



# L'essentiel

**Ce que la crise sanitaire laisse derrière elle...** Dans cette période exceptionnelle, il nous faut tout à la fois considérer ce que la crise nous lègue mais aussi l'enjamber pour se projeter dans le long terme. Savoir résister à la nostalgie d'un avant idéalisé pour mieux bâtir demain. Sur fond de différences sectorielles très prononcées, la fin progressive des aides d'Etat laisse planer de grandes incertitudes sur la viabilité de certaines entreprises et les évolutions du chômage. D'autant que l'explosion des déficits et de la dette ajoute au sentiment d'un avenir particulièrement contraint dans les années qui viennent. Pour le secteur de l'assurance, le coût économique important de la pandémie n'aura heureusement pas affecté la dynamique de l'emploi qui progresse encore en 2020. Sur un autre plan, certaines séquelles de la crise sanitaire, bien que moins visibles, seront également à suivre. Nombreux sont ceux en effet qui ont fait l'expérience d'un malaise plus ou moins manifeste pendant cette période. Dans un environnement fluctuant, la tolérance au risque et à l'aléa - ce marqueur fort de la santé psychique - pourrait encore être fortement sollicitée dans les mois qui viennent.

**Défis d'avenir, les enjeux climatiques en tête...** Dans le même temps, les tendances de long terme observables avant l'épidémie continuent à faire leur œuvre. L'édition de cette année relèvera pour notre industrie la perspective probablement durable de taux d'intérêts bas, les premiers pas et le potentiel à terme de la 5G, les défis immédiats de la situation climatique... Pour le reporting financier, la multiplication des normes et recommandations liées à l'environnement signale l'écologisation en marche de la gouvernance des entreprises.

**Organisation / management : un changement de paradigme ?** Le terme est tellement galvaudé que nous sommes incités à l'utiliser avec prudence. Pourtant, l'organisation et le management des entreprises du secteur pourraient bien être en train d'expérimenter les débuts d'un nouveau paradigme (dans une définition exigeante du terme). Une exploration en cours, associant un groupe de travail et des entretiens avec les partenaires sociaux, conduit ainsi l'Observatoire à examiner le phénomène de l'agilité sous toutes ses coutures : à la fois expérience et modèle cible, initiative locale et spontanée ou au contraire démarche fortement encadrée dans une montée volontariste "à l'échelle". Une approche qui impose aux participants à l'étude de relier en permanence organisations, méthodes et postures, tant les interactions entre ces trois pôles sont étroites.

**Le comportement organisationnel, nouvel horizon du développement RH...** Au-delà de la gestion individuelle et des régulations collectives, les DRH apparaissent de plus en plus impliquées dans ce que "les gens pensent, ressentent et font dans et autour des organisations en vue d'améliorer leur performance". Sur ce terrain, la crise sanitaire aura mis en lumière la fonction RH dans une valeur ajoutée de soutien, de médiation et de facilitation au service de l'efficacité opérationnelle. Au-delà, c'est bien la recherche d'un nouveau "travailler ensemble" qui s'engage, la réingénierie des interactions et dialogues du quotidien en étant la marque distinctive. Auprès des métiers, on voit ainsi des DRH participer à l'émergence de la notion de rôle, à la diffusion des interventions de coachs internes, à des investissements pour généraliser la culture du *feedback*, non seulement managérial mais aussi entre collègues, au sein des équipes. Après la place prise par les technologies numériques dans les années 2010, c'est une autre révolution qui s'engage pour la décennie prochaine, cette fois culturelle.

## 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

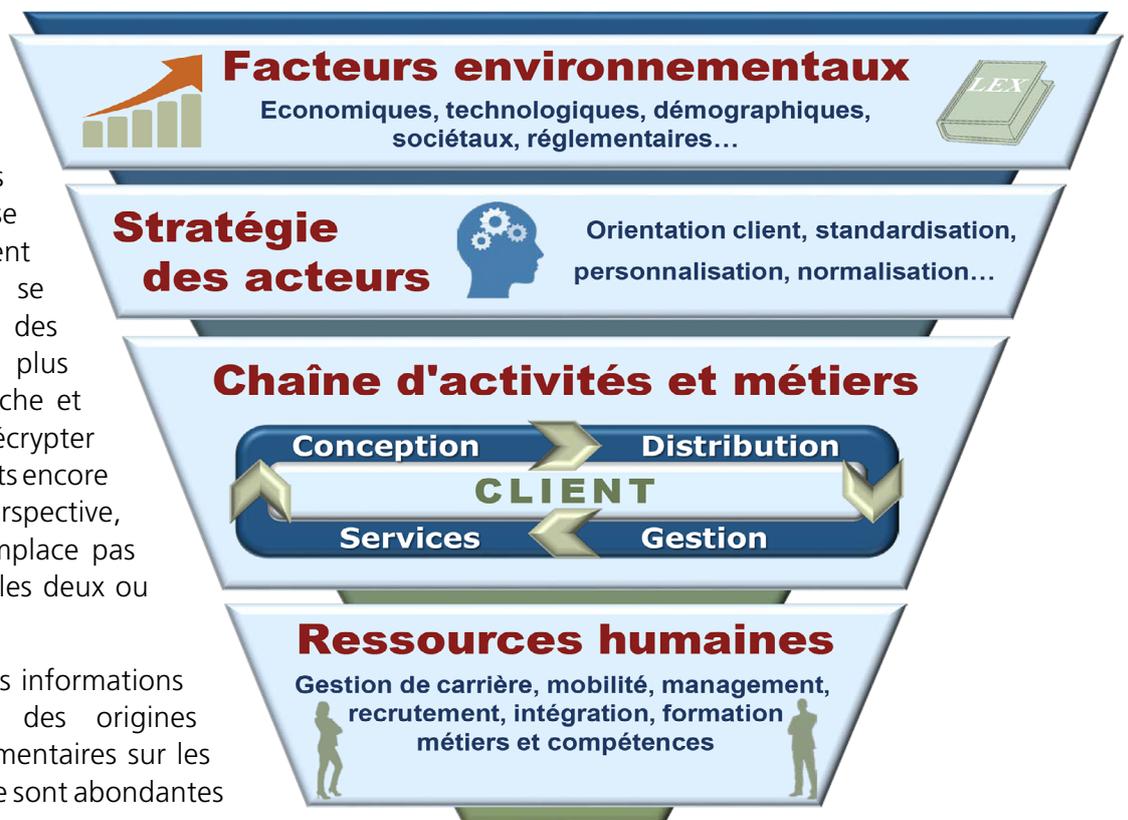
Le Baromètre est un outil d'aide à la gestion prospective dans le secteur de l'assurance. Il vise à éclairer les évolutions probables d'activités, d'emplois et de métiers à l'horizon des cinq prochaines années. Sa finalité est ainsi d'aider les acteurs à anticiper les réponses appropriées sur les terrains 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.

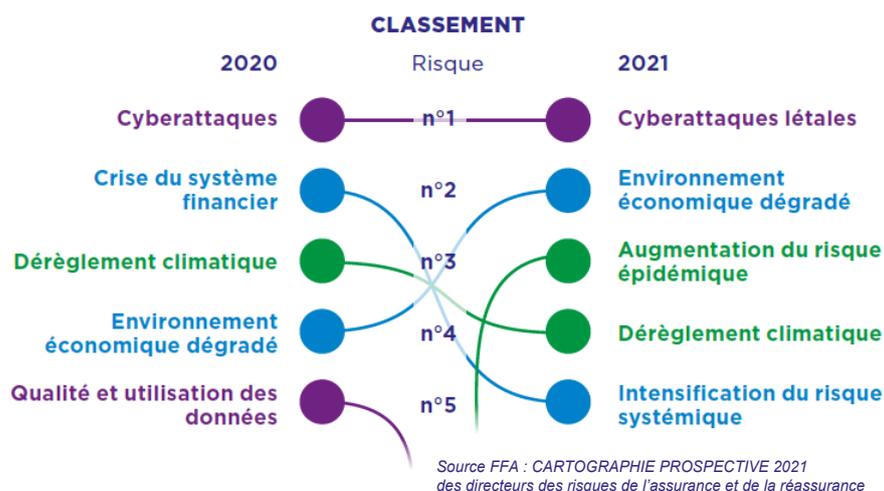


# I - Facteurs d'environnement et stratégie des acteurs

## Pessimisme de l'intelligence, optimiste de la volonté

Rarement la démarche prospective n'aura été un art aussi difficile. La crise sanitaire, apparue à la sortie de l'hiver 2019/2020, ouvrait donc un tunnel et non une parenthèse. Les beaux jours revenus, elle ne s'est pas résorbée comme une épidémie de grippe. Depuis l'automne, l'accélération de la circulation du virus nous a installé dans un état d'urgence chronique. Les yeux rivés sur les indicateurs épidémiologiques, les incertitudes du *stop-and-go* limitent horizons et marges de manœuvre. Les contraintes sanitaires semblent devoir peser encore de nombreux mois sur nos libertés d'être ensemble, de travailler, de vivre. Même si une certaine euphorie pourrait accompagner un retour prochain à plus de normalité, les variations actuelles empêchent que la vaccination rassure tout à fait et apaise.

Prudence est mère de sécurité... La tentation de l'attentisme paraît en effet figer une part conséquente de la société, consciente de la fin - au moins partielle - du monde d'avant mais hésitante, pour l'instant encore, à embrasser pleinement les promesses du futur. Le sentiment profond qui semble dominer est celui de vivre dans un entre-deux, de se situer dans une période intermédiaire, de transition, d'être coincé entre un passé dont on ne veut plus et un avenir dont on souhaite s'emparer au plus tôt... dès la crise passée. Et nul doute alors que l'optimisme de la volonté sera bien le moteur de la relance.



## Anxiété économique

L'épidémie de COVID sous contrôle, nous n'en aurons pas terminé pour autant avec ses conséquences économiques. Avec un recul du PIB de 8,3% en 2020, on estime que deux ans au moins seront nécessaires pour retrouver le niveau d'avant crise. Jusqu'à présent des aides d'Etat massives (compensation de l'activité partielle, garantie d'emprunt des entreprises, fonds de solidarité...) ont empêché que des pans entiers de l'économie ne s'effondrent. Mieux qu'après 2008, elles ont contribué à maintenir un outil productif en capacité de repartir au moment de la reprise. Mais la nécessité de proroger ces dispositifs a creusé encore le niveau du déficit et le poids de la dette. Souhaitons donc maintenant que les perspectives de croissance annoncées dès 2021 se réalisent véritablement et permettent d'ouvrir un nouveau chapitre de notre histoire commune.

Car quand elle viendra enfin, la sortie de la récession sera délicate. Entre un arrêt des aides trop brutal qui condamnerait le redémarrage d'entreprises viables et le maintien artificiel d'entreprises déjà virtuellement en faillite, c'est le sort de plusieurs centaines de milliers d'emplois qui se joue dans les deux années qui viennent. Après que les mesures de confinement auront aussi profondément modifié nos modes de consommation, les secteurs les plus affectés (restauration, culture...) verront-ils jamais un retour à la normale ? Alors que le volume d'embauches a fortement reculé en 2020 (hormis quelques secteurs épargnés, dont l'assurance), quelles perspectives d'avenir pour une partie de la population, en particulier pour les jeunes ? Sur fond d'explosion des déficits et de la dette, alors que le vieillissement de la population accroît inexorablement les besoins de financement, tandis que les ressources se tarissent, quelle sera la soutenabilité de nos régimes sociaux dans les années qui viennent ? Autant de questions qui se posent, par-delà les plans de soutien d'aujourd'hui et l'euphorie d'un retour attendu à la normale.

## Attention fragile

Entre pandémie persistante et crainte d'un futur hypothéqué, l'envie n'a jamais été aussi forte de tourner la page. Cependant, à la différence des métriques sanitaires ou économiques, peu d'indicateurs nous informent de l'impact de la crise sur la santé mentale. L'augmentation des violences domestiques ou de la consultation des psychologues ne donne qu'un aperçu partiel de l'ampleur du phénomène. Au-delà de ces manifestations extrêmes, un grand nombre de personnes ont fait l'expérience d'un sentiment de malaise diffus. La tolérance au risque et à l'incertitude pourrait alors être sursollicitée, au moment même où l'activité redémarrera avec force.

D'avantage peut-être que dans d'autres secteurs, les assureurs ont toutes les raisons d'être attentifs à cette anxiété chronique. Même dans le cas d'une maîtrise rapide de la pandémie, de multiples stress tisseront la trame de leur plan stratégique dans la période à venir. Sur fond de sensibilités possiblement exacerbées, la relation client exigera par exemple des collaborateurs au contact des assurés des qualités d'intelligence des situations, de patience et d'endurance encore plus grandes. Dans un contexte potentiellement tendu de transformation des organisations (agiles, à distance, etc.), une vigilance symétrique sera attendue de la part des managers pour leurs propres équipes... et des entreprises à l'égard de leurs managers eux-mêmes. Face aux risques de repliement ou d'isolement, l'entretien de nos sociabilités apparaît à la fois comme le meilleur des antidotes, mais aussi le levier par lequel réaffirmer l'importance des collectifs de travail, autour des valeurs de l'entreprise.



## Derrière la crise économique, une terra incognita financière

Les économistes qui imagent par des lettres (L, V, W...) la forme des reprises économiques ont introduit la lettre K dans leur vocabulaire. A supposer qu'il se confirme, jamais rétablissement global ne paraît devoir être aussi différencié selon les secteurs, ni aussi inégalitaire. Tandis que certaines industries voient leur chiffre d'affaires exploser (e-commerce...), dans d'autres métiers (aéronautique, tourisme, restauration, culture...), c'est un recul durable de l'activité qu'il faut craindre.

Si les entreprises d'assurances ne sont pas concernées par ces deux extrêmes, la récession économique, dans le cas où elle se poursuivrait, affecterait inévitablement leur substance. Il faudrait craindre alors l'érosion des masses assurables (baisse des ventes de véhicules neufs, disparition de commerces ou de petites entreprises), la recrudescence de certains types de sinistres, l'augmentation des coûts de la fraude. Si ce scénario reste hypothétique, les conséquences de la crise sur les placements financiers des assureurs apparaissent plus durables. Avant même la pandémie, l'entrée des taux obligataires en territoire négatif avait déjà tari une ressource de financement essentielle. Si d'aucuns ont pu espérer une remontée lente et progressive, le recours sans retenue à la création monétaire pour absorber les dettes du COVID repousse cette perspective à une échéance lointaine. Le gonflement sans précédent des bilans des banques centrales sera-t-il même tenable ? Certains experts ne voient pas de difficulté à (re)fonctionner avec un tel stock de dettes. D'autres soutiennent même qu'elles pourraient être annulées sans conséquence par un simple jeu d'écritures. Dans un contexte de taux d'intérêt très bas et d'épargne abondante, d'autres, plus nombreux, défendent un allongement de l'horizon d'emprunt des Etats. Parmi eux, certains plaident même pour le recours à des emprunts sans échéance de remboursement du principal, une dette perpétuelle. Dans le camp opposé, des experts mettent au contraire en garde contre les facilités de la dette. Ils anticipent un dérèglement à venir de l'économie (retour d'une forte inflation avec le risque d'éclatement de bulles financières).

Dans tous les scénarios, l'assèchement de ressources obligataires régulières et sans risque confirme l'installation déjà engagée de l'économie de l'assurance dans une nouvelle ère. Il reviendra encore plus exclusivement aux seules cotisations de couvrir les frais de gestion et la charge des sinistres. Des taux d'actualisation plus bas appliqués aux futurs décaissements (rentes d'invalidité, pensions de retraite...) obligeront les sociétés à inscrire immédiatement dans leurs comptes des suppléments de charges.



## Un point de bascule

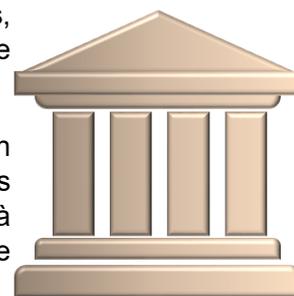
Face à un environnement aussi singulier, l'optimisme (raisonné) de la volonté est particulièrement nécessaire. Il revient plus que jamais à la prospective de discerner dans la confusion actuelle quelques voies de passage. Au moins dans ses grandes lignes, l'anticipation des évolutions dans le secteur de l'assurance ne paraît pas trop difficile. C'est l'ironie de la période : elle nous laisse plus d'inconnues sur le quotidien des 12 prochains mois que sur les tendances de fond des dix années qui viennent. Si nous naviguons dans le brouillard, peu de doutes existent sur la direction où les courants porteurs (ou adverses) nous mènent. Aux enjeux du devenir de certains marchés, s'ajoutent les défis de la transformation digitale qui s'engage et la nouvelle nécessité pour les assureurs d'intégrer pleinement la crise climatique.

## Reconversion au long cours sur le marché de l'épargne

Les évolutions de marché prennent rarement les assureurs par surprise. S'il est un domaine où les entreprises ont vu venir de loin un changement d'époque c'est bien celui de l'épargne. Son développement avait été le produit de circonstances économiques et financières exceptionnelles. La désinflation des années 1980 ouvrait aux assureurs une période de taux réels de placements obligataires absolument hors normes. Pendant trois décennies, chacune des parties prenantes a régulièrement perçu les dividendes de cette manne : la sécurité, la liquidité et le rendement pour l'épargnant, une rentabilité sans risque pour la solvabilité du côté des entreprises et leurs éventuels actionnaires. Dans un univers d'inflation nulle et de taux d'intérêt négatifs, la satisfaction de tous ces critères devient impossible. La rémunération de ses placements exigera de l'assuré qu'il prenne des risques ou accepte des contraintes.

Dans le temps long du marché de l'épargne, 2019/2020 se détachera comme une période charnière pour l'assurance vie. Une rupture qui conduit certains assureurs à fermer la souscription en euros ou à l'assortir de nombreuses contraintes. Mais aussi un *aggiornamento* dans la perspective d'un renouvellement de l'offre. Car 2019 est aussi l'année où les acteurs de l'épargne peuvent se projeter dans un "après" ouvert par la loi Pacte. Dans l'arsenal des parades à la baisse des rendements obligataires, l'allongement des horizons de placement figure en bonne place. Il en est ainsi des fonds euro-croissance rénovés qui octroient une garantie du capital investi à l'issue d'une période de 8 ans (et non plus à tout moment comme pour les fonds en euros classiques). On attend de cet allongement qu'il permette d'améliorer la performance financière. Même si les nouveaux plans d'épargne retraite (PER) font le deuil de la mise en place d'un "vrai" régime de retraite avec une sortie exclusivement en rente, leurs dispositions devraient inciter les français, déductions fiscales aidant, à s'investir davantage dans une épargne plus risquée et peut-être plus longue.

Au-delà de la réorientation des flux, la reconversion des encours en euros s'annonce comme un chantier titanesque. Alors que l'épargne des ménages a augmenté de 100 milliards d'euros en 2020, la décollecte de l'assurance vie cette même année oblige à réfléchir. Une petite révolution culturelle reste sans doute à accomplir, qui ne pourra être que progressive.

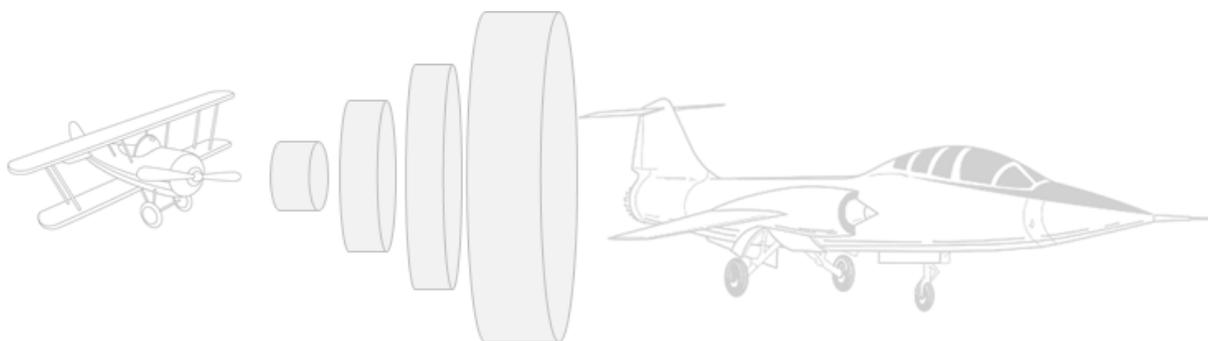


## Transformer ou pas le potentiel de la 5G

Autre transformation de long terme, les technologies de la communication écrivent un nouveau chapitre dans un ancien livre. Il y a une quinzaine d'années, la 3G et plus encore la 4G ont transformé nos modes de vie, permettant notamment la généralisation du smartphone. On pourrait alors percevoir la nouvelle 5G comme une suite des versions précédentes avec des performances supplémentaires (débit, vitesse). Cette nouvelle génération se voit en effet dotée de la capacité d'offrir plus... de la même chose. Pour s'en réjouir ou le dénoncer, la 5G a soulevé un débat sur ce thème. Pour ses partisans, la dynamique exponentielle du volume des données, particulièrement vérifiée pendant la crise sanitaire, plaide pour l'expansion des possibilités actuelles. Avec l'explosion de nouveaux usages (télétravail...), la mise à niveau de ces réseaux constitue ainsi un investissement incontournable. A l'inverse, les opposants récuse cette logique du "toujours plus" et critiquent l'asservissement des individus à des applications et services jugés futiles. Ils alertent également sur les conséquences sanitaires de la proximité des antennes relais ou sur l'empreinte carbone de ces technologies alors que "la planète brûle". C'est dans ce contexte que la mise aux enchères des fréquences 5G a ouvert la commercialisation d'une nouvelle génération d'offres. Si la France suit la trajectoire des pays qui l'ont devancée, le développement immédiat de la 5G ne devrait pas être spectaculaire. Par rapport aux usages actuels de la 4G par les particuliers, il semble que les "plus" de la nouvelle génération ne soient pas encore suffisants pour laisser présager une diffusion immédiate, rapide et massive.

Cependant, à ne considérer que la faible appétence de la demande actuelle, on risquerait d'oublier que le potentiel de la 5G réside d'abord dans la disruption de l'offre. Lors du lancement du premier iPhone en 2007, nous ne pouvions pas imaginer la déferlante des usages qui allaient suivre. Nous ne sommes pas davantage aujourd'hui en capacité de concevoir la vague de fonctions / services inconnus dont la 5G est porteuse. Car c'est moins du côté des consommateurs que des producteurs qu'il faudra suivre l'adoption de cette technologie dans les prochaines années. Du fait de ses caractéristiques, la nouvelle architecture de réseau s'adresse d'abord aux organisations productrices de biens ou de services. L'ultra connectivité, les débits offerts et la très faible latence (temps de réaction) promettent cette fois une révolution au cœur même de la machine industrielle. Couplée à terme avec l'intelligence artificielle et l'internet des objets, la 5G affiche la promesse d'améliorer "la gestion des grands réseaux d'énergie ; de réduire massivement les gaspillages et les fraudes ; de mieux surveiller les échanges bancaires pour y déceler, là aussi, les fraudes et les mouvements suspects ou criminels ; de mieux contrôler les activités d'assurance, d'optimiser les routes des voitures, camions, bateaux, avions pour qu'ils consomment le moins possible d'énergie, et de réduire massivement les risques de pannes et d'accidents..."

Autrement dit, si elle est orientée vers l'industrie, et peut-être seulement vers l'industrie, la 5G est un formidable outil de productivité économique et écologique". Derrière les expériences-pilotes actuelles, une nouvelle phase de la révolution digitale est certainement en route.



## Une écologisation de la gouvernance en marche

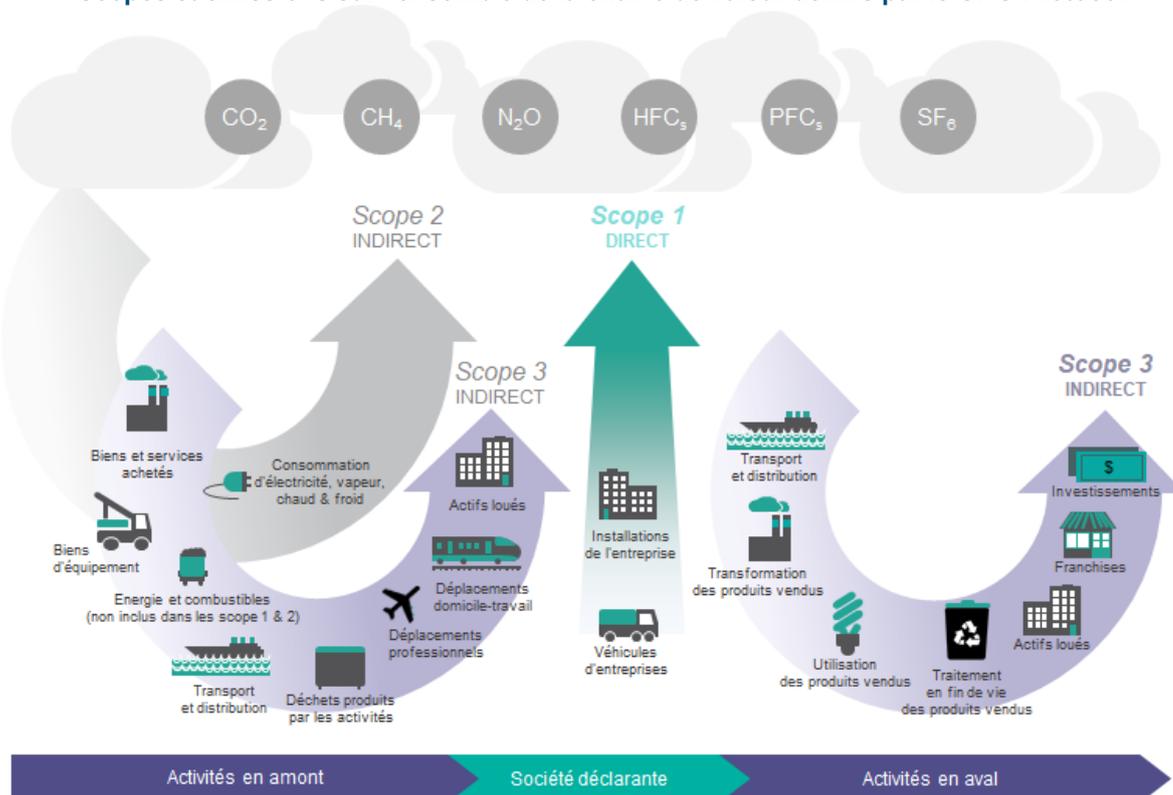
Dans la litanie des défis à relever, celui du réchauffement climatique surplombe tous les autres. Depuis quelques temps déjà, les entreprises se devaient de témoigner d'une "conscience" écologique. Mais alors que leur communication RSE était jusque-là relativement peu contrainte, un récent tournant normatif les soumet à des obligations quasi réglementaires. Les nouvelles prescriptions visent à rendre beaucoup plus transparents l'impact de l'entreprise sur l'environnement et les moyens qu'elle mobilise pour réduire son empreinte.

Dans cette course, et au risque de se télescoper, des initiatives publiques et privées rivalisent pour codifier les "bonnes pratiques". Parmi elles, les préconisations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) fournissent une bonne illustration de la nouvelle logique à l'œuvre. L'organisme recommande aux entreprises l'introduction de 11 nouveaux éléments de reporting dans leur communication financière, relevant de quatre domaines : gouvernance, stratégie, management des risques, indicateurs et valeurs-cible.

Fin 2020, on apprenait l'engagement des sociétés du CAC 40 à se conformer à ce cadre dès l'année suivante. Ces entreprises rendront ainsi explicites leur méthode de comptabilisation de leurs émissions de gaz à effet de serre. Leurs rapports financiers décriront la manière dont l'activité de ces groupes se relie aux enjeux climatiques. Ils expliciteront comment leurs dirigeants intègrent la réduction de l'empreinte environnementale dans leur stratégie et leur gouvernance.

De ces évolutions, on retiendra tout particulièrement les obligations relatives à la mesure de l'impact carbone généré par la filière de production et d'usage du bien ou du service. Ce bilan ne se limite pas en effet aux seules émissions directes de l'entreprise.

### Scopes et émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur définis par le GHG Protocol



Source : d'après GHG Protocol in étude FFA

Il inclue également celles produites en amont par ses fournisseurs, et par les acteurs qui se situent en aval de la chaîne (voir diagramme ci-avant). L'addition de ces trois périmètres doit inciter tous les acteurs à intervenir auprès de leurs partenaires pour optimiser ensemble la chaîne productive. Un dispositif qui conduit par exemple les sociétés du secteur financier à passer des contrats de fournitures d'électricité "bas carbone" pour améliorer leur impact climatique.

Bien qu'aucune fumée noire ne ressorte de leurs sites, les assureurs sont aussi convoqués pour contribuer à la décarbonation de la planète. C'est dans le scope 3, en particulier dans la catégorie des investissements, que le levier d'influence du secteur apparaît le plus manifeste. C'est donc naturellement dans ce domaine que la pression sociétale qui s'exerce sur les entreprises devrait se révéler la plus forte. Dans leur politique de placements, les gestionnaires d'actifs doivent ainsi intégrer les critères environnementaux aux côtés des préoccupations de rendement plus classiques. Mais d'autres métiers de la branche devront s'adapter à cette écologisation en marche. Différentes fonctions du pilotage économique et financier seront en première ligne : les comptables et contrôleurs de gestion dans la mise en œuvre de la comptabilité carbone ; les personnes en charge des achats pour le pilotage des fournisseurs et des prestataires ; les métiers de l'environnement de travail qui se consacrent à l'amélioration de la performance des sites ; les professionnels des S.I. confrontés à l'explosion de la masse des données captées et stockées avec pour corollaire l'envolée de la consommation énergétique. Au-delà de ces métiers, c'est probablement (au moins) une sensibilisation à ces enjeux qui s'annonce très prochainement pour l'ensemble des collaborateurs de l'assurance.



# II – Organisation et métiers

## Un changement de paradigme ?

Dans le domaine des sciences, un paradigme est l'ensemble des croyances et des accords partagés par les scientifiques ou les philosophes qui guident les recherches, identifient les problèmes et indiquent ce qui est acceptable comme méthode et comme résultat. En transposant le concept à la vie des entreprises, on pourrait dire qu'il désigne l'ensemble des croyances communément admises par les dirigeants, les managers et les équipes sur les principes et leviers d'une organisation efficace.

Un paradigme peut continuer à s'imposer aussi longtemps que les choses fonctionnent. Il se fissure lorsque des difficultés persistantes obligent la communauté (scientifique, de travail, citoyenne) à déterrer et à soumettre à l'investigation ce qui semblait relever de l'évidence. A la différence des vagues technologiques qui se renouvellent sans cesse, un changement aussi fondamental est un processus lent qui se déploie sur une longue période. Dans les domaines où il a été étudié, il n'est pas rare que deux ou trois décennies ne soient nécessaires pour qu'une nouvelle vision finisse par s'imposer à l'ancienne.

## Les années 2010 ou le début de la déconstruction d'un modèle

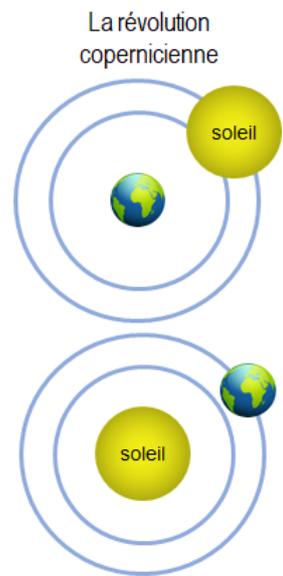
Sommes-nous en train de vivre un tel phénomène ? Nos précédentes publications ont rendu compte de la recomposition des métiers autour de la révolution digitale : les origines de cette transformation, ses mécanismes de diffusion au sein des structures, ses implications sur le contenu des emplois et des compétences.

S'il fallait résumer les années 2010, sans doute pourrait-on parler du début de la déconstruction d'un modèle. Au sortir d'une période d'intense industrialisation, l'assurance a entrepris de reconsidérer quelques-uns de ses principes organisationnels historiques. Dans toutes les entreprises, désiloter les modes de fonctionnement, passer de l'indemnisation pécuniaire à des prestations en nature, de la gestion des contrats au management de l'expérience client, raccourcir les délais de développement... sont devenus des mots d'ordre.

Si les pratiques du secteur ont considérablement évolué, on ne peut pas dire cependant qu'il se projette encore tout à fait dans un nouveau modèle. Dans la phase transitoire que nous vivons, des pratiques émergentes disruptives se mêlent aux valeurs persistantes d'un ancien monde. Le frottement probablement durable entre ces deux logiques impose de situer la compréhension de l'évolution des métiers dans une perspective plus vaste. Au-delà de la transformation du contenu et des environnements de travail, à la suite des différentes vagues technologiques, sommes-nous en train de vivre quelque chose de radicalement nouveau, ce que certains observateurs appellent un changement de paradigme ?

## Hisser la prospective sur l'activité et les métiers à une autre échelle

Des années soixante (pour ne pas remonter plus loin) jusqu'au tournant du siècle, les sociétés d'assurances ont renouvelé leurs modes de fonctionnement, mais sans véritablement toucher aux présupposés qui les fondent. Bien sûr, un salarié qui aurait terminé sa carrière au début de cette période, s'il revenait aujourd'hui, trouverait les technologies, produits et services, activités et métiers méconnaissables. Pourtant, en regardant de plus près, on pourrait discerner derrière la variabilité des apparences la rémanence d'une même matrice, tel un bégaiement traversant les époques.



Pour rendre compte simplement de ce prisme, les chercheurs en sciences de gestion suppléent la limite des mots par la puissance des images. Depuis Fayol et Taylor, ils assimilent dans l'une de leurs métaphores l'organisation des entreprises à la démarche d'optimisation d'une machine. Un modèle clos qui se protège de l'environnement, et cherche à le dominer en le courbant à son avantage. Un système entièrement tourné vers la réduction des aléas, la normalisation et la conformité des pratiques, la prédictibilité des comportements et de la performance. Un dispositif dans lequel les procédures, les outils de régulation et de contrôle sont les leviers privilégiés d'une organisation efficace.

## Paradigme aménagé plutôt que changement de paradigme

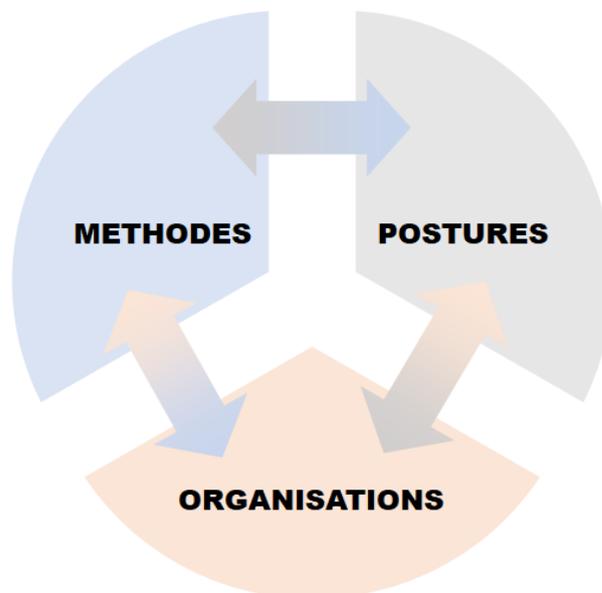
On objectera avec raison qu'il y a bien longtemps que les entreprises ne fonctionnent plus seulement de manière mécaniste. De transition économique en tension sociale, les organisations sont périodiquement confrontées au défi de "remettre de l'humain dans la machine". Depuis un demi-siècle, dans tous les secteurs, l'histoire est jalonnée d'initiatives répétées pour articuler et concilier performance productive et préoccupation sociale. La liste est ainsi longue des expérimentations et/ou dispositions réglementaires qui se sont efforcées de dépasser les impasses du taylorisme : dans les années 70 chez Volvo, l'expérimentation par le Tavistok Institute de l'assemblage de l'intégralité de la voiture par des petits groupes autonomes ; dans la décennie 80, les lois Auroux et l'engouement en France pour les projets d'entreprises ; dans les années 90, la promotion des valeurs et des méthodes du toyotisme ; au tournant du XXI<sup>ème</sup> siècle, le repositionnement et la valorisation du management de proximité et de l'animation d'équipe ; aujourd'hui, l'institutionnalisation de la coopération humaine comme nouvelle norme sociale d'évaluation des comportements et de la performance.

Par-delà la variété des formes et des époques, différents "printemps participatifs" se sont succédé, portés par un même vocabulaire (la responsabilité, l'engagement, la collaboration, le dialogue...). On pourra discuter au cas par cas de l'impact et du succès de ces initiatives. Le recul historique oblige à constater que la saison qui a suivi ressemblait moins souvent à l'été qu'à l'automne.

Ainsi, des démarches (*Lean management, Excellence Opérationnelle...*) qui devaient installer l'amélioration continue par l'autonomie des équipes se sont trop souvent dégradées dans un néo taylorisme. Malgré l'indéniable prise en compte de l'humain par les entreprises d'assurances, cela ne signifie pas qu'elles se détournent des voies séculaires d'amélioration de l'efficacité productive. Du *self care* au *robotic process automation* (RPA), des *chatbots* à l'assistance des opérations par l'intelligence artificielle, les investissements d'aujourd'hui déroulent, comme il y a un siècle, le même programme d'optimisation / suppression des tâches les plus simples.

## Les régulations mécanistes perturbées par la révolution agile

Au sens d'une évolution achevée, il apparaît ainsi prématuré de parler d'un changement de paradigme pour les sociétés d'assurances. Si les stratégies de certaines entreprises poursuivent un tel projet, nombre de représentations, valeurs et habitudes agissent comme autant de cordes de rappel vers l'ancien monde. Il demeure pourtant que même au stade des prémisses, tous les responsables que nous avons interrogés relèvent des signes forts et convergents, bien qu'inégalement articulés, d'une profonde recomposition systémique. Sans pouvoir encore l'associer à un modèle qui intégrerait toutes les activités et tous les métiers, les témoins de cette transformation rapportent la perturbation des régulations mécanistes par la révolution agile. Pour faire sens du foisonnement de ce qui est en train de se passer, les intervenants invoquent "l'agilité". Un terme riche de différentes définitions, selon les individus, et susceptibles de différentes grilles de lecture.



### Méthode, organisation, posture

Pour définir l'agilité, selon les entreprises, mais aussi les responsabilités exercées, les observateurs placent la focale sur les méthodes, l'organisation ou les postures. Cependant, et quelle que soit l'entrée privilégiée, aucun des trois versants du phénomène ne leur apparaît détachable des deux autres. L'entrée par la méthode se réfère principalement aux évolutions du développement informatique. Au vu de la centralité des SI dans la branche, on n'est pas étonné de l'effet structurant que ces nouvelles approches exercent de proche en proche sur les autres métiers de l'entreprise. Ces méthodologies (*Scrum*, *SAFe*, *Spotify*, etc.) recomposent profondément la traditionnelle polarisation maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre. Ainsi, pour mieux relier le "*build*" (développement) et le "*run*" (exploitation), les "*product owners*" animent une relation continue avec les utilisateurs tout au long du cycle de vie du produit, qu'il s'agisse de la conception, du déploiement, de l'optimisation et de l'adaptation des programmes.

Plutôt que sur les méthodes, d'autres témoignages mettent l'accent sur les changements d'organisation pour caractériser les transformations actuelles. Si le terme est faiblement défini, on peut l'associer à l'idée d'une nouvelle manière de travailler ensemble dans des configurations très diverses. Selon les observateurs, il désigne de nouvelles pratiques dans les unités opérationnelles, l'émergence de nouvelles structures (comme les écosystèmes), le redéploiement du management traditionnel dans un nouveau casting de fonctions et de rôles...

Pour d'autres intervenants enfin, l'agilité évoque d'abord un défi sur le terrain des postures. Cet angle de vue privilégie les valeurs, attitudes et comportements qui doivent conduire les salariés à se relier plus efficacement aux clients, à leurs managers ou collaborateurs, à leurs collègues. C'est dans ce domaine que les contributions du développement RH seront plus particulièrement attendues comme nous le verrons dans la partie III de ce Baromètre.

### L'agilité comme expérience versus l'agilité comme modèle

C'est ici une autre grille de lecture. Selon les entreprises et les fonctions des personnes interrogées, l'agilité renvoie tantôt à une expérience, tantôt à un modèle. On se situe du côté de l'expérience lorsque les personnes évoquent les transformations survenues depuis plusieurs années dans leur activité quotidienne ordinaire<sup>1</sup>. Le terme pointe aussi ce qu'exprime l'équipe, l'entreprise et la branche, quand salariés, managers, dirigeants et partenaires sociaux évoquent, dans les mêmes termes, la généralisation du télétravail. Un moment où tous se sont collectivement découverts capables d'accomplissements que, la veille du 16 mars 2020, ils n'auraient jamais pensé atteindre. C'est aussi à partir de retours d'expériences que les intervenants soulignent la vertu des approches *bottom-up*, des initiatives et des expérimentations locales, du partage entre entités de ce qui marche. Tout n'est pas rose, loin de là, dans ces témoignages qui évoquent aussi largement le malaise suscité par ce changement de cadre, avec l'évocation de la montée d'un sentiment d'inconfort, la remise en cause d'une certaine idée du "travail bien fait", la perte de repères pour une partie des collaborateurs ou de la population managériale.

Dans le même temps où il est associé à une expérience vivante, le concept d'agilité vient désigner ce qui ressemble à son opposé : la réduction abstraite et conceptuelle d'un modèle. L'agilité se fait ici intentionnelle, volontariste, projet d'entreprise. Avec elle viennent les questions de mise en œuvre, de résistance et d'accompagnement au changement, soit autant de tensions et de risques inhérents à toutes les ruptures.

Ces modèles se déploient ainsi dans des champs aussi différents que celui des méthodes (agiles), du design organisationnel (écosystème), de nouvelles fonctions ou rôles (*product owner*, *business owner*, *scrum master*...), de compétences. L'agilité se matérialise alors via un texte (une fiche de rôle), un outil collaboratif (comme le *backlog*, renommé carnet de travail au Québec), un diagramme sur tableau blanc (le contenu et les interfaces de la *squad* – comprendre "équipe autonome"), un espace (l'agencement d'un *flex office*), un programme de formation... Cette agilité-modèle s'accompagne alors d'interrogations spécifiques : convient-elle à tous les métiers ? à quel rythme la mettre en place ? se concilie-t-elle ou est-elle irréductible à l'organisation actuelle ? dans quelle mesure est-elle tolérable ou transformable sans être détournée ou dénaturée par les cultures actuelles ?

<sup>1</sup> Sur cet aspect de l'agilité, voir les "Métiers de l'assurance au temps du digital" (2018) et les études métiers qui suivent.

## De l'agilité spontanée au volontarisme d'une montée à l'échelle

On peut enfin analyser le phénomène en considérant sa dynamique de diffusion dans les entreprises. Trois modalités se détachent alors selon que l'agilité est spontanée, accompagnée ou déployée au terme d'une démarche volontaire. La première procède de mécanismes d'adaptation des individus et des équipes à un environnement de travail recomposé par les exigences du client et par une démultiplication tous azimuts des interactions portées par la vague numérique. Le basculement en télétravail au printemps 2020 est aussi une illustration emblématique de cette agilité spontanée, à l'échelle de toute l'entreprise (même si les outils digitaux l'avaient préparé et que son bon déroulement devait nécessiter un très important accompagnement RH).

On pourrait appeler agilité accompagnée les actions, dispositifs et ressources déployées à destination des managers et des autres salariés en vue de l'acculturation et de la diffusion de pratiques agiles. Au cœur de ces initiatives, se trouve le projet de développer de nouvelles postures professionnelles et l'instauration de nouveaux régimes de coopération au sein ou entre les équipes. Ainsi, l'agilité accompagnée mobilise tout particulièrement les RH dans divers programmes complémentaires : servant management, coopération, co-développement, coaching et compétences agiles... A la différence des méthodes et de l'organisation, ce travail sur les postures concerne l'ensemble des métiers. Il vient autant en appui de l'agilité spontanée que des initiatives impulsées par l'entreprise.

L'agilité déployée enfin se réfère en effet à une démarche volontariste en vue de l'atteinte d'une cible inspirée par un modèle. Il faut distinguer dans ces développements une gradation selon leur profondeur et leur périmètre. Si l'informatique est très souvent la terre d'élection de cette approche, quelques assureurs transposent à d'autres métiers (conception et adaptation de l'offre...) les principes du modèle. Dans ce contexte, il convient également de distinguer différents niveaux de remise en cause. On peut ainsi mettre en œuvre des méthodes de développement en cycle itératif sans véritablement modifier le design de l'organisation. La marche est bien plus haute lorsqu'il s'agit d'aller jusqu'au bout de cette logique en redistribuant les fonctions et responsabilités d'un très grand nombre de personnes (managers, experts...). On arrive alors sur un point de bascule, avec la nécessité de réécrire les descriptions de postes, voire de négocier un nouveau référentiel RH.

A ces trois modalités il faut certainement en rajouter une quatrième : l'agilité auto-organisée. Cette dernière se distingue de l'agilité déployée en ce qu'aucun modèle ne la précède (même si des emprunts sont possibles). Comme sa forme spontanée, elle se veut une réponse à des problèmes immédiats, singuliers, ancrés dans l'activité concrète. Elle s'en distingue cependant par une approche plus réfléchie, assistée par des dispositifs dédiés (rites managériaux et autres...), privilégiant l'expérimentation au sein des équipes.



N.B. Les données et prévisions de cette page correspondent au périmètre de la nomenclature 2012.

Distribution et développement commercial				Population Totale	
Données sur les effectifs	Evolution 2011/2019	Prévisions 2020	Tendance à 5 ans	Prévisions 2020	à 5 ans
Effectifs de la famille	-5%	46 600	↗	149 100	→
Poids représentatif de la famille/Population totale	-1,7 pt	31,5%	↗	-	-
Taux de recrutement	+1,1 pt	8%	→	10%	↘
Age moyen	+1,5 an	42,2 ans	↗	42,8 ans	↗
Taux de 55 ans et+	+3,5 pts	15,7%	→	18,4%	↗
Taux de cadres	+4,1 pts	31%	↗	51%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+6,2 pts	62%	↘	51%	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	+1 pt	9%	↗	22%	↗

Gestion des contrats et prestations				Population Totale	
Données sur les effectifs	Evolution 2011/2019	Prévisions 2020	Tendance à 5 ans	Prévisions 2020	à 5 ans
Effectifs de la famille	+3,7%	42 400	↘	149 100	→
Poids représentatif de la famille/Population totale	+1 pt	28,5%	↘	-	-
Taux de recrutement	+2,7 pts	7%	↘	10%	↘
Age moyen	-0,7 an	42,2 ans	↗	42,8 ans	↗
Taux de 55 ans et+	-1,5 pt	17,0%	↗	18,4%	↗
Taux de cadres	+1,5 pt	36%	→	51%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	+10,7 pts	58%	↗	51%	→
Niveaux de formation Bac+5	+5,3 pts	19%	↗	22%	↗

Données sur les effectifs	Métiers-cœurs		Métiers-supports		Métiers du pilotage		Population Totale	
	Prévisions 2020	à 5 ans	Prévisions 2020	à 5 ans	Prévisions 2020	à 5 ans	Prévisions 2020	à 5 ans
Effectifs du groupe de métiers	99 700	→	22 700	↘	26 700	↗	149 100	→
Poids représentatif du groupe de métiers	67%	→	15%	↘	18%	↗	-	-
Taux de recrutement	10%	↘	9,5%	→	11%	↗	10%	↘
Age moyen	42,1 ans	↗	46,1 ans	→	44,1 ans	↗	42,8 ans	↗
Taux de 55 ans et+	16%	↗	26%	↗	20%	↗	18,4%	↗
Taux de cadres	38,5%	↗	65,5%	→	85%	→	51%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3/4	57,5%	→	46%	↗	42%	→	51%	→
Niveaux de formation Bac+5	17,5%	↗	24,5%	↗	44%	↗	22%	↗

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

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

Les **MÉTIER-SUPPORTS**, quant à eux, viennent en appui et en soutien de toutes les fonctions de l'entreprise : Support administratif, Logistique, Systèmes d'information, Communication.

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

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

# III – Le comportement organisationnel, nouvel horizon du développement RH

## Sous les projecteurs de la crise sanitaire

Comme nous le décrivions dans une précédente étude, nous héritons d'une culture de l'organisation dont les évolutions en cours invitent à nous défaire. Dans l'ancien schéma, des experts pilotaient la rationalisation de l'activité pour l'amener à son optimum d'efficacité et d'efficience. En parallèle, d'autres responsables (managers, fonction RH...) prenaient en charge le "facteur humain" en appui du meilleur fonctionnement de ces modèles. Or, cette polarisation historique se brouille aujourd'hui. Déjà, au milieu de la précédente décennie, les organisateurs intégraient une dimension conduite du changement dans leurs pratiques. Une tendance qui s'est largement confirmée et amplifiée depuis si l'on en juge par la place prise par les coachs (agiles) au sein de ces équipes. Par comparaison et jusqu'à il y a peu, l'implication des RH dans la transformation apparaissait plus timide. Le plus souvent, ces derniers venaient en support d'opérations conçues et dirigées par d'autres. Sur ce terrain, la crise sanitaire aura mis en lumière leur valeur ajoutée de médiation et de facilitation au service de la performance opérationnelle. Dans un contexte de travail à distance, leur contribution à l'accompagnement des managers et des collaborateurs, à l'animation du dialogue social et à la cohésion du collectif s'est révélée tout à fait décisive. Au-delà de cet événement, c'est dans un nouveau domaine que les RH sont appelées demain à imprimer leur marque...



## Par-delà la gestion individuelle et la régulation collective

Au sein des sciences de gestion, le comportement organisationnel s'intéresse à ce que "les gens pensent, ressentent et font dans et autour des organisations en vue d'améliorer leur performance". Si les entreprises ne recourent pas à cette terminologie, c'est néanmoins ce domaine que les DRH ont de plus en plus investi sur la période récente. À côté des champs balisés de la gestion individuelle et de la régulation collective, c'est en effet sur le terrain de la qualité et de l'efficacité des interactions sociales que sont attendues aujourd'hui les ressources humaines.

Leur importance avait été oblitérée par la conception mécaniste originelle de la "grande entreprise". Les liens sociaux retrouvent aujourd'hui droit de cité et s'imposent aux Directions comme une dimension essentielle. Ces priorités amènent notamment à penser les champs d'intervention des ressources humaines à partir de catégories différentes. Dans une approche qui la distingue de salariés pris isolément (gestion individuelle) ou traités indistinctement (gestion collective), les entreprises poursuivent l'idéal du développement de nouvelles relations interindividuelles. Elles aspirent et veulent promouvoir des collaborations ouvertes et exigeