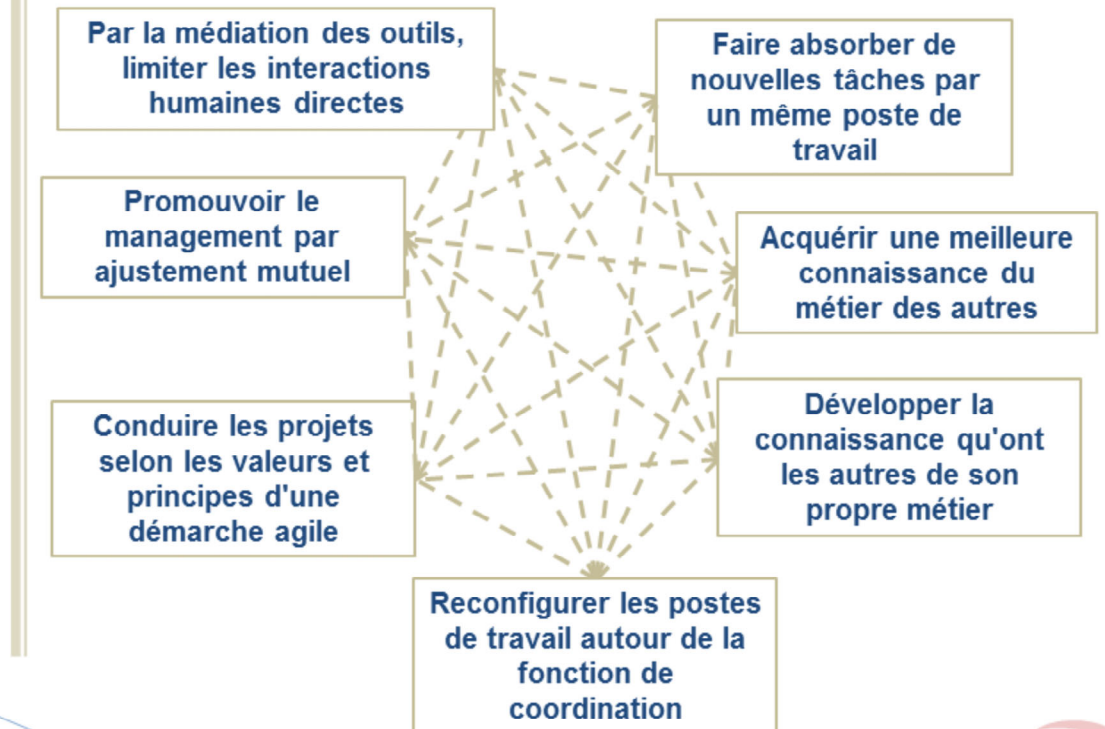
Dans les années 2000, les technologies numériques avaient servi l'industrialisation de l'assurance. Désormais la supervision hiérarchique et la standardisation, c'est à dire les deux modes de coordination traditionnellement dominants dans l'assurance, touchent leurs limites.

Jusque-là périphérique, un troisième mode de coordination par ajustement mutuel apparaît comme le véritable marqueur de la transformation digitale. Il est au cœur des mécanismes d'adaptation des organisations à ce nouvel environnement.



