

## Baromètre prospectif

de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

2020 > 2025

## L'essentiel

Un Baromètre prospectif publié en mars aurait souligné l'accélération de la fin annoncée de l'assurance vie en euros, le début du déploiement de la 5G en 2020 ou la diffusion accélérée des Assistants Personnels chez les particuliers. Dans ce Baromètre publié en juin, la reconnaissance de l'environnement est entièrement consacrée aux implications de la crise sanitaire. La prospective est parfois tributaire du court terme...

Le manque de recul sur un évènement aussi massif qu'inattendu n'empêche pas d'apprendre de la période. Soumises à un stress sans précédent, les organisations d'assurances ont encaissé le choc et délivré sans discontinuer leurs services. Grâce à leur transformation digitale, elles n'ont pas été prises de court pour conjuguer la distanciation physique avec une proximité sociale et humaine. A l'aide des outils numériques, leurs salariés ont très majoritairement poursuivi leur travail depuis chez eux, sans avoir à connaître le chômage technique. Cependant, si la continuité de l'activité a pu être assurée, les conséquences de la crise se feront inévitablement sentir dans les années qui viennent. Alors que les autorités font flèche de tout bois pour que la récession ne devienne pas dépression, sans doute nous estimerons nous heureux si son impact sur l'emploi se limite à celui de la dernière crise financière. Dans un autre domaine, la contestation de certaines clauses du contrat d'assurance par les professionnels victimes de pertes d'exploitation sans dommage laissera probablement des traces. Mais c'est dans le recours massif au télétravail que l'adaptation à la crise sanitaire aura été la plus spectaculaire. Quelques heures auront suffi pour qu'un dispositif pensé pour un usage ponctuel, effectivement utilisé par une minorité de salariés principalement cadres, devienne pendant plusieurs mois la norme du travail quotidien pour tous les métiers et niveaux de qualification de l'entreprise. Sans doute, dans quelques mois, discernera-t-on mieux les changements irréversibles de la période. Nous ferons alors certainement le constat collectif que le COVID aura été un puissant accélérateur de la transformation digitale.



Au moment où l'épidémie faisait son apparition, la profession engageait les travaux de révision de sa nomenclature des métiers. Un groupe de travail composé de 16 entreprises – représentant 82% des salariés de la branche - livrera en décembre prochain une nouvelle version du référentiel RH de l'assurance. La production de cette cartographie est aussi peu fréquente qu'engageante pour les prochaines années. C'est pourquoi, à la place de nos chapitres traditionnels, nous lui consacrons une part conséquente de ce Baromètre. La nomenclature de 2012 était l'héritière d'une représentation stabilisée, verticale, en silos des organisations dans l'assurance. Une décennie aura fait irrévocablement basculer tous les métiers dans un fonctionnement transversal et collaboratif, dans des agencements plus fluides câblés par les outils numériques. Des questions qui ne se posaient pas il y a huit ans doivent être dorénavant instruites et des réponses apportées dans la version nouvelle. Alors que le sol des anciennes catégories se dérobe que faudra-t-il comprendre par "métier" dans le nouveau référentiel RH ? Si l'appartenance des postes à un même ensemble devient moins naturelle ou moins exclusive, sur quels critères demain les regrouper en familles et sous-familles ? Aujourd'hui comme hier, différentes logiques de conception restent possibles. Il n'est pas certain cependant que toutes relèvent aussi bien les défis que la transformation digitale soulève. Quelles que soient les options qui seront privilégiées, l'explicitation et la justification de ces choix donneront aussi son sens à la nouvelle nomenclature.

## Remerciements

L'Observatoire tient à remercier l'ensemble des professionnels rencontrés pour leur collaboration efficace à la construction de cette étude. Grâce à eux, nous espérons ainsi contribuer à une meilleure connaissance des tendances majeures qui irriguent les métiers de l'assurance.

# Méthodologie du Baromètre prospectif

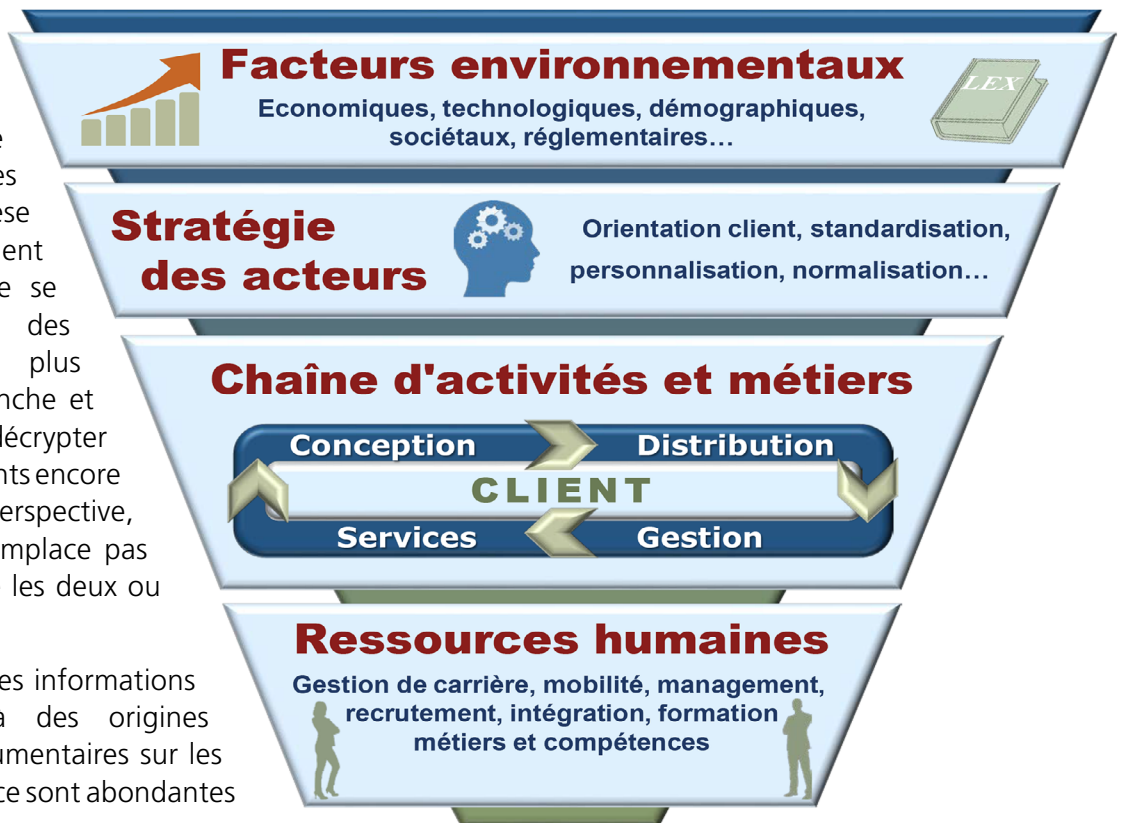
Le Baromètre est un outil d'aide à la gestion prospective dans le secteur de l'assurance. Il vise à éclairer les évolutions probables d'activités, d'emplois et de métiers à l'horizon des cinq prochaines années. Sa finalité est ainsi d'aider les acteurs à anticiper les réponses appropriées sur les terrains du recrutement, de la formation professionnelle et de l'accompagnement des salariés. Le diagramme "en entonnoir" ci-après résume les étapes de l'analyse. Il s'ouvre par un recensement des facteurs environnementaux qui structurent l'activité et déterminent différentes stratégies d'entreprises (*Facteurs d'environnement et stratégie des acteurs*). Ces dernières reçoivent la chaîne d'activités et recomposent les métiers (*Chaîne d'activités et métiers*). Ce réagencement produit des effets quantitatifs (volume d'emplois) et qualitatifs (compétences) que le Baromètre cherche à qualifier (*Pistes de réflexion et d'actions RH*).

