

ÉTUDE MÉTIERS

La gestion et la maîtrise des risques au temps du digital

Octobre 2020

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (OEMA), association paritaire régie par la loi du 1er 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.*

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurance, 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.

Présentation de la collection "Focus sur..."

La transformation digitale génère depuis quelques années une abondante littérature. Dans cette production, les prophéties d'un futur radieux côtoient les prédictions les plus dramatiques. Le battage médiatique autour des nouvelles technologies entretient la confusion entre applications immédiates et développements à terme. Dans ces conditions, suivre et anticiper l'évolution de l'emploi peut devenir difficile...

A côté des experts, dont les études et opinions peuplent les tribunes sur "l'avenir du travail", l'Observatoire a souhaité redonner la parole aux principaux intéressés : les professionnels eux-mêmes. Au cours du premier semestre 2018, nous avons ainsi réuni dans 17 ateliers, 120 collaborateurs des sociétés d'assurance pour débattre du devenir de leur métier au temps du digital.

A partir de ces échanges, nous avons proposé une représentation de la transformation du travail dans notre secteur. L'enchaînement de ses causes et de ses conséquences est présenté dans un rapport dont on trouvera le schéma et la synthèse en annexes.

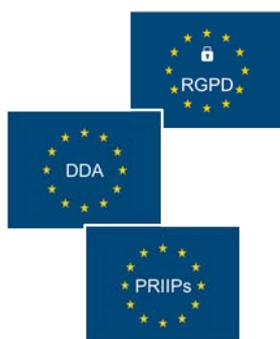
Ces premières analyses ont braqué les projecteurs sur la dimension transversale du phénomène. Il était donc nécessaire de compléter cette trame de fond par des restitutions spécifiques à chaque métier. C'est précisément l'objet de la collection "Focus sur..." : rendre compte d'une matinée d'échanges entre professionnels, en essayant d'être aussi fidèle que synthétique.

<http://www.metiers-assurance.org/>

Introduction

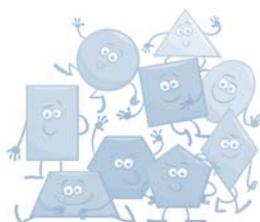


Pour l'AMRAE¹, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation. La gestion des risques a pour fonction de réduire cette exposition dans un contexte d'aversion croissante à l'incertitude. Si cette préoccupation est universelle, elle revêt pour les entreprises d'assurances une dimension singulière : aux aléas propres à toute organisation s'ajoutent les risques que les assurés leur transfèrent.



Si ces préoccupations sont aussi vieilles que l'assurance, nombre des obligations réglementaires qui l'encadrent actuellement sont relativement récentes. A partir des années 2000, les pouvoirs publics ont entrepris d'imposer aux banques et assurances des normes de solidité et de gouvernance financière de plus en plus strictes. Le déploiement en 2016 de la directive Solvabilité 2 marque un tournant décisif et fait entrer ce contrôle dans une nouvelle ère. Depuis lors, différentes directives visant la protection des consommateurs (DDA, PRIIPs, RGPD...) ont encore renforcé l'exposition des entreprises à la non-conformité réglementaire. A ces domaines relativement bien balisés, l'actualité nous rappelle sans cesse à la réalité des risques dits émergents, aussi divers que le terrorisme, les cyberattaques et naturellement les crises sanitaires.

Ainsi, l'objet même de la gestion des risques relève du polymorphe et du complexe. Soumis de toutes parts à des exigences de solidité/prédictibilité des résultats, les assureurs doivent, encore plus que par le passé, faire la preuve de la maîtrise de leur fonctionnement et de leur gouvernance. A la différence d'autres fonctions (vendre, indemniser...), la gestion des risques ne se confond pas avec un métier particulier de l'entreprise. Comme on le verra, l'efficacité requiert l'engagement de l'ensemble des collaborateurs en mobilisant toutes les lignes opérationnelles et fonctionnelles avec leurs équipes.



Si ce sujet est l'affaire de tous, il revient cependant à un groupe particulier de collaborateurs de concevoir, d'animer et de fiabiliser ce système. C'est à la valeur ajoutée et aux changements que connaissent ces professionnels que nous consacrons cette étude. Pour cela, il faut d'abord resituer le rôle et la responsabilité des différents acteurs dans un dispositif d'ensemble. On identifiera ensuite les évolutions marquantes de l'activité pour chacun des trois métiers qui composent ce domaine. Une reconnaissance qui fera ressortir les compétences que la transformation digitale rend particulièrement nécessaires.

¹Association pour le **M**anagement des **R**isques et des **A**ssurances de l'**E**ntreprise

1. La gestion des risques comme système

Les trois lignes de défense

"La gestion des risques recouvre l'ensemble des moyens, comportements, procédures et actions adaptés aux caractéristiques de chaque société permettant à ses dirigeants de maintenir l'exposition de l'entreprise à un niveau acceptable" (IFACI/AMRAE). Elle concerne la prévention de tout évènement indésirable, quelles que soient sa nature, l'importance de son impact et sa probabilité d'occurrence. Elle couvre ainsi un très large spectre, depuis des risques reconnus de longue date jusqu'à des situations adverses difficilement concevables. Les actions de prévention dans ce domaine ne peuvent être menées à bien sans la structuration d'un dispositif transversal et de procédures ; elles appellent aussi – et peut-être surtout – un engagement et une attention vigilante de tous les acteurs de l'entreprise. Pour allouer les responsabilités et coordonner les interventions de chacun dans son métier, un modèle s'est imposé connu sous le nom de "trois lignes de maîtrise (ou de défense)". Son architecture, reprise par Solvabilité 2, structure les activités et, incidemment, les métiers spécialisés qui sont liés à la gestion des risques :



- En première ligne, les métiers opérationnels ou fonctionnels réalisent leur mission (vendre, indemniser, concevoir l'offre...) en intégrant pleinement dans le courant de leur activité la détection et la prévention des risques.
- A un deuxième niveau, il revient à des fonctions indépendantes des précédentes d'identifier, de mesurer et de surveiller l'exposition de l'entreprise. On trouvera dans cette catégorie les collaborateurs du management des risques et du contrôle interne.
- En troisième ligne, les professionnels de l'audit interne et les autorités de tutelle, notamment l'ACPR, supervisent les deux premiers niveaux en réalisant ponctuellement toute investigation utile.



Une autre notion importante est la distinction entre deux types de contrôles. Les contrôles permanents recouvrent à la fois ceux réalisés en première et deuxième ligne, respectivement par les métiers et le contrôle interne. Les contrôles périodiques correspondent aux investigations ponctuelles menées par l'audit ou les autorités de tutelles.

Les managers en première ligne

Dans ce dispositif, la contribution attendue des lignes métiers est centrale. Les managers ont la charge de la performance des unités qui leur sont confiées autant que de leurs risques. L'une et l'autre forment l'avant et le revers d'une même pièce. Simple à énoncer, l'appropriation de ce principe se heurte cependant à des résistances dans la pratique. Le support de fonctions spécialisées peut inciter à penser que les managers sont dispensés d'initiatives en ce domaine, a fortiori lorsque la gestion des risques rend l'atteinte de leurs objectifs plus difficile. Du chemin reste à faire pour que le management considère pleinement que la valeur de la performance d'une unité n'est pas détachable de son degré d'exposition aux risques. La poursuite de cette transformation culturelle est un enjeu fort de la période. Un défi qui, on le verra, emporte des conséquences importantes sur les activités et les postures des métiers du risques.

2. Comment évoluent les métiers du risque ?

Lors d'un atelier de travail, nous avons demandé en 2018 aux titulaires de ces fonctions comment avaient évolué leurs missions, activités, compétences au cours des années récentes. Le recueil de leurs observations nous a aidé à élaborer le projet de descriptif de leurs métiers dans la nouvelle nomenclature (Cf. annexe). On se focalisera ici sur les évolutions remarquables qui continueront à les façonner dans les années qui viennent.

2.1 LE MANAGEMENT DES RISQUES



Ce métier voit ses effectifs augmenter de 94% et ses recrutements multipliés par 3 entre 2014 et 2019. Sur un plan qualitatif, le référentiel métier du manager de risque de l'AMRAE donne la mesure de la diversité des activités et des compétences que cette fonction nécessite (Cf. annexes). Parmi les changements intervenus au cours de la décennie passée, on relèvera trois évolutions majeures.

Un spectre de plus en plus large des risques à prévenir

La mission de ces collaborateurs est de préserver la valeur de l'entreprise en analysant, quantifiant et mettant en place les moyens pour anticiper et couvrir les risques qu'elle peut encourir. Sans focale particulière ni exclusive, ces risques peuvent être extrêmement variés. Certaines sources d'exposition sont bien identifiées, notamment dans les domaines de la conformité réglementaire ou de la solvabilité financière (Cf. le processus de l'ORSA dans l'encadré ci-après avec, dans ce cas, le rôle central des actuaires).

Solvabilité 2 introduit l'obligation d'un *Own Risk and Solvency Assessment* pour les entreprises. L'ORSA est un processus interne d'évaluation des risques et de la solvabilité par l'organisme (ou le groupe). Il doit illustrer sa capacité à identifier, mesurer et gérer les éléments de nature à modifier sa solvabilité ou sa situation financière. Sa déclinaison opérationnelle en fait aussi un outil stratégique de premier plan qui doit être appréhendé par l'organisme comme un outil de pilotage de l'activité en fonction des risques.

D'autres aléas, pour se laisser plus difficilement appréhender, n'en sont pas moins redoutables. Comme l'actualité nous le rappelle, les risques émergents représentent pour les sociétés d'assurances une véritable menace. La cartographie² que leur consacre la FFA les répartit en 23 types, regroupés en six catégories, classés selon leur probabilité de survenance et leurs conséquences.

Qu'ils soient économiques ou environnementaux, sociétaux ou technologiques, politiques ou réglementaires, nombre d'évènements potentiellement contraignants ou dangereux n'ont jamais été éprouvés et sont encore moins modélisables. Cette exposition oblige le management des risques à une vigilance permanente de plus en plus large. La simple activité de "veille" doit laisser place à une vision plus large et une posture plus proactive. Pour être force d'anticipation et de proposition, la fonction doit remonter au plus près de la formation de ces risques et, comme pour les ouragans qui se forment sur l'océan atlantique en septembre, suivre de près leur trajectoire avant qu'ils ne se cristallisent et touchent l'entreprise.