# Les mécanismes d'adaptation à l'environnement digital

## Sept mécanismes d'adaptation



[www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

15

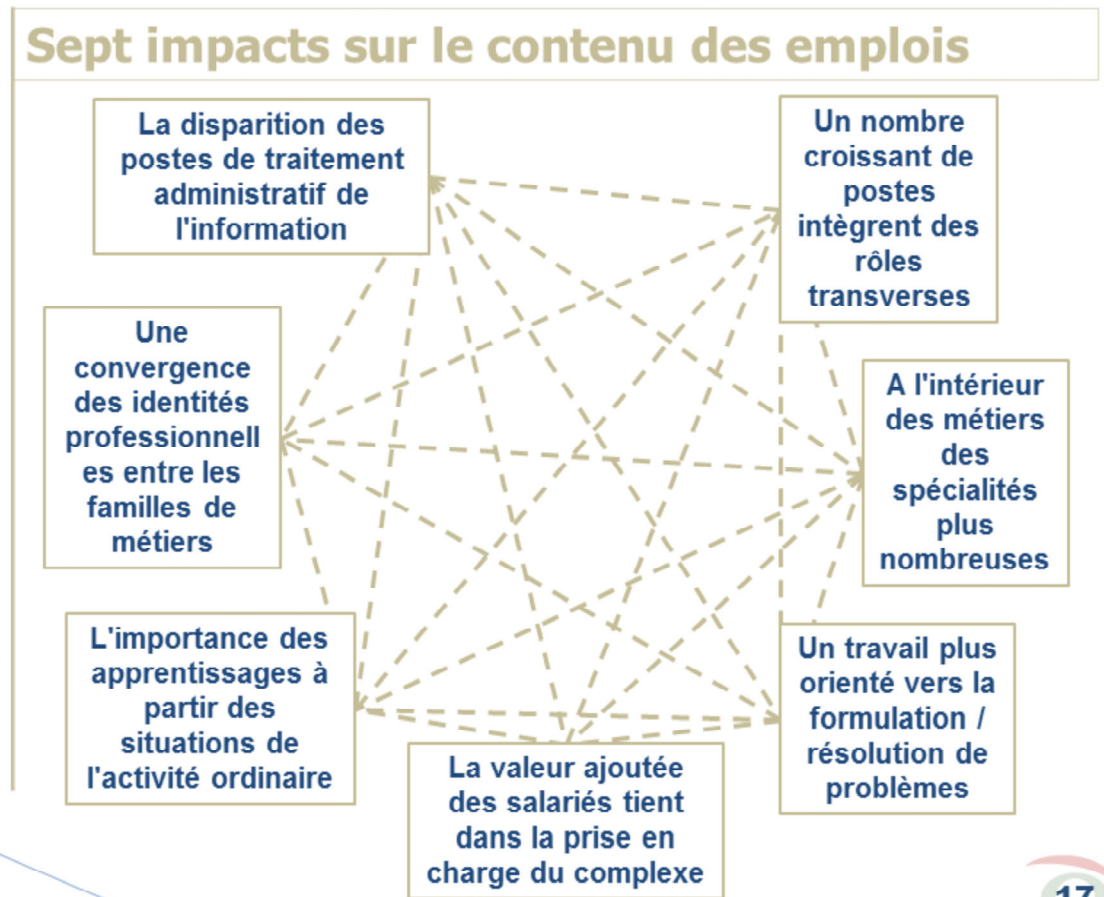
- Une première manière de rendre la coordination moins coûteuse consiste à mettre des outils à disposition pour que la collaboration prenne le moins de temps possible. C'est la logique du self care, quand l'entreprise met des applicatifs à disposition du client, externe ou interne, pour qu'il fasse les choses par lui-même.
- Il est généralement 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 intervenants multiples.
- 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 !
- Un autre mécanisme est semblable au précédent 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 soi-même.
- C'est ainsi que certains postes se constituent autour de cette fonction de coordination et de chef d'orchestre.
- Cette problématique de coordination est particulièrement manifeste dans le renouvellement des méthodes de conduite de projet. Plus de quinze ans après sa publication, les quatre valeurs et douze principes du Manifeste pour le développement Agile de logiciels sont emblématiques et comme un résumé de la transformation organisationnelle actuelle.
- Ces valeurs et principes diffusent enfin au management et à la coordination intra équipe. 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.

# Les impacts du digital sur les métiers





## Sept impacts sur le contenu des emplois



[www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

17

Ces déterminants et mécanismes ont des effets multiples et complexes. On peut toutefois discerner les principaux impacts qui concernent l'ensemble ou une grande partie des familles de métiers.