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

Comme chaque année, les informations utilisées empruntent à des origines variées. Les sources documentaires sur les thématiques de l'assurance sont abondantes et diverses.

S'agissant des informations quantitatives mobilisées, la base de données du ROMA actualise chaque année 36 données RH portant sur la quasi-totalité des salariés de la branche (plus de 95%). Elle permet à l'Observatoire la production de statistiques RH qui n'ont d'équivalent dans aucun autre secteur d'activité en France. Les analyses se nourrissent par ailleurs de l'ensemble des travaux et des entretiens avec les professionnels que l'Observatoire conduit tout au long de l'année sur différents thèmes.

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



# I - Facteurs d'environnement et stratégie des acteurs

## Dans l'œil du cyclone

Le monde qui émergeait avec la transformation digitale était décrit comme volatil, incertain, complexe, ambigu. Les bouleversements qu'il engendrait suscitaient nombre d'interrogations, d'espérances ou de craintes. Rétrospectivement, nos inquiétudes passées sur l'avenir sont peu de choses au regard des inconnues actuelles. Alors que la moitié de l'humanité tente de sortir du confinement, l'usage que nous faisons du mot "disruption", pour un oui ou pour un non, a de quoi faire sourire. Au moment où nous écrivons ces lignes, plusieurs mois semblent encore nécessaires avant de pouvoir envisager un retour progressif à la normale. Mais peut-on même parler de "retour" et comment faudra-t-il définir la "normale" ?



Quand nous pourrons prendre du recul, sans doute constatera-t-on que l'assurance a été moins durement immédiatement touchée que bien des secteurs économiques. A la différence d'usines ou de nombreux commerces, les assureurs auront pu continuer à faire leur métier sans avoir "à fermer boutique". Le modèle économique de l'assurance les aura également mis à l'abri d'une rupture de trésorerie à laquelle étaient exposées des milliers d'autres entreprises. Grâce à la nature immatérielle de leur activité et au télétravail, une grande majorité des salariés aura évité au cours de ces premiers mois chômage partiel et perte de salaire. Plus qu'ailleurs, la solidité financière des entreprises qui les emploient leur permet d'espérer échapper aux licenciements de la crise économique qu'enfantera la crise sanitaire.

## *Pacta sunt servanda à l'épreuve*

"Les conventions doivent être respectées". L'antique principe est la clé de voûte de l'assurance. C'est parce qu'elle définit, mais aussi borne la responsabilité de l'assureur, que ce dernier peut piloter sa solvabilité et honorer ses promesses. Dans le même temps, les mécanismes de mutualisation que l'assureur mobilise font de l'assurance une matière éminemment sociale.

Il est naturel que cette dimension sociale soit exacerbée et ressorte particulièrement en temps de crise. Pour fonder des demandes d'indemnisation, des (syndicats) professionnels ont invoqué la perte d'exploitation ou assimilé le coronavirus à une catastrophe naturelle. Les assureurs ont expliqué pourquoi ils ne pouvaient pas donner une suite favorable à ces demandes.

La quasi-totalité des contrats couvrant les entreprises (perte d'exploitation, rupture de la chaîne d'approvisionnement, annulation d'événements, défaut de livraison, etc.) exclut l'événement épidémie. Les contrats en cours n'ayant pas retenu ces garanties, les primes associées n'avaient pas intégré le coût de ces risques. Même si les assureurs avaient souhaité le faire, les dizaines de milliards de risques potentiels auraient interdit que le secteur assure seul cette couverture. Face à ce défi, la profession proposait dès les premiers jours de la pandémie la mise en place pour le futur d'un dispositif de catastrophe sanitaire où elle interviendrait aux côtés de la puissance publique.



## Agilité contractuelle

Le respect des conventions n'empêche pas l'agilité contractuelle. Au-delà d'une contribution des adhérents de la FFA au Fonds de solidarité nationale pour les TPE et les indépendants, l'attention s'est notamment portée sur l'accompagnement des premières clientèles impactées par la crise, les (très petites) entreprises et les professionnels. En l'espace de quelques jours, des assureurs ont fait bénéficier leurs clients d'évolutions de primes ou d'interprétations favorables de garanties tant en assurances dommage qu'en assurances de personnes. Au-delà de ces dispositions, les assureurs ont participé à conjurer la crise des trésoreries par l'accélération du règlement des sinistres en cours, l'étalement ou la suspension du versement des cotisations, ou l'aménagement de l'encaissement des loyers d'immeubles dont ils étaient propriétaires.

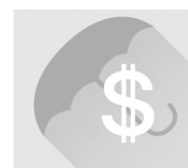


## Une récession certaine, la dépression peut-être

Si cela est immédiatement moins visible, les mois et années qui viennent vont confronter les assureurs à un certain nombre d'épreuves. Différents pans de leur activité sont déjà directement affectés par la crise sanitaire. Comment cela se traduira-t-il sur les risques assurables, les capacités économiques des particuliers et des entreprises ? Et finalement, qu'advient-il du volume de contrats, du montant des primes et des chargements qui rémunèrent les sociétés et leurs équipes ?



Il fait en tout cas peu de doute que la forte contraction de la richesse produite par le pays impactera l'équilibre financier du secteur, que ce soit en matière de sinistralité, de produits financiers ou de chiffre d'affaires. Lors de la crise de 2008, il s'agissait de sauver le système financier pour éviter la contagion à l'économie réelle. Pour cause de confinement, c'est l'arrêt de l'économie réelle qui laisse craindre cette fois un effondrement du système.





Les interventions massives des gouvernements et des banques centrales tentent de conjurer cette spirale. Parviendront-ils à éviter qu'une très sévère récession économique ne se transforme en dépression économique durable ? Entre les (très) minces espoirs d'une reprise en V dès la sortie de crise et le scénario noir post 1929, bien des scénarios sont aujourd'hui possibles. Une incertitude entretenue par la perspective de vivre avec le virus, sans traitement ni vaccin immédiat, avec en épée de Damoclès de nouvelles vagues épidémiques qui rendraient le confinement à domicile à nouveau nécessaire.

### Les canaux de transmission de la crise à l'assurance



Les canaux de transmission de la crise sanitaire et économique à l'assurance sont multiples. Sans pouvoir être exhaustif, on relèvera tout d'abord le fort recul de 25% à 30% en quelques jours des marchés actions et son impact direct sur les ratios de solvabilité et les fonds propres. Même si le poids de cette classe d'actifs dans les bilans est moins important qu'à d'autres époques, cette perte de valeur se surajoute à l'anémie persistante des produits de placement obligataire.



Avant même que la crise ne survienne, les autorités de contrôle avaient appelé les assureurs à gérer leurs activités d'assurance vie avec la plus grande prudence. La situation était apparue suffisamment préoccupante pour motiver une intervention réglementaire. La décision d'autoriser la prise en compte de la provision de participation aux bénéficiaires (PPB) dans leur marge de solvabilité, si elle donne un peu d'espace aux assureurs, ne les dispense pas d'une révision en profondeur de leur modèle. La communication par les entreprises de fortes baisses de la rémunération de l'assurance vie, fin 2019, participait déjà d'une pédagogie de la rupture. Elle se complétait de limitations et d'incitations pour que les clients délaissent les fonds en euros au profit des unités de compte. Or, c'est au moment où une partie de la clientèle avait diversifié ses placements sur les supports à risques que les marchés actions connaissent une forte baisse.



Au-delà de l'épargne, les conséquences de cette crise exceptionnelle se feront sentir différemment selon les types de risques et marchés d'assurances. Le surcroît de morbidité et de mortalité impactera immédiatement et significativement les comptes de résultats en assurance de personnes. A l'inverse, certaines assurances dont la sinistralité est liée aux déplacements privés ou professionnels, ou à l'absence du domicile enregistrent conjoncturellement une amélioration de leur ratio sinistres à primes. Ainsi, certains assureurs font bénéficier leurs clients de la baisse de la charge d'indemnisation en automobile en annonçant un remboursement partiel ou un gel à venir des primes. Suivant l'exposition différenciée de leurs portefeuilles d'activités à la crise, les entreprises du secteur ne mutualiseront pas baisse et croissance de la charge des sinistres de la même manière.



## Quelles conséquences sur l'emploi du secteur ?

Si l'impact social immédiat est moindre que dans d'autres secteurs, la question de l'emploi dans l'assurance se pose pour les mois et années qui viennent. Sans doute, nous estimerons-nous heureux si les effets sur les effectifs de branche restent proches de ceux observés en 2009 au lendemain de la crise financière. Cette année-là, l'emploi avait même augmenté, pour se stabiliser de 2010 à 2012.



Si les embauches décrochèrent, le nombre de sorties (toutes causes confondues : démission, mise ou départ à la retraite, licenciement...) recula de manière plus importante. Face aux incertitudes sur l'avenir, les recrutements en CDI diminuèrent de 24%, et restèrent à ce faible étiage pendant les trois années suivantes. Pour faire face aux besoins de l'activité, les sociétés d'assurances augmentèrent de 17% le recours aux CDD et de 13% aux contrats en alternance.



Malheureusement, l'ampleur et la brutalité du choc subi en 2020 sont autrement plus sévères. Le scénario le plus probable pour 2020-2025 est celui d'une baisse du turnover, la contraction des embauches et la nécessité d'une gestion toujours active de la mobilité interne. Après une décennie de résistance des effectifs, l'entrée dans une période de tension sur l'emploi est à craindre, indépendamment de celles qui pourront se poursuivre sur certains métiers.

## Des assureurs préparés à conjuguer distanciation physique et proximité humaine

Le confinement obligatoire n'a pas pris les entreprises d'assurances par surprise. Le modèle organisationnel développé ces dernières années les a préparées à relever le défi majeur de la crise sanitaire : conjuguer la distanciation physique avec une proximité sociale et humaine.



Sur le terrain de la relation client, la refonte de nombreux processus et le déploiement des outils numériques amortissent l'impact de l'épreuve. Bien avant la pandémie, la part des interactions physiques dans les échanges assureurs/assurés était largement minoritaire. L'universalisation de l'omnicanal à partir des années 2000 offrait de facto un plan de continuité au client et la possibilité d'accéder aux services de l'entreprise de différentes manières. A la généralisation des centres de relation client accessibles par téléphone et par internet, s'ajoute depuis peu "l'auto production" croissante de l'assuré, via les outils proposés par l'assureur, avec le développement du self care.



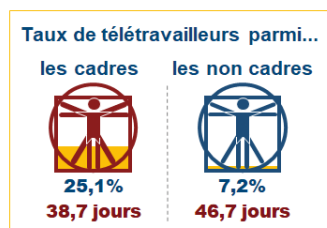
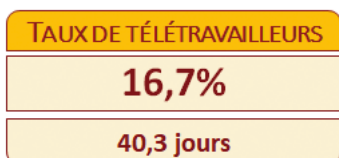
Dans une profession habituée au faible nombre de contacts clients, les technologies du "à distance" ont en fin de compte rendu les assureurs plus proches et plus accessibles. Dans le même temps, l'offensive servicielle s'est efforcée de tisser de nouveaux attachements entre l'assuré et son entreprise d'assurances. Les outils digitaux ont été utilisés un peu comme un cheval de Troie pour "rentrer chez l'assuré" et le fidéliser par un flux plus continu d'informations, de propositions et de services.