² Cartographie 2020 des risques émergents pour l'assurance et la réassurance (Fédération Française de l'Assurance).

La diffusion d'une culture du risque



On ne trouve pas de référence à cette démarche dans le descriptif de 2012. Tout au long des débats de notre atelier, six ans plus tard, "l'évangélisation" et la "conversion" des collaborateurs ressortent comme une mission essentielle. Cette préoccupation apparaîtra aussi pressante pour les métiers connexes de l'audit et du contrôle interne. Il ne suffit plus que ces professionnels produisent des rapports d'expertises (constats, recommandations). Ils doivent au surplus créer les conditions qui favorisent le plus grand engagement des managers et de leurs équipes. L'industrialisation du secteur, la multiplication des normes, le renforcement des contrôles n'étaient pas de nature à encourager l'initiative dans ce domaine. N'était-ce pas le travail des spécialistes de les alerter en produisant les préconisations qu'ils n'auraient qu'à mettre en œuvre ? Au temps du digital, cette attitude en retrait est devenue intenable. Dans un environnement particulièrement instable, la complexité et la variabilité des opérations requièrent de tous les intervenants qu'ils (ré)évaluent leur relation au risque. Dans la détection au quotidien des "risk events", la vigilance de chacun est irremplaçable. A côté des chiffres business, les données relatives aux risques rejoignent les indicateurs sur lesquels les managers doivent aussi rendre des comptes. Cette perspective appelle de la part des fonctions-supports spécialisées le développement de nouvelles prestations et l'adoption de nouvelles postures. Elles investissent ainsi de plus en plus la mise à disposition d'outils, l'entretien et l'animation de réseaux, la sensibilisation et la formation continue des équipes.

La montée en puissance d'une fonction de pilotage

Dans ce domaine non plus, la contribution de ce métier n'était pas manifeste au début de la décennie. A l'époque, le management des risques ressortait essentiellement comme une activité de dossiers et d'expertise. Les obligations de Solvabilité 2 ont sensiblement modifié la donne. Dans des domaines bien précis (gestion des risques, vérification de la conformité, audit interne et actuariat), la désignation dans des fonctions clés de personnes physiques réglementairement responsables renforce les exigences d'une bonne gouvernance. L'exposition des dirigeants intensifie les activités de détection, remédiation et suivi des risques. Face aux besoins de dialogue et de coordination entre des acteurs multiples, le management des risques s'affirme dans une contribution de pilotage aux côtés du contrôle et de l'audit interne.

2.2 LE CONTROLE INTERNE ET LA CONFORMITE



L'article 46 de la directive Solvabilité 2 exige que "les entreprises d'assurances et de réassurance disposent d'un système de contrôle interne efficace. Ce système comprend au minimum des procédures administratives et comptables, un cadre de contrôle interne, des dispositions appropriées en matière d'information à tous les niveaux de l'entreprise et une fonction de vérification de la conformité". Dans sa définition (voir annexe), l'IFACI³ met l'accent sur "un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité". En tant que métier, il s'agit d'une catégorie précise de collaborateurs dont la mission est d'accompagner et de conseiller les lignes opérationnelles et fonctionnelles concernées par la mise en œuvre du dispositif. Concevoir, accompagner, évaluer, rendre compte : la description du responsable de contrôle interne proposée par l'IFACI donne la mesure de la contribution de ces professionnels avec leurs équipes (Cf. annexe). Pour cette sous-famille de métiers de l'assurance, l'augmentation de 50% des effectifs et de 29% des recrutements sur la période 2014-2019 traduit une dynamique particulièrement forte. Sur un plan qualitatif, on relèvera les évolutions qui suivent.

³ Institut français de l'audit et du contrôle interne

L'importance prise par le contrôle de la conformité



Le terme "conformité" ne figure pas dans la nomenclature des métiers de 2012. Il fait comme irruption dans l'article 46 de Solvabilité 2 précité, qui définit le contrôle interne. Cette fonction de vérification "comprend également l'évaluation de l'impact possible de tout changement de l'environnement juridique sur les opérations de l'entreprise concernée, ainsi que l'identification et l'évaluation du risque de conformité". Sa mise en œuvre se distribue principalement entre la direction juridique et le contrôle interne. Nombre de sociétés s'organisent ainsi pour confier à un dirigeant du "juridique" la responsabilité de cette fonction-clé en réservant aux seconds la réalisation opérationnelle des contrôles.

La tension entre gestion des risques et performance opérationnelle

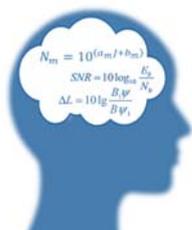
La sécurisation des activités peut impliquer la remise en cause d'habitudes et de manières de faire. Elle consomme du temps et de l'énergie aux lignes métiers sans nécessairement contribuer (visiblement) à leur performance opérationnelle. Face aux risques d'opposition ou tout simplement d'inertie, le premier défi des contrôleurs internes est là aussi d'emporter l'adhésion de leurs collègues et de les convaincre. La fonction doit travailler ses démonstrations, chiffrer les risques et les effets des actions correctrices, dialoguer en avançant des preuves. Il est aussi tentant pour elle de "vendre" ses recommandations sur le terrain des résultats opérationnels. Pour certains professionnels, "il ne s'agit pas d'aller à l'encontre des enjeux métiers. Sinon ceux-ci n'achètent pas la recommandation, ne la mettent pas en œuvre ou c'est alors en surface". D'autres mettent en garde contre cette "inféodation" et rappellent à l'impératif d'une autonomie de la gestion des risques quand bien même serait-elle contrariante. Ces deux regards convergent sur un point : par l'approfondissement des voies et moyens qu'elle impose, la tension entre prévention des risques et performance est au cœur de la dynamique du contrôle interne.