- Le premier impact est la confirmation d'une tendance ancienne : les activités de pur traitement administratif de l'information disparaissent. A la place de ces tâches, d'autres activités se développent, très souvent d'ailleurs sur les mêmes postes. Le nom du poste est identique mais, après quelques mois ou années d'évolution, son contenu est méconnaissable.
- Car le deuxième impact de la transformation digitale est le développement de rôles transverses dans tous les postes. Coordonner, piloter, conseiller, anticiper, alerter, veiller, communiquer, accompagner, convaincre... : quel que soient le niveau de classification des postes, on assiste au développement d'interventions qui visent à influencer et à orienter l'action de ceux à qui elles s'adressent.
- Troisième impact, on observe à l'intérieur de nombreux métiers des spécialités plus nombreuses. Cela pose un problème à la Nomenclature actuelle quand plusieurs familles de métiers peuvent légitimement "revendiquer" le même poste.
- Quatrième impact : le travail est de plus en plus orienté vers la formulation/résolution de problème.

Les trois impacts suivants sont la conséquence de ce qui précède :

- La valeur attendue d'un salarié tient de plus en plus dans la prise en charge du complexe.
- Nombre de ces situations de travail deviennent ainsi des opportunités de mise à profit d'apprentissages.
- Si les différences de finalités et d'expertises entre les métiers demeurent, les interactions croissantes réduisent les écarts entre les identités professionnelles.

# Les implications du digital sur les compétences



## Quatre effets du digital sur les compétences



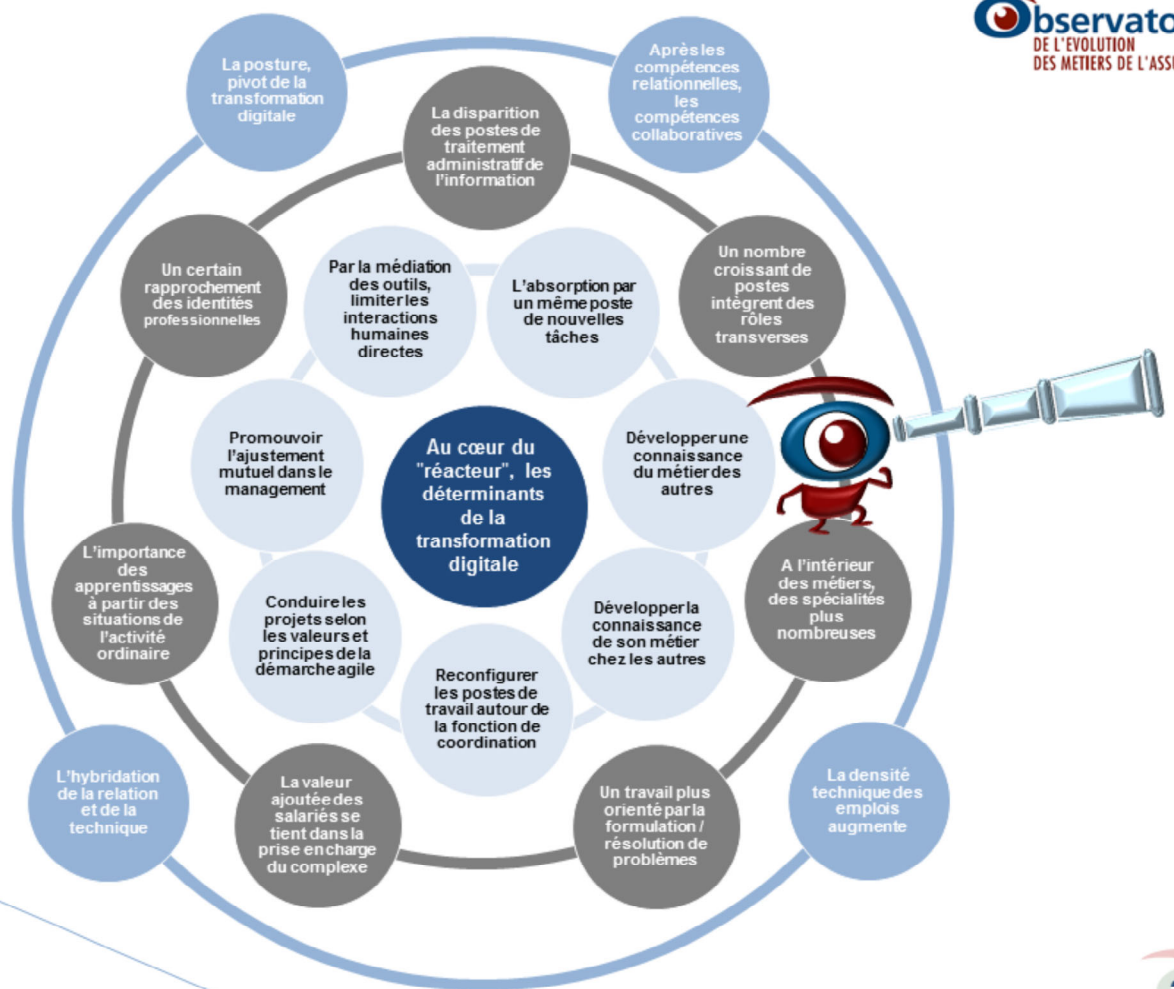
La posture,  
pivot de la  
transformation  
digitale