En ces temps de crise, les assureurs recueillent tout particulièrement le fruit de ces investissements. Les capacités installées ont permis de répondre à l'obsession de la période : maintenir/entretenir (tous) les liens pour garantir le fonctionnement des chaînes productives. Le recul dira ce qui a bien et moins bien fonctionné pendant ces semaines hors normes. Ce test grandeur réelle révélera à chacun points forts, retards et faiblesses dans sa révolution numérique. Fort de ces enseignements, la crise sanitaire devrait produire, dans l'assurance comme ailleurs, une nouvelle accélération de la transformation digitale.

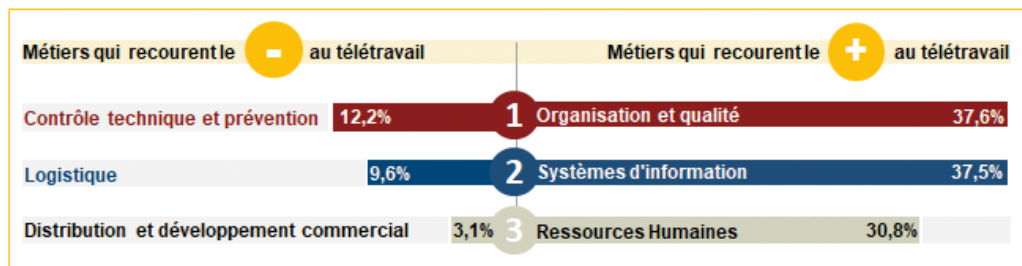
## Le télétravail généralisé, un apprentissage révolutionnaire

La transformation numérique du secteur était largement engagée ; elle favorisait déjà de nouvelles manières de collaborer et de produire. Un écart important demeurait cependant entre le potentiel des technologies installées et la rémanence tenace de conservatismes et d'anciennes habitudes. Dans la transition entre deux mondes que nous vivons, toutes les entreprises, tous les métiers, tous les collaborateurs, tous les managers n'étaient pas également concernés ni n'évoluaient au même rythme.

Le temps d'un discours présidentiel, le coronavirus embarque tout le monde sans prévenir, sans transition, à vitesse accélérée, vers de nouvelles pratiques. Dans l'assurance, Le basculement massif de plusieurs dizaines de milliers de salariés vers le télétravail est sans doute la manifestation la plus spectaculaire de cette rupture. Il a suffi de quelques jours pour que le travail hors du bureau, qui était l'exception, devienne la règle. On l'avait plutôt pensé dans une optique de "qualité de vie au travail et de conciliation vie privée/vie professionnelle". Même si les accords conclus dans les entreprises de la branche l'ouvriraient en principe à tous, le recours au travail à domicile restait très inégal d'une catégorie de salariés à l'autre (Cf. le chapitre sur le télétravail dans les ROMA 2018 et ROMA 2019).







D'usage relativement courant dans les familles Organisation et qualité, Systèmes d'information, ou Ressources humaines, on l'observait moins fréquemment dans la Gestion des contrats ou les activités commerciales sédentaires. Lorsqu'il était utilisé, le recours hebdomadaire au télétravail restait modéré, en moyenne un jour par semaine. En consignait chacun à son domicile 7 jours sur 7, le virus dévastateur a placé de manière radicale tous les salariés à la même enseigne.

D'une semaine sur l'autre, des sites qui occupaient des centaines ou des milliers de collaborateurs n'en ont accueilli au plus que quelques dizaines. Si les grèves des transports cet hiver avaient servi de répétition pour les établissements de la région parisienne, aucune entreprise ne pouvait être entièrement préparée face à l'ampleur et à la rapidité de ce changement de taille. Organisations, managers et collaborateurs, informatique, logistique, ressources humaines n'ont d'autre choix que celui d'un apprentissage, en accéléré, sans palier de montée en puissance progressive.

Pendant ces jours où bien des choses se découvrent ou s'inventent au quotidien, il est trop tôt pour évaluer toutes les conséquences de cette nouvelle organisation productive. Quels que soient cependant l'évaluation et les enseignements que collaborateurs et entreprises tireront de cette période, cette expérience de plusieurs semaines marquera durablement dans les esprits un "avant" et un "après" cette crise sanitaire. Des habitudes auront été challengées, des compétences se seront développées, des fragilités chroniques auront aussi été rendues manifestes, qui rendront difficile un simple retour en arrière.

## Distribution et développement commercial

Données sur les effectifs	Evolution 2011/2018	31/12/2018	Tendance à 5 ans	Population Totale	
				31/12/2018	à 5 ans
Effectifs de la famille	-6,0%	45 841	→	147 400	→
Poids représentatif de la famille/Population totale	-1,8 pt	31,1%	→	-	-
Taux de recrutement	+ 0,1 pt	9,5%	→	10,3%	↘
Age moyen	+1,4 an	42,1 ans	↗	42,7 ans	→
Taux de 55 ans et+	+3,1 pts	15,3%	↗	17,9%	→
Taux de cadres	+3,8 pts	30,5%	↗	49,5%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+6,8 pts	60,2%	→	51,0%	↗
Niveaux de formation ≥Bac+5	+0,5 pt	8,0%	↗	22,1%	↗

## Gestion des contrats ou prestations

Données sur les effectifs	Evolution 2011/2018	31/12/2018	Tendance à 5 ans	Population Totale	
				31/12/2018	à 5 ans
Effectifs de la famille	+4,3%	42 613	→	147 400	→
Poids représentatif de la famille/Population totale	+1,4 pt	28,9%	→	-	-
Taux de recrutement	+3,0 pts	10,3%	↘	10,3%	↘
Age moyen	-0,8 an	41,8 ans	↘	42,7 ans	→
Taux de 55 ans et+	-1,6 pt	17,1%	↘	17,9%	→
Taux de cadres	+1,5 pt	35,2%	↗	49,5%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+10,2 pts	55,4%	↗	51,0%	↗
Niveaux de formation Bac+5	+4,8 pts	17,9%	↗	22,1%	↗