Plus d'agilité, moins de formalisme

Les rapports, ou tout au moins les diagnostics et recommandations, sont l'une des marques de fabrique de l'audit et du contrôle interne. Leur production et les discussions qui l'accompagnent s'inscrivent dans le cadre d'un processus relativement codifié qui organise l'échange des points de vue entre les parties prenantes. La recherche d'efficacité par l'implication des lignes de métiers conduit à se tourner vers des méthodes plus agiles. Dans cette perspective, le formalisme est davantage mis en regard des bénéfices qu'il produit et du temps qu'il occupe. Dans cette logique de contrôle permanent, les interactions deviennent plus continues, dans des dialogues plus directs, où le rapport comme passage obligé cède la priorité à la réactivité pour une résolution effective et rapide des problèmes.

La place croissante des data pour optimiser les démarches

En générant une masse considérable de données, la numérisation rend l'activité des métiers de plus en plus visible. Dans de nombreux domaines (par exemple : le respect des normes de souscription, de vente...), l'exploitation de ces traces facilite la détection d'éventuelles failles ouvrant un nouveau champ applicatif pour les data sciences. Celles-ci devraient aider à mieux prioriser et calibrer les interventions de contrôle. Les ressources pourront ainsi être allouées aux terrains où la probabilité/l'importance de risques potentiels est la plus forte. Déjà les professionnels, pour orienter leurs travaux, "tapent dans les bases" pour examiner les données disponibles. Des entreprises commencent à se doter d'une cellule data sciences au sein de leurs équipes de contrôle. Certainement regarderont-elles de près les bénéfices de l'intelligence artificielle pour leurs propres activités...



2.3 L'AUDIT

L'article 47 de la directive Solvabilité 2



L'article dispose que "les entreprises d'assurances et de réassurance mettent en place une fonction d'audit interne efficace. Cette fonction évalue notamment l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne et les autres éléments du système de gouvernance. Ses conclusions et recommandations sont communiquées à l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle appelés à décider et à mettre en œuvre les actions correctives qui conviennent". Moins forte que dans les deux autres catégories, l'augmentation de 17% des effectifs et de 7% des recrutements sur la période 2014-2019 n'en est pas moins significative. Pour ces métiers également, il convient d'intégrer certaines évolutions induites par le nouveau cadre réglementaire.

La place prise par la définition d'une stratégie d'audit

Avant Solvabilité 2, la description du métier mettait l'accent sur la réalisation des missions elles-mêmes. Celles consistant à définir la stratégie et à planifier les contrôles en était alors absente. Les obligations introduites par la directive confèrent à ces travaux une importance essentielle. L'ACPR attend des entreprises qu'elles lui communiquent un programme pluriannuel de couverture des risques. Cette cartographie, propre à l'audit, s'alimente et s'enrichit de celles élaborées par le contrôle interne et le management des risques pour leurs besoins spécifiques. Le plan met ainsi en évidence les domaines prévus pour être audités tous les cinq ans, trois ans ou avec une périodicité plus fréquente. Ces documents validés par les instances de gouvernance sont lourds d'implications. Ils engagent l'entreprise auprès des autorités en constituant une référence pour tracer les actions et fournir une base à leurs contrôles.

Contribuer à une dynamique collective

L'audit remplit une mission centrale de regard critique, de détection et d'interpellation des acteurs sur les problématiques du risque. Les dispositions qui l'encadrent sont conçues pour donner crédit à ses recommandations et favoriser son indépendance. Cette prise de recul ne devrait pas être une position en surplomb ou se réduire à une mise à distance. Comme nous l'avons déjà relevé pour le contrôle interne, la rigueur technique va de pair avec un dialogue contradictoire et exigeant avec toutes les parties prenantes. Si la gestion des risques est l'affaire de tous, l'audit doit se soucier de convaincre, susciter l'adhésion et l'engagement des équipes. Contribuer à une dynamique collective rentre aussi dans les attributions de cette fonction hiératique.

3. Des compétences propres d'une fonction à une capacité collective d'entreprise

Cette dynamique trouve sa traduction sur le terrain des compétences. Dans les trois métiers, quelques tendances partagées se dessinent.

Un carrefour de parcours professionnels et de compétences

De nombreux facteurs favorisent la diversité des parcours et compétences attendues. Risques opérationnels, réglementaires, financiers, informatiques... requièrent des expertises multiples au sein des équipes. Une mobilité interne issue des lignes métiers apporte une connaissance de l'intérieur des activités contrôlées, un réseau de contacts, une capacité à décrypter les signes... Par ces brassages, la gestion RH recherche le meilleur amalgame entre les méthodes et savoirs pointus, une connaissance fine des métiers et de leurs pratiques, une solide culture des mécanismes de l'assurance.