Après les  
compétences  
relationnelles,  
les compétences  
collaboratives

L'hybridation  
de la relation et  
de la technique

La densité  
technique de  
nombreux  
emplois  
augmente

- Un mot revient souvent dans les échanges entre les professionnels, le mot "posture". 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... tous illustrent ces déplacements de perspective. C'est une autre manière de "faire sens de son travail" qui accompagne désormais, voire conditionne, l'acquisition de nouvelles compétences.
- Dans cet environnement, les compétences dites "relationnelles" sont trop grossières pour cerner les véritables défis d'un ajustement mutuel efficace. Qu'on les appelle situationnelles ou collaboratives, ces compétences nouvelles doivent être probablement définies et reconnues pour rendre compte des nouveaux enjeux des situations de travail.
- De la montée en puissance de ces compétences situationnelles, il ne faudrait cependant pas tirer la conclusion que les exigences techniques diminuent. Dans de nombreux métiers, c'est même l'inverse qui s'observe ! La technique non seulement réaffirme sa primauté, mais gagne de plus en plus en spécialisations et expertises.
- Compétences techniques d'un côté, versus compétences relationnelles de l'autre. C'est ce principe même de découpage traditionnel que la transformation digitale interroge. Dans beaucoup de situations de travail, ces deux dimensions s'hybrident tellement fortement que chacune d'elle se définit en partie par l'autre.



## EN CONCLUSION

On dit que l'environnement est volatil, incertain, complexe et ambigu.

Ces caractéristiques ont pu donner le sentiment qu'il devenait impossible de se projeter à demain de manière raisonnée et construite.

Au terme de cette reconnaissance, il nous semble au contraire que ce qui se déroule sous nos yeux, à défaut d'être simple, est intelligible.

Quand on considère l'enchaînement des causes et des effets que nous avons exposés, on aperçoit bien des points que les directions générales, DRH, partenaires sociaux, managers et salariés peuvent investir, individuellement et/ou collectivement, pour ne pas subir et (re)trouver une certaine maîtrise de leur avenir.

**BAROMETRE**  
+ Gestion et maîtrise  
des risques internes  
27 juin 2019

**ROMA / ROFA**  
+ Communication  
17 octobre 2019

**Focus** sur...

Une matinale...

**4 avril 2019**



Une matinale...

**9 mai 2019**



14H30-17H

**19 décembre 2019**



# Focus SUR...

## les métiers des Systèmes d'Information



## Les raisons de s'intéresser aux métiers des Systèmes d'information

- Numérique rime avec informatique
- Nous utilisons tous des outils numériques
- La troisième famille de métiers de l'assurance en termes d'effectifs
- Une famille de métier que nous avons eu (trop) tendance à traiter à part
- Concevoir les Systèmes d'Information oblige à penser la transformation digitale
- Pour le management des projets ou des partenariats, une famille en avance de phase
- La conception de la nomenclature RH du CIGREF peut nous donner des idées



## SUR... les métiers des Systèmes d'Information

**Frédéric LAU**  
Directeur de mission







## SUR... les métiers des Systèmes d'Information



**Pierre de BAROCHEZ**  
Directeur du Digital et SI



**Stéphane LAPIERRE**  
Directeur de la TSI Marques  
et Relation Client



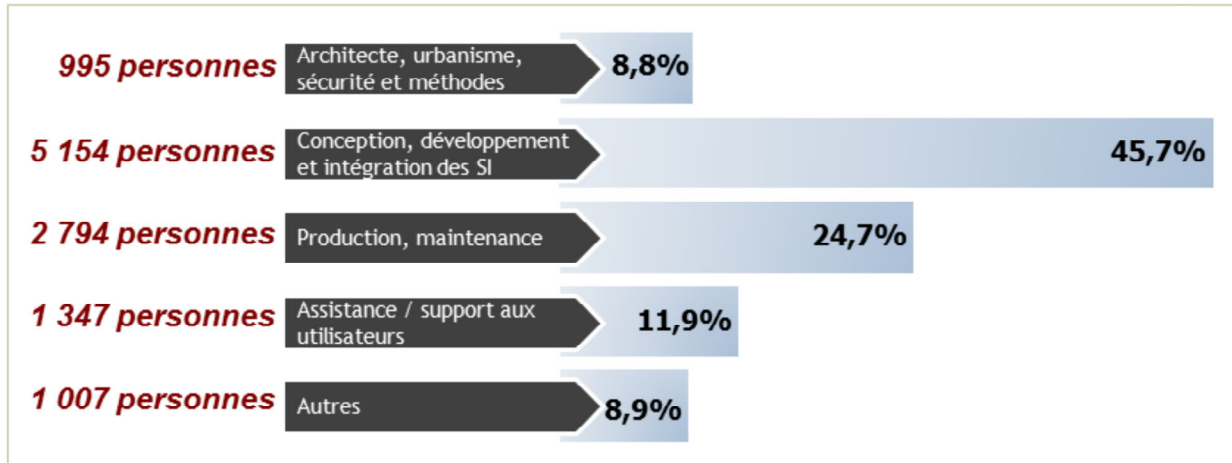
**Frédéric LAU**  
Directeur de mission



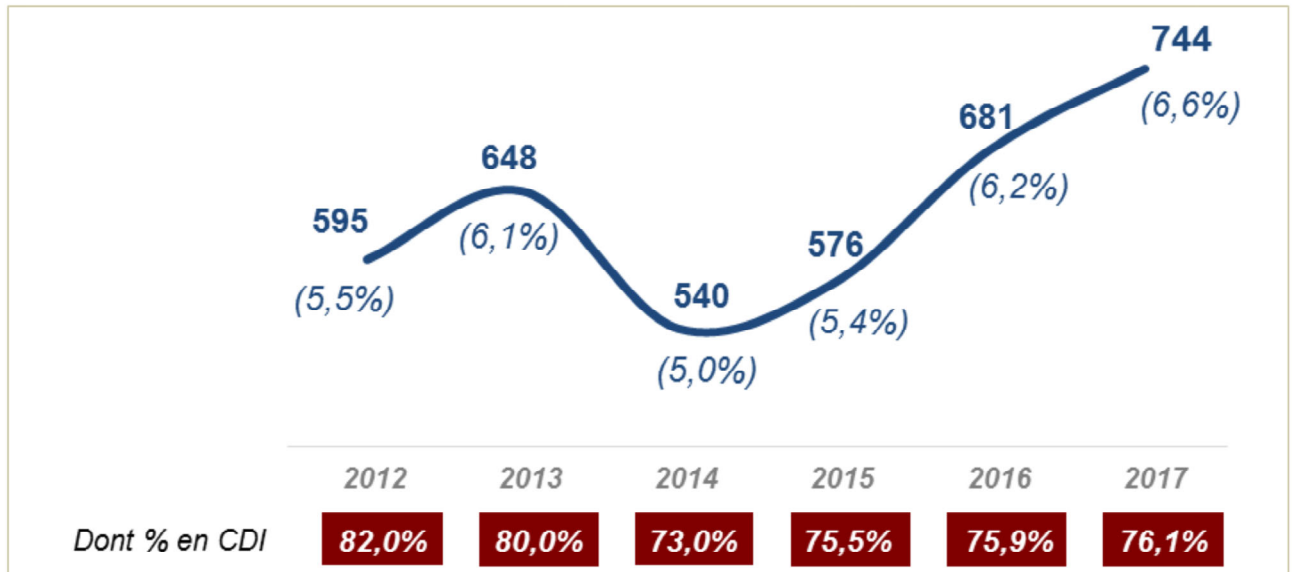
## L'évolution des effectifs



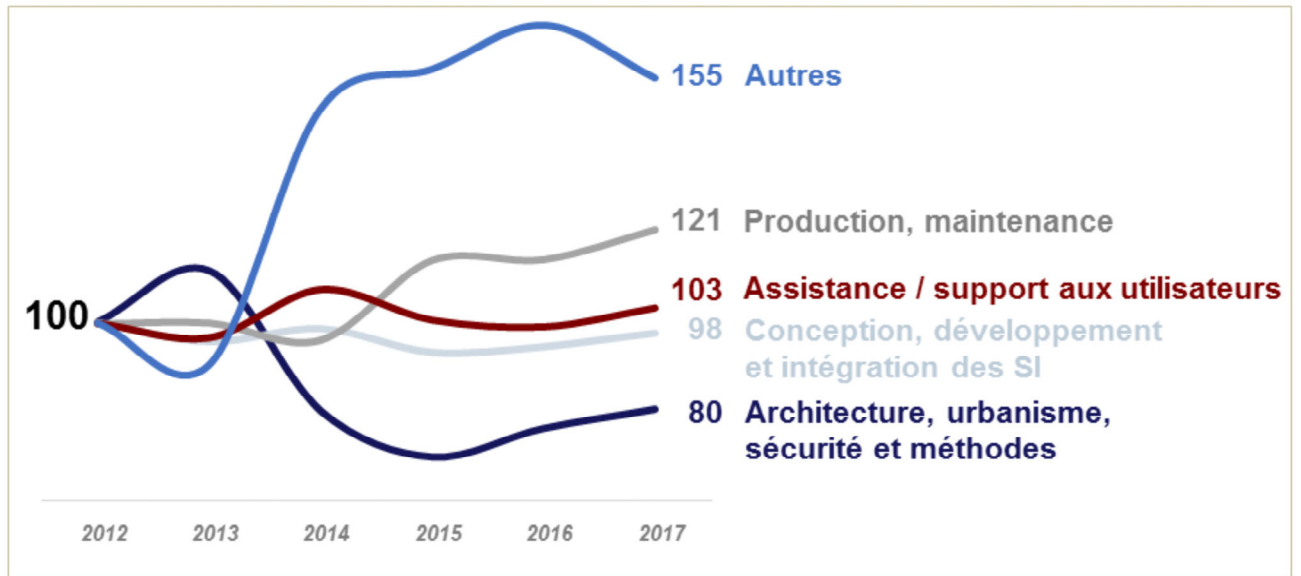
## Répartition par sous-famille



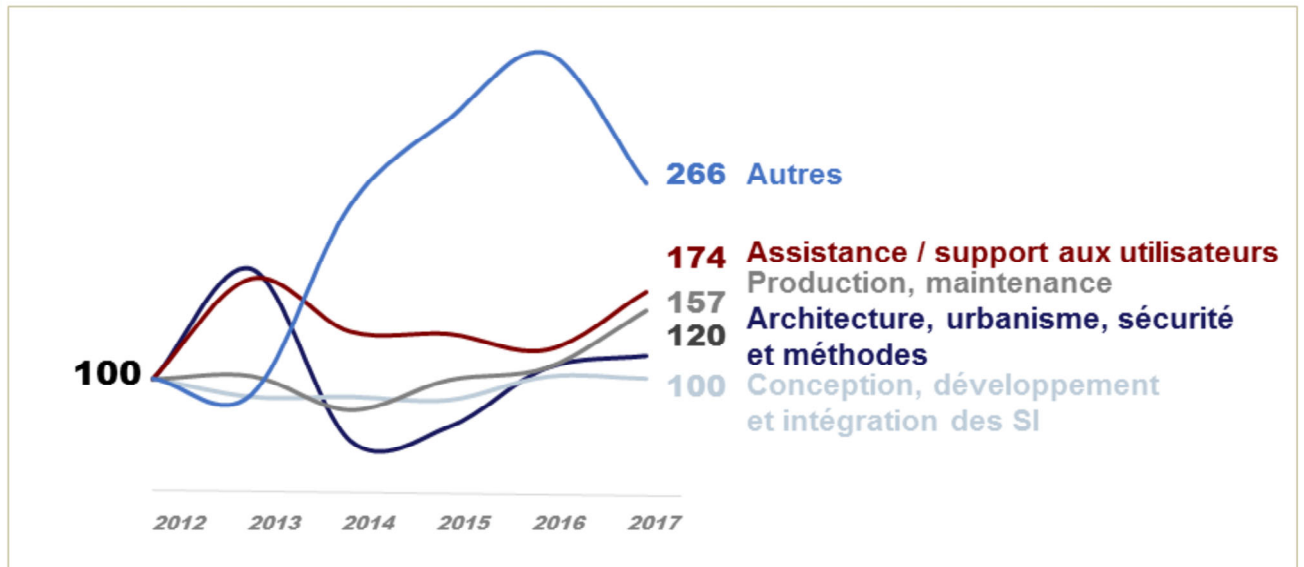
## Nombre de personnes recrutées (En %)



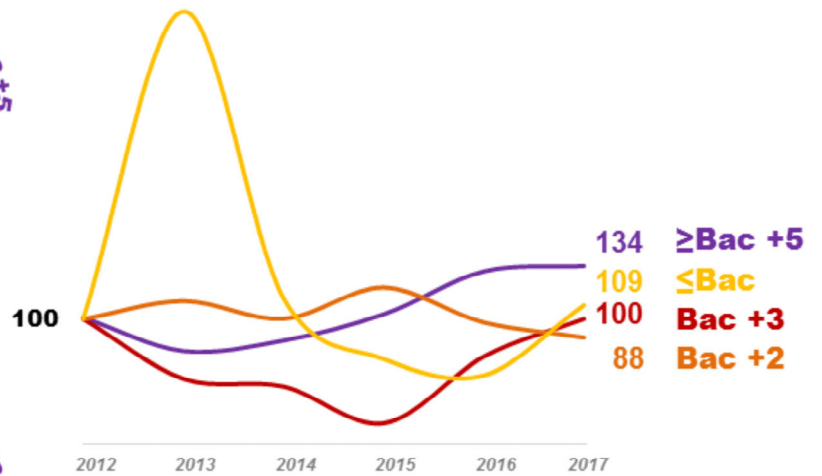
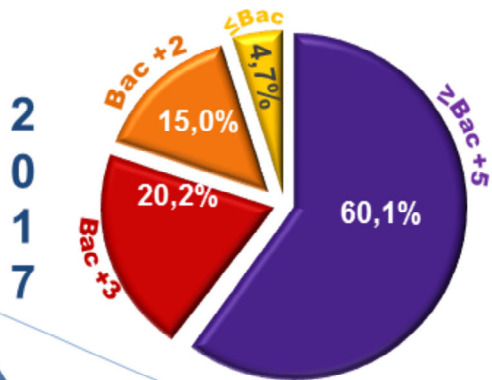
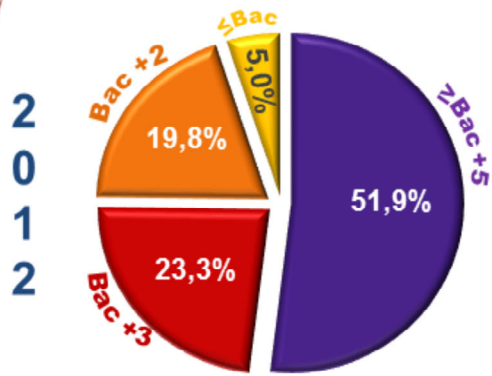
## Evolution des effectifs des sous-familles (base 100 en 2012)



## Evolution des recrutements par sous-famille (base 100 en 2012)



## Structure de la qualification à l'embauche en CDI




## Grand Témoin

**Hervé MONANGE**  
Secrétaire général







**Nous vous remercions  
de votre participation  
et vous souhaitons  
de joyeuses fêtes**