Données sur les effectifs	Métiers-cœurs		Métiers-supports		Métiers du pilotage		Population Totale	
	31/12/2018	à 5 ans	31/12/2018	à 5 ans	31/12/2018	à 5 ans	31/12/2018	à 5 ans
Effectifs du groupe de métiers	98 600	→	23 000	↗	25 800	↘	147 400	→
Poids représentatif du groupe de métiers	66,9%	→	15,6%	↗	17,5%	↘	-	-
Taux de recrutement	10,6%	↘	9,2%	→	10,5%	↘	10,3%	↘
Age moyen	41,9 ans	→	45,7 ans	→	43,9 ans	→	42,7 ans	→
Taux de 55 ans et+	15,9%	→	25,6%	→	19,0%	↗	17,9%	→
Taux de cadres	37,9%	↗	61,4%	→	83,9%	→	49,5%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	55,8%	↗	43,5%	↗	40,7%	→	51,0%	↗
Niveaux de formation Bac+5	16,6%	↗	21,8%	↗	42,5%	↗	22,1%	↗

Le groupe des **MÉTIER-SUPPORTS**, rassemble les six familles suivantes :

Actuariat et conception technique, Marketing, Distribution et développement commercial, Contrôle technique et prévention, Gestion des contrats ou prestations, Gestion des actifs et du patrimoine immobilier.

Les **MÉTIER-SUPPORTS**, quant à eux, viennent en appui et en soutien de toutes les fonctions de l'entreprise :

- Support administratif,
- Logistique,
- Systèmes d'information,
- Communication.

Le troisième groupe réunit les familles ayant une mission de **PILOTAGE** de l'entreprise et de ses ressources :

Ressources humaines, Pilotage et gouvernance d'entreprise, Gestion et maîtrise des risques internes, Pilotage économique, comptable et financier, Organisation et qualité.

## II – D'une nomenclature à l'autre, quelle reconnaissance du "métier" ?

Nos études transversales et focus métiers ont montré la transformation des chaînes d'activités et du contenu des postes. Elles ont également mis en évidence comment les catégories et concepts que nous manipulons communément pour rendre compte des activités pouvaient avoir vieilli et devenir parfois obsolètes. Cet état des lieux a décidé la profession à engager les travaux de révision de sa nomenclature. Une vingtaine d'entreprises, représentant 82% de la branche ont ainsi rejoint le groupe de travail constitué à ces fins par l'Observatoire. Les échanges entre ses participants se poursuivront tout au long de l'année 2020 pour une publication du nouveau référentiel en décembre.

Le passage d'une nomenclature à l'autre est une opération peu fréquente et engageante pour les années qui viennent. C'est pourquoi, à la place de nos chapitres traditionnels (II. Chaîne d'activités et métiers / III. Pistes de réflexion et d'actions RH), différentes questions d'actualité seront traitées dans la suite de ce Baromètre prospectif.

- Quelle réalité des métiers derrière la nomenclature ?
- Comment regrouper les postes en familles et sous-familles de métiers

### 2.1 QUELLE REALITE DES METIERS DERRIERE LA NOMENCLATURE ?

#### Il était une fois le Métier

Une tradition ancienne place la reconnaissance du métier au cœur de l'engagement des salariés en entreprise. Le métier renvoie tout à la fois à l'apprentissage de savoir-faire, à la construction d'identités personnelles et à la régulation des relations entre un groupe d'individus selon un réseau spécifique de normes et de codes.

Dans le secteur de l'assurance, comme dans beaucoup d'autre d'ailleurs, le métier s'est longtemps écrit avec un "M" majuscule. Jusqu'à une période très récente, des silos organisationnels remarquablement stables ont entretenu la reproduction de communautés professionnelles homogènes. Dans une forme d'entre-soi, on se reconnaissait facilement entre/comme souscripteurs, indemnitateurs, inspecteurs, vendeurs, gestionnaires... D'une décennie à l'autre, les techniques, outils, qualifications pouvaient complètement bouleverser les pratiques. Mais ces changements n'affectaient pas l'idée qu'un même Métier, telle une essence éternelle, traversait les époques.



## L'adieu à une certaine idée du métier

Le cadre organisationnel qui a conforté cette représentation s'est déconstruit au tournant de ce siècle. Ce qui conférait une sorte de matérialité à l'idée de Métier était que l'on pouvait quasi physiquement le toucher dans des creusets bornés clairement par une frontière. Le décloisonnement entre directions et activités a battu en brèche cette impression de réalité substantielle. Depuis 20 ans, le brouillage entre des catégories supposées étanches est spectaculaire. La révolution numérique a ouvert chaque poste de travail à une diversité autrefois impensable d'interlocuteurs et de problématiques. L'explosion des interactions et l'interpénétration des fonctions rendent plus difficile d'enclorre l'activité des salariés dans des territoires aux limites bien nettes. Pour les collaborateurs, cette déterritorialisation brouille les repères. Chez certains, l'impression que le sol se dérobe fait monter un sentiment d'anxiété et de crainte. D'autres, qui se comparent et considèrent la singularité de leur travail, se retrouvent difficilement dans les catégories institutionnelles des référentiels d'entreprise ou de branche. Et ce n'est sans doute pas un hasard si, dans ce contexte mouvant, on observe une aspiration croissante à de la reconnaissance.

## Un besoin de refondation du sens des catégories RH

De l'attachement à une certaine idée du métier, nous avons souvent glissé dans la croyance implicite que les métiers avaient une existence unique. Dans cette lecture naturaliste, produire une nomenclature consistait à représenter le plus fidèlement possible une réalité supposée objective, c'est à dire indépendante de ceux qui la produisent. Avec la transformation digitale, les dissonances entre représentation et expérience du métier se sont faites plus nombreuses. Le miroir qui se voulait réfléchissant se brise. L'image unifiée laisse place à une pluralité de perspectives aussi fragmentées que nombreuses. Face à cette situation indéterminée, un fort besoin d'unité nous pousse à vouloir restaurer des catégories qui, à défaut de capturer LA réalité, fassent davantage sens, aident les individus et les organisations à avancer, en un mot soient utiles. En conduisant cet exercice, nous prenons davantage conscience que les catégories prétendument objectives n'ont aucune existence en dehors des significations, des valeurs et des effets que chacun leur prête.