Les incontournables compétences numériques

Ces évolutions appellent aussi au développement d'une culture du chiffre et de compétences numériques. Selon les organisations, les actuaires qui conçoivent les outils de pilotage exercent directement au sein des équipes ou collaborent avec elles depuis les directions financières. Dans toutes les configurations, les professionnels du risque doivent partager une bonne compréhension des modèles économiques. De façon plus générale, la numérisation couplée à l'évaluation mêle étroitement "quantitatif" et "qualitatif" à tous les stades du contrôle. Dans cet environnement, être à l'aise dans la manipulation des bases informatiques devient un prérequis. Sans aller nécessairement jusqu'à des savoirs pointus, des compétences solides dans la maîtrise des requêtes et le traitement des données sont désormais nécessaires. Pour les recherches plus sophistiquées, les professionnels recourent à d'autres expertises internes ou des prestataires externes.

Construire un rapport à la fois exigeant et constructif avec les métiers

C'est cette capacité qui, peut-être, définit le mieux les défis de l'époque. D'un côté, la pression financière, réglementaire et institutionnelle n'a jamais été aussi forte pour les professionnels du risque. De l'autre, des démarches trop directives, qui pourraient les tenter, n'ont jamais été aussi vaines. Dans cette tension, ils ajustent alors de nouvelles manières de faire. Le "canon" des méthodes se prolonge par des espaces de dialogue. Ils s'alimentent d'allers-retours basés sur des modalités de remontées d'informations plus percutantes. Le formalisme des productions écrites se complète d'échanges fréquents, interactifs, pragmatiques. Les qualités rédactionnelles sont concurrencées par des compétences d'animation de réunions et d'ateliers, la capacité à faire vivre des démarches participatives et des méthodes agiles.

Challenger, compétence emblématique de la transformation digitale

A l'ère du digital, ces trois fonctions montrent la voie aux autres métiers sur une compétence essentielle. Jusque-là peu usité, *savoir challenger* devrait davantage frayer son chemin dans les référentiels RH. Le terme évoque la mise sous tension d'un service, d'une équipe, d'une personne... il suggère en même temps l'art d'un dialogue objectif et contradictoire, entre des interlocuteurs respectueux, pour sortir par le haut des problèmes.

De tous les apports de ces professionnels, celui-ci n'est certainement pas le moindre : à distance du "command and control" et d'un participatif sans exigence, les spécialistes de la gestion des risques pourraient bien être, par leurs interventions, les contributeurs importants d'une maturité collective.

Annexes

Données démographiques du domaine fonctionnel K

12

Projet de fiche domaine fonctionnel K

13-14

Projet de fiches métiers K1 - K2 - K3

15 à 20

Liens utiles

21

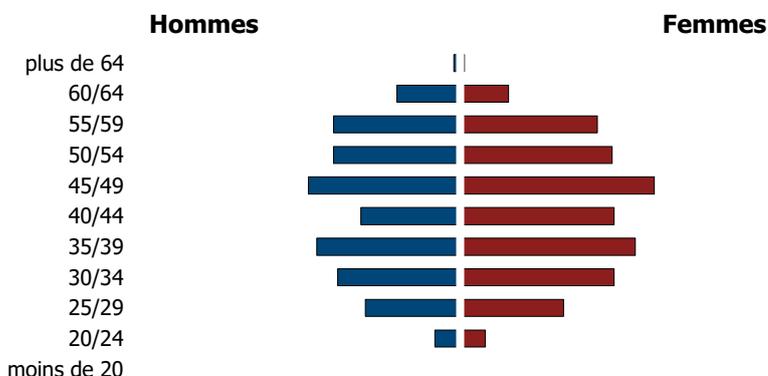
K - Gestion et maîtrise des risques

1 886 personnes (données au 31/12/2019)

Caractéristiques individuelles



Poids dans la population : 1,3%
Taux de recrutement : 10,4%
Ancienneté moyenne : 13,2 ans
Age moyen : 43,3 ans
Part des 55 ans et plus : 18,3%



Activités

Répartition par métier (en %)



Répartition

Ile-de-France : 70,4%
Province : 29,6%

Principales branches d'activité

Activité hors assurance : 56,5%
Dommages : 13%
Multi-branches assurance : 10,7%
Vie capit° : 10,3%
Protection juridique : 4,4%

Proportion de temps partiel : 9,9%

Types d'emplois

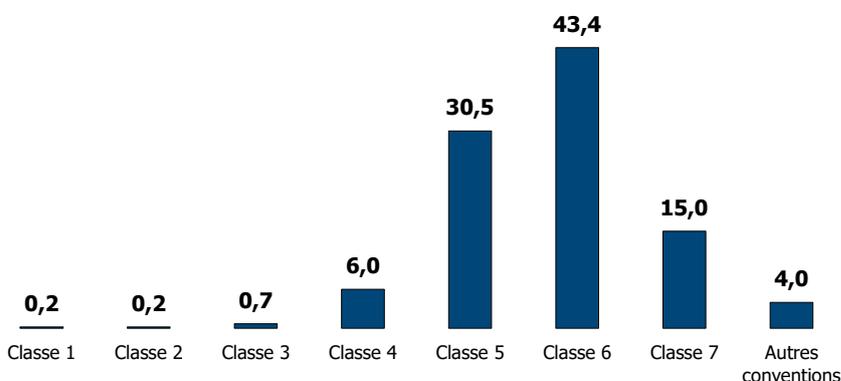
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 87,2%
Non cadres administratifs : 7,2%
Inspecteurs : 2,7%
Autres : 2,9%

Types de contrat

CDI : 96,5%
CDD : 3,5%

Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

14,6% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*

31,3% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac+2/3/4*

54,1% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 63,5% de répondants

K.

Gestion et maîtrise des risques

Mission

Ce domaine fonctionnel rassemble les métiers dont la finalité est d'identifier, évaluer, prévenir ou réduire les risques de l'entreprise.

Valeur ajoutée

"Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs ou la réputation de l'entreprise" (AMRAE). "La gestion des risques consiste en un ensemble de moyens, comportements, procédures et actions qui visent à réduire l'exposition de la société d'assurances" (IFACI/AMRAE). Cette démarche globale est de la responsabilité de chaque entité pour les activités qui la concernent. Dans cette perspective, les métiers de la gestion des risques remplissent une fonction d'éclairage, de challenge et d'accompagnement des lignes managériales. Par l'animation d'un dispositif transversal de gouvernance, ils apportent à la direction générale et aux autorités de contrôle une vision d'ensemble objectivée et documentée de l'exposition aux risques.

Métiers associés

Ce dispositif associe contrôles permanents et périodiques. Les contrôles permanents recouvrent les actions réalisées quotidiennement par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre du traitement des opérations (premier niveau). Ils concernent aussi le management des risques, le contrôle interne et la conformité (deuxième niveau). Les contrôles périodiques interviennent à un troisième niveau. Réalisés a posteriori par l'audit et par les autorités de tutelles, ils permettent de prendre un certain recul. La nomenclature distingue ainsi trois métiers au sein de ce domaine :

K1.
Management
des risques

K2.
Contrôle interne
et conformité

K3.
Audit

Principales évolutions

De Solvabilité 2 aux risques émergents

Le déploiement au 1^{er} janvier 2016 de la directive européenne Solvabilité 2 a fait rentrer le contrôle des risques financiers dans une nouvelle ère. Depuis lors, d'autres obligations visant la protection des consommateurs (DDA, RGPD...) ont augmenté l'exposition des entreprises au risque de non-conformité réglementaire. Aux aléas traditionnels et relativement balisés, s'ajoute l'exposition à des risques émergents difficilement identifiables et encore moins prévisibles. Depuis les attaques informatiques jusqu'aux crises sanitaires, les assureurs doivent en permanence anticiper de nouvelles menaces.

Diffuser la culture du risque au sein de l'entreprise

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise. Le manager responsable de la performance de son activité en est aussi comptable. Si l'appropriation de ce principe a progressé, une partie du chemin reste cependant à accomplir. Pour les professionnels en charge de la diffuser, l'approfondissement d'une culture du risque par les lignes opérationnelles et fonctionnelles est prioritaire. Pour faire adhérer leurs interlocuteurs, ces métiers doivent désormais intégrer des postures et modes collaboratifs à leurs processus de contrôle.

L'agilité pour entretenir l'adaptabilité du système

Sur fond d'un cadre très structuré, ces exigences de proactivité et d'efficacité tirent la pratique vers davantage d'agilité et de pragmatisme. Sous la pression des enjeux, le bénéfice des activités est mis en balance avec les ressources qu'elles occupent. Exploitation des data en amont pour mieux cibler les contrôles, modalités de restitution plus interactives, action de sensibilisation et de formation des équipes, constitution de réseaux informels d'ilotage pour détecter les problèmes... forment autant de moyens multiples par lesquels les métiers du risque travaillent à entretenir l'adaptabilité du système.

PROJET. NOMENCLATURE 2020

K.

Gestion et maîtrise des risques

K1.

Management des risques

Exemples d'intitulés des métiers

- Responsable, Gestionnaire de risques/Risk manager
- Analyste de risques économiques ou financiers / assurantiels
- Manager de risques économiques et financiers
- Responsable du plan de continuité d'activité

Mission

Contribuer à préserver la valeur et la réputation de l'entreprise et à en améliorer la performance, en analysant, quantifiant et prévenant les risques qu'elle peut encourir. Mettre en place les moyens d'anticiper et de couvrir ces risques.

Illustrations d'activités mises en œuvre

Evaluation et gestion des risques	Identifier l'ensemble des risques qu'encourt l'entreprise du fait de ses activités et de son fonctionnement, ou d'évènements externes
	Quantifier et modéliser ces risques, apprécier leurs conséquences possibles
	Evaluer les engagements assurantiels de l'entreprise et déterminer les exigences en fonds propres, conformément aux normes de Solvabilité II
	Estimer les besoins de couverture assurantielle de certains risques, rechercher les meilleures solutions d'assurance ou de réassurance, négocier et suivre les contrats souscrits
Conseil, accompagnement et aide à la décision	Définir des axes d'amélioration pour garantir une couverture optimale des risques et le respect des exigences réglementaires (notamment au regard de Solvabilité II)
	Formuler des alertes en cas de risques majeurs et des préconisations pour y remédier
	Contribuer à la réalisation du plan de continuité d'activité
	Contribuer à la sensibilisation aux risques de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise
Analyse et synthèse d'informations	Mener ou faire réaliser les études nécessaires à la gestion des risques de l'entreprise et à la performance de ses outils.
	Réaliser le reporting auprès des instances institutionnelles, opérationnelles internes et externes
Veille et développement	Suivre les évolutions (environnementales, technologiques, juridiques, concurrentielles, réglementaires, etc.) pour anticiper leurs éventuels impacts sur la maîtrise des risques internes

Exemples de connaissances et compétences professionnelles mobilisées

L'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise
Le marché de l'assurance
La réglementation sociale, fiscale et financière en matière d'assurance (notamment Solvabilité II)
Les techniques et outils comptables et financiers
Les techniques de diagnostic et d'analyse des risques
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
Anticiper les évolutions et en évaluer les impacts pour l'entreprise
Utiliser des outils et données statistiques
Faciliter la compréhension et faire preuve de pédagogie
Favoriser des relations d'échanges et un climat de coopération

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Diplôme ou certification de niveau Bac+5 dans le domaine de l'assurance et de la gestion du risque, du droit, de l'économie et de la gestion, de l'audit et du management du risque
- Ecole de commerce/management d'entreprises
- Ecole d'ingénieur

Expérience professionnelle antérieure au sein des sociétés d'assurances

- Organisation des métiers et optimisation des processus (M1), Actuariat financier et pilotage économique (J3), Conseil juridique (L1)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres métiers

- Contrôle de gestion et pilotage de la performance (J2), Contrôle interne et conformité (K2), Audit (K3), Conseil juridique (L1), Stratégie et transformation de l'entreprise (M2)

Dimension relationnelle du métier

- Relations internes fréquentes avec les autres métiers du domaine Gestion et maîtrise des risques (K) et avec la gouvernance de l'entreprise : Organisation et transformation de l'entreprise (M) et Direction de l'entreprise (N)
- Relations externes fréquentes avec des interlocuteurs externes : régulateurs, organismes de défense, etc.

K.

Gestion et maîtrise des risques

K2.

Contrôle interne et conformité

Exemples d'intitulés des métiers

- Contrôleur.se interne/Responsable contrôle interne
- Référent.e risques et contrôle interne
- Chargé.e de conformité

Mission

Assurer la sécurisation des risques liés au fonctionnement de l'entreprise en mettant en œuvre des plans de contrôle permettant d'identifier des risques. Evaluer la performance du dispositif de contrôle permanent et faire des recommandations pour limiter les risques opérationnels.

Illustrations d'activités mises en œuvre

Evaluation et gestion des risques	Etudier les risques opérationnels liés aux activités de l'entreprise et en établir la cartographie
	Définir les dispositifs de contrôle interne (procédures, indicateurs de mesure et d'alerte...) nécessaires à la maîtrise des risques identifiés
	Constituer et analyser des bases de données permettant de mettre en place une démarche proactive dans le contrôle des risques
	Définir des axes d'amélioration et formuler des préconisations pour garantir une couverture optimale des risques et le respect des exigences réglementaires (par exemple dans le cadre de Solvabilité II)
	Mettre en œuvre, suivre et animer le dispositif de contrôle et contribuer à l'appropriation des évolutions des normes, process par les services utilisateurs
	Elaborer, coordonner et contrôler le respect des plans de continuité d'activité
Analyse et synthèse d'informations	Mener ou faire réaliser les études nécessaires à l'analyse des risques du domaine ou de l'entité, et à l'amélioration des méthodes et outils
	Elaborer le reporting et rédiger les rapports de contrôle ou de reporting permettant d'objectiver le risque et la valeur ajoutée des actions de remédiation
Pilotage de dispositifs	Mettre en place, piloter et évaluer le dispositif de contrôle interne
	Animer, former et informer le réseau des correspondants du contrôle interne
Veille et développement	Suivre les évolutions (environnementales, technologiques, juridiques ou concurrentielles) et analyser leurs impacts possibles sur le domaine ou l'entité concerné

Exemples de connaissances et compétences professionnelles mobilisées

L'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise
Le cadre réglementaire et législatif relatif au contrôle interne (notamment Solvabilité II)
La méthodologie et les normes professionnelles d'audit et de contrôle interne
Les techniques d'expression écrite et les méthodes rédactionnelles
Mettre en œuvre les techniques d'audit et de contrôle interne
Délimiter le champ d'un contrôle et identifier les points à contrôler
Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activité
Gérer des projets ou chantiers (planification, coordination, suivi budgétaire, contrôle et reporting)
Utiliser des outils et données statistiques
Expliquer, argumenter, convaincre
Animer, entretenir et développer un réseau professionnel et relationnel
Anticiper les évolutions et en évaluer les impacts pour l'entreprise

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Diplôme ou certification de niveau Bac+5 dans le domaine de l'audit, du contrôle de gestion, du management du risque...
- Ecole de commerce/management des entreprises
- Ecole d'ingénieur

Expérience professionnelle antérieure au sein des sociétés d'assurances

- Audit (K3), Organisation des métiers et optimisation des processus (M1), Pilotage, organisation et gestion des évolutions du système d'information (G1)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres métiers

- Contrôle de gestion et pilotage de la performance (J2), Audit (K3), Organisation des métiers et optimisation des processus (M1), Pilotage, organisation et gestion des évolutions du système d'information (G1)

Dimension relationnelle du métier

- Relations quotidiennes avec les autres métiers du domaine Gestion et maîtrise des risques (K)
- Relations internes fréquentes avec les autres directions de l'entreprise

K.

Gestion et maîtrise des risques

K3.

Audit

Exemples d'intitulés des métiers

- Responsable d'audit
- Auditeur.euse interne
- Chef.fe de missions d'audit

Mission

Apporter à l'entreprise une assurance raisonnable sur l'adéquation (pertinence, performance) des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance.

Accroître et préserver ainsi la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

Illustrations d'activités mises en œuvre

Evaluation et gestion des risques	Evaluer la nature et la profondeur des investigations requises, sur la base d'une analyse des risques et en fonction des objectifs, enjeux et planning de la mission
	Réaliser les investigations nécessaires par des entretiens et des analyses documentaires, effectuer des tests d'audit à l'appui des constats
	Evaluer l'efficacité des dispositifs de détection et de maîtrise des risques mis en place
	Construire un diagnostic en identifiant les forces et faiblesses (cartographie des risques), et formuler des recommandations
	Veiller au respect des règles de contrôle interne des risques
	Elaborer le plan de missions d'audit interne pluriannuel et le plan d'actions annuel permettant de couvrir les risques, sur la base de la cartographie des risques de l'entreprise
	Rédiger le rapport d'audit et formuler des recommandations
	Formuler des préconisations pour améliorer l'efficacité des processus et activités, la détection et la gestion des risques ou le respect des exigences réglementaires (par exemple au regard de Solvabilité II)
	Suivre et évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations et plans d'actions préconisés lors des audits précédents
	Pilotage et réalisation de missions
Assurer les relations avec les interlocuteurs internes ou externes concernés par l'audit	
Analyse et synthèse d'informations	Réaliser les études techniques, statistiques, informatiques, organisationnelles, financières... nécessaires à l'analyse de la structure auditée ou à l'amélioration de ses méthodes et outils
	Elaborer des cartographies des forces et faiblesses
	Suivre les évolutions (environnementales, technologiques, juridiques ou concurrentielles) pouvant avoir un impact sur le domaine audité

Exemples de connaissances et compétences professionnelles mobilisées

L'organisation de l'entreprise et ses métiers
La méthodologie et les normes professionnelles d'audit
Les dispositifs réglementaires propres aux domaines audités
La réglementation sociale, fiscale et financière en matière d'assurance
Les techniques de diagnostic et d'analyse des risques
Mettre en œuvre les techniques d'audit et de contrôle interne
Rechercher, analyser puis synthétiser des informations, données et problématiques utiles dans son domaine d'activité
Utiliser des outils et données statistiques
Gérer des projets ou chantiers (planification, coordination, suivi budgétaire, contrôle et reporting)
Construire et utiliser des outils de pilotage et de suivi
Expliquer, argumenter, convaincre
Favoriser des relations d'échanges et un climat de coopération
Préserver la confidentialité des données traitées dans le cadre de son activité
Faciliter la compréhension et faire preuve de pédagogie

Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Master Audit interne et contrôle de gestion, Audit interne et management du risque, Audit financier...
- Ecole de commerce/management d'entreprises
- Ecole d'ingénieur

Expérience professionnelle antérieure au sein des sociétés d'assurances

- Contrôle de gestion et pilotage de la performance (J2), Contrôle interne et conformité (K2), Conseil juridique (L1), Organisation des métiers et optimisation des processus (M1)

Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres métiers

- Conformité et maîtrise des risques (K), Organisation et transformation de l'entreprise (M)

Dimension relationnelle du métier

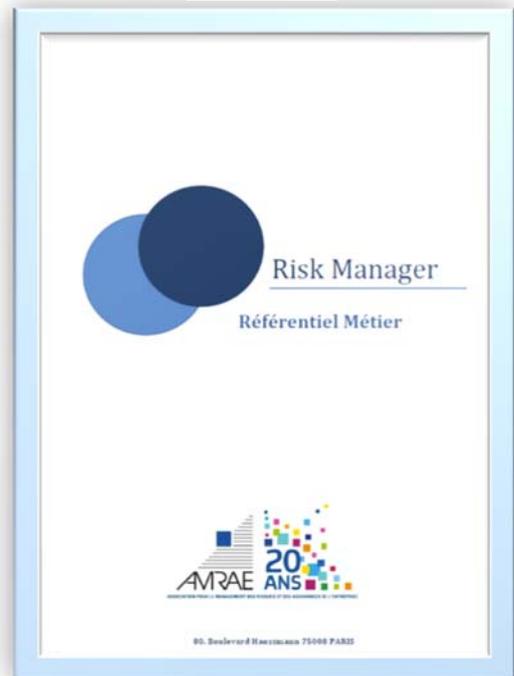
- Relations de collaboration avec les directions des autres métiers
- Relations internes fréquentes avec la gouvernance de l'entreprise : Stratégie et organisation (M) et Direction de l'entreprise(N)
- Relations avec des représentants institutionnels, dont les autorités de contrôle (ACPR)

Liens utiles

FFA



AMRAE



IFACI





Etudes disponibles

ROMA – Bilan social et formation 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 la gestion et de la maîtrise des risques au temps du digital (2020)
- 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 - assistantat (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)

Diagnostiques 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 son site



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

Data scientist
01 53 21 51 24
nbensmina@obs.gpsa.fr

Célia LOURENÇO

Assistante de direction / Chargée de communication
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>