Au temps des silos, les collaborateurs n'avaient pas besoin de lire la nomenclature pour s'assurer de leur appartenance à un métier. Au temps du digital, l'attention qu'ils portent aux référentiels RH est certainement plus importante. Face à une perte de repères, ces instruments remplissent plus que par le passé une fonction d'identification et de reconnaissance pour les équipes. Ils cristallisent en effet la représentation que l'institution renvoie aux salariés des postes qu'ils occupent. La réception de cet instrument par les collaborateurs n'en est que plus sensible. Il est donc essentiel que toutes les parties soient au clair sur les finalités de cette segmentation et sur ce qu'elle représente.

## La nomenclature comme construction sociale

Imaginons une petite boîte remplie de 27 pièces. Certaines sont des cercles, d'autres des carrés ou des triangles, toutes de taille identique. Chacune de ces formes se décline en bleu, rouge et jaune. Pour chaque forme d'une couleur donnée, on trouve des pièces en bois, en métal ou en plastique. Renversons la boîte sur la table pour regrouper ces éléments par catégorie homogène. Cette opération est impossible sans le préalable d'une hiérarchisation de critères. On peut, par exemple, faire trois paquets selon la forme, la couleur ou la matière. Mais il faut choisir, car on ne segmente rien si l'on ne renonce pas à un ou deux critères.

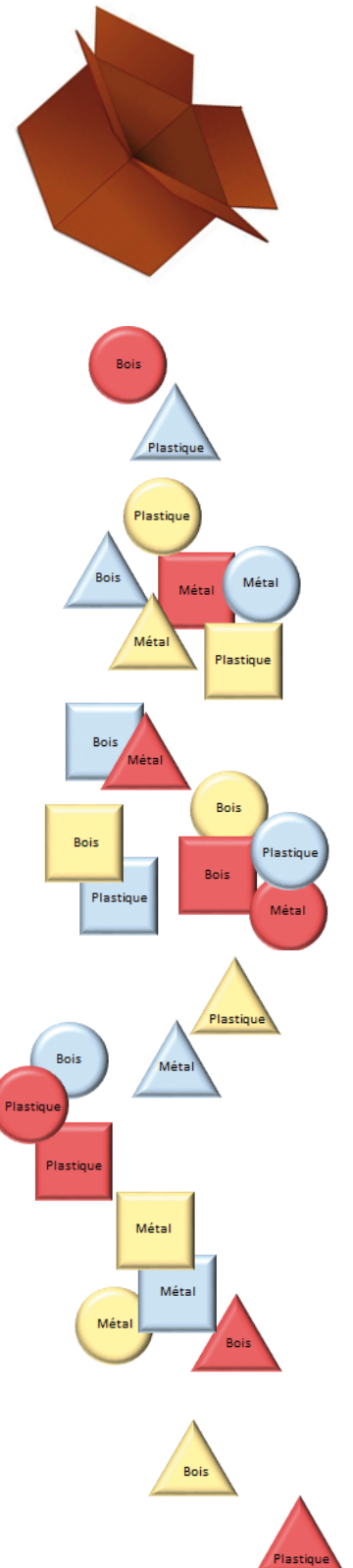
Comme dans ce petit jeu, toute segmentation révèle ce à quoi nous tenons le plus ; elle nous oblige à passer au second rang d'autres qualités qui nous paraissent moins importantes. Comme dans cet assemblage de pièces, la construction d'une nomenclature souligne et valorise les dimensions privilégiées pour constituer des sous-familles. Elle relativise à l'inverse, jusqu'à les occulter, des critères concurrents qui auraient pu organiser sur une toute autre base la proximité (ou l'éloignement) des emplois dans différentes catégories.

## Choisir entre plusieurs perspectives possibles

Une nomenclature est avant tout un construit humain et social, et non l'image d'une réalité à l'état de nature. Elle est un système qui l'a emporté sur d'autres systèmes de regroupement possible. Dans la segmentation des postes qu'elle réalise, la plus simple consiste à épouser au plus près les organigrammes des entreprises. Une autre conduit à désigner par "famille" l'ensemble des activités qui partagent un même socle de compétences, le plus souvent techniques. On peut définir cet ensemble encore différemment en rassemblant les activités appelées à collaborer étroitement en vue d'obtenir un même type de résultat ou de livrable. Toutes ces logiques ont leur part de justification, leurs inconvénients et leurs avantages.

## L'affichage d'une perspective

Une famille de métiers opère un regroupement de postes [dans une certaine perspective]. Notre fonctionnement ordinaire escamote cependant la partie entre crochets, finissant par nous laisser croire que ce regroupement existe indépendamment d'un certain angle de vue.



Pour générer les effets de sens qu'ils ambitionnent, les référentiels de demain doivent s'adresser à l'intelligence des professionnels et à leur pensée critique. Ils doivent tout à la fois constituer un ancrage mais aussi accompagner la nécessité permanente de se réinventer. L'exigence d'adaptation impose plus que jamais de rendre fluide ce qui pouvait être figé, d'entretenir la réflexion sur la coexistence d'une pluralité d'identités et de proximités possibles (fonctionnelles, techniques, de direction ou de services, géographiques...). Pour entretenir ce questionnement, l'explicitation des intentions et du pourquoi cet ensemble plutôt que tel autre est absolument indispensable. Au lieu de la sceller dans une boîte noire, toute nomenclature devrait au contraire afficher à son frontispice sa perspective.

## 2.2 COMMENT REGROUPER LES POSTES EN FAMILLES ET SOUS-FAMILLES DE METIERS ?

### Différents critères en concurrence

La définition de cette perspective impose de choisir entre différents critères. La logique de regroupement des postes retenue pour un groupe professionnel ne s'applique pas nécessairement à tous les autres. Dans la nomenclature de 2012, les dimensions privilégiées se distribuent entre cinq grands types :



- fonctionnelle, lorsque l'on met en avant le processus productif et le livrable final auquel contribue le poste. Il s'agira par exemple de vendre, souscrire, concevoir les produits, indemniser, investir, prévenir et maîtriser les risques, etc. La famille la plus nombreuse, 03 - Distribution et développement commercial, illustre une association de ce type.



- technique, quand l'accent est d'abord mis sur la maîtrise d'un savoir et d'un savoir-faire. Pour autant, les emplois ainsi réunis dans une même catégorie peuvent participer de processus productifs différents. Ainsi la famille 01- Actuariat et conception technique se définit d'abord par cette identité de compétences. Selon les postes, ses collaborateurs peuvent participer à des fonctions variées de l'entreprise : la conception de l'offre, la prévention et la maîtrise des risques, le pilotage économique, comptable et financier, etc.



- organisationnelle, renvoie aux modalités de structuration d'une fonction productive. Par exemple, vendre des contrats au domicile du client distingue les commerciaux itinérants de ceux qui exercent la même activité en point de vente (03B) ou sur plateforme (03C). Ce critère permet aussi de distinguer les métiers de la distribution selon qu'ils se font avec (03G) ou sans intermédiaire.

- de marché, si la catégorie est construite à partir d'une segmentation par nature de risques ou de clients. Au sein de la Gestion des contrats, la sous-famille Gestion des prestations maladie, retraite et prévoyance (05H) est une illustration de ce cas de figure.
- statutaire, si elle érige en sous-famille de métiers une catégorie particulière. Ainsi, les encadrants d'un réseau de vente salarié (03F) ont été séparés des commerciaux itinérants (03A) qu'ils managent en raison de conventions collectives de rattachement différentes.



Si tous ces critères sont à l'œuvre, deux d'entre eux dominant largement l'actuelle nomenclature de 2012 : les logiques fonctionnelle et technique se répartissent à quasi-égalité l'intégralité des 15 familles. Leur combinaison définit aussi en très grande partie les sous-familles (ex : 01A Actuariat et études financières à la croisée d'une première segmentation technique – l'actuariat - et d'une seconde fonctionnelle, le pilotage financier).



## Atouts d'une définition des métiers par la technique

Parmi les choix que les concepteurs de la nomenclature devront opérer, l'équilibre entre ces deux critères s'annonce essentiel. Sur la ligne de départ de cette compétition, l'avantage va certainement plutôt à la technique. C'est traditionnellement la langue naturelle du métier, celle qui parle aux collaborateurs sans besoin d'être traduite. Elle pointe concrètement les connaissances et savoir-faire mobilisés par la pratique. Elle renvoie à l'univers socio-matériel très tangible (communautés, espaces physiques, équipements, modes opératoires et méthodes...) dans lequel ces compétences sont mises en œuvre, ce critère s'avérant également précieux pour la gestion des ressources humaines. L'identification des postes adossés aux mêmes compétences techniques aident l'entreprise et les collaborateurs à réfléchir sur leurs parcours professionnels et les possibilités de mobilité interne.

## Limites de la clôture du métier par la technique

Il ne fait ainsi pas de doute que cette dimension sera toujours un identifiant important dans la nouvelle nomenclature. La question n'est pas tant celle de sa présence que la primauté de sa place. Car si la reconnaissance par la technique est généralement plus facile "à vendre", elle porte désormais un risque d'enfermement pour le salarié et de rigidité pour l'entreprise. Demain, les nécessaires mobilités ne se résumeront pas, loin s'en faut, à des aires dénommés "métiers" dont les activités auraient un même socle technique.

L'examen des passages d'une famille à une autre (Cf. notre étude de 2015 sur la mobilité) suggère déjà une relativisation de ce critère. Grâce notamment à l'élévation du niveau général des qualifications et à l'apport des outils et procédures, la technique n'apparaît pas comme une barrière très haute pour accéder à une partie importante des postes. Dans bien des cas, le collaborateur réussira ce passage en s'appuyant tout autant, sinon davantage, sur d'autres ressources, telle une culture générale d'assurance, la connaissance d'un certain environnement (ex : un réseau de distribution, un certain type de clientèles) et, de plus en plus, sur sa maîtrise de compétences relationnelles et collaboratives. S'il en était besoin, il complètera son apprentissage dans le poste par une formation professionnelle facilement accessible.

## Ce que la transformation digitale nous enseigne



Car les atouts du critère technique à "l'ère des silos" pourraient aujourd'hui se transformer en de sérieuses limites. L'observation de la transformation digitale conduit à relativiser les bénéfices de cette approche. Cette logique ignore tout particulièrement ce que les 120 professionnels consultés lors des 17 ateliers de notre étude nous enseignent : la dynamique de tous les métiers se joue sur un sens de plus en plus aigu du "pour qui" et du "pour quoi" les choses sont faites (Cf. Les métiers de l'assurance au temps du digital, 2018). Par-delà la diversité des activités, le thème omniprésent est le rapport aux autres, l'intelligence sociale, les pratiques collaboratives. La logique technique est inadaptée pour rendre compte du fonctionnement transversal de l'entreprise. Elle tend à instaurer une partition entre ceux qui partagent un certain univers de savoirs et le reste du monde. Tout à l'inverse, l'interdépendance croissante entre les fonctions impose à chacun de se relier aux autres, et de considérer son activité du point de vue des clients et des partenaires, qu'ils soient internes ou externes.



Au terme de ce renversement, on répondra certainement mieux à la demande de sens en valorisant les finalités du processus global auquel le titulaire du poste contribue, depuis la place qu'il occupe dans la chaîne de valeur, à côté et en lien avec les compétences complémentaires de ses collègues. S'il ne fait aucun doute que la technique restera demain une dimension forte des référentiels RH, les transformations organisationnelles auxquelles nous assistons favorisent la montée en puissance de la logique fonctionnelle.

## Le redéploiement de catégories techniques dans des logiques fonctionnelles

Toutes nos études, attestent de la poussée de cette logique fonctionnelle. Sans que cette liste soit exhaustive en voici quelques exemples.

Les exigences et les nouveaux écosystèmes de la conception de l'offre entretiennent une dynamique de rapprochement entre une partie du marketing et de l'actuariat technique. D'un autre côté, Solvabilité 2 et les IFRS favorisent le détachement de l'actuariat financier au profit du pilotage économique.

L'univers technique de la Gestion des contrats ne résistera probablement pas à une relation client devenue également commerciale. La dissolution de cet agrégat devrait rendre plus visible les fonctions stratégiques qu'il recouvre. Au terme de cette démarche, la fonction-clé de l'indemnisation pourrait notamment être (enfin) reconnue comme une famille de métiers à part entière.

La perspective du contrôle technique et de la prévention avait conduit à réunir deux métiers fonctionnellement très différents dans une même famille. Son démantèlement pourrait ouvrir la voie d'un rapprochement de l'Évaluation des risques, contrôle technique, prévention (04A) avec la Souscription des risques non standard (05A) d'un côté ; et de l'Expertise salariée (04B) avec l'indemnisation de l'autre.

Une fonction conseil juridique et fiscal est déjà identifiée dans une sous-famille. La révolution réglementaire intervenue au cours de la décennie incite à reconnaître cet ensemble de postes dans une famille à part entière.

La question se pose également de la dissolution de l'assemblage hétérogène des activités de Pilotage et expertises RH (14D). Ses composantes pourraient être redistribuées au profit d'une lecture fonctionnelle plus lisible. Cela impliquerait par exemple l'introduction d'une catégorie "Relations sociales", mais aussi un possible transfert de certains postes à finalité économique (pilotage de la performance RH, de la masse salariale...) en dehors de la famille RH.



## La reconnaissance de fonctions mal identifiées ou émergentes

D'autres fonctions jusque-là largement ignorées frappent à la porte de la nouvelle nomenclature.

Par exemple, le besoin se fait sentir d'une meilleure identification des nombreux postes qui, au-delà du contrôle de gestion, se consacrent au pilotage de la performance, sous toutes ses formes : opérationnelles, prestations externes, délégations de gestion...

Si la conduite de projets est déjà identifiée en tant qu'activité, elle n'est pas reconnue comme un métier dans les catégorisations actuelles de l'assurance. Les enjeux de la période à venir pourraient imposer une reconnaissance plus fine selon qu'il s'agit de projets d'organisation/optimisation d'un existant ou d'une transformation/création plus ample et radicale.

Plus que tout autre métier, le concept de l'actuelle famille Logistique sort étreillé par la double transformation industrielle puis digitale. Il n'est notamment plus possible de maintenir en l'état des sous-familles telles que Courrier, archivage, transport (10C) ou encore Reprographie, éditique (10D). La refondation de ces métiers autour du concept d'Environnement de travail et d'appui aux équipes permettrait de faire émerger des catégories fonctionnelles nouvelles. Les sous-familles proposées par l'ARSEG, telles que les "Services aux utilisateurs", permettent ainsi d'accueillir et de fédérer autour de la notion de service, la version 2.0 d'anciens métiers (numérisation de documents) et la satisfaction des besoins des collaborateurs par des activités nouvelles (conciergerie).

### 2.3 POUR QUE LA NOMENCLATURE PRENNE TOUT SON SENS



Le document qui sera publié en décembre prochain dira comment la profession a souhaité (re)présenter ses métiers pour les prochaines années. Au-delà de périmètres et descriptifs, cette segmentation sera aussi porteuse de messages pour les collaborateurs d'aujourd'hui et ceux qui veulent en savoir plus sur la profession avant de la rejoindre.

Quel que soit son contenu, il sera essentiel de communiquer [dans quelle perspective] cette nomenclature est faite. Quels étaient les objectifs poursuivis ? Quelles ont été les solutions débattues ? Pourquoi ce choix plutôt qu'un autre ? Autrement dit, délivrer non seulement le produit final mais aussi, comme dans nos films et séries, le making of de sa fabrique. Cet éclairage aidera chacun à investir le sens de ces catégories, nouvelles ou anciennes

## Des appartenances multiples

Dans cette communication, il conviendra de rappeler que le rattachement à une famille n'est pas exclusif d'autres appartenances. Des communautés trans-métiers vivent tous les jours dans les entreprises, qui sont elles-mêmes fédérées par une grande diversité de critères : ceux qui managent des équipes, ceux qui mobilisent les data sciences, ceux qui utilisent tel outil statistique ou tel langage informatique, etc. Depuis plusieurs années déjà, les directions des ressources humaines gèrent des segmentations en dehors des nomenclatures et référentiels pour servir des politiques particulières : agir sur les méthodes de management, cartographier les territoires et passerelles pour favoriser les recrutements, la mobilité interne, le développement des compétences, etc. Avec les outils et expertises digitales, peut-être verra-t-on d'autres assemblages encore, constitués selon des critères de proximité ou d'affinité qui pourraient nous surprendre.



## Balises et repères

D'un certain point de vue, la nomenclature sortira relativisée par la révolution digitale. Avec la fin d'une certaine idée du métier, il lui est plus difficile de prétendre dire la vérité ; elle devra justifier le plus grand intérêt d'un point de vue parmi d'autres. Quelle que soit sa pertinence, d'autres segmentations existeront à côté d'elle, mieux adaptées à tel ou tel objectif RH spécifique.

Paradoxalement, l'instrument pourrait tirer de cet affaiblissement une plus grande force. Pour produire les effets d'adhésion et d'identification, il n'a d'autre choix que de s'adresser à la réflexion de tous les professionnels et à leur esprit critique. Si l'outil ne délivre aucune certitude, du moins peut-il assister leur cheminement personnel par quelques balises et repères. Il dépendra de la bonne compréhension de sa fonction que la nomenclature joue pleinement son rôle : aider les (futurs) salariés à faire sens de leur activité par et pour eux même. Un travail que, même au temps du digital, rien ni personne ne pourra faire à leur place.

# Etudes disponibles

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

- Description annuelle, au niveau national et régional, du profil sociodémographique des salariés de la branche professionnelle de l'assurance (depuis 1996) et de la formation professionnelle continue (depuis 2006)

## Baromètre prospectif

- Actualisé chaque année, le Baromètre prospectif explore, à un horizon glissant de 3 à 5 ans, les grandes tendances d'évolution du secteur et leurs conséquences sur les métiers et les compétences (depuis 2000)

## Profils métiers et études thématiques

- Les métiers de l'indemnisation au temps du digital (2020)
- Les métiers de l'actuariat et de la conception technique au temps du digital (2019)
- Les métiers de la souscription et de la gestion de contrats au temps du digital (2019)
- Les métiers du marketing au temps du digital (2019)
- Les métiers de l'assurance au temps du digital : analyse des tendances transversales (2018)
- Le référentiel des métiers Cadre de l'assurance (en partenariat avec l'APEC – 2004 et 2017)
- 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 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 + Focus en 2018)
- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- 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)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Les métiers de l'actuariat (2000 et 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 métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- 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)
- 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)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistanat (1999 + Focus en 2015)
- Les métiers de la formation (1999)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

## Diagnostics et rapports

- Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances (en partenariat avec la FFA – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)

Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur : <http://www.metiers-assurance.org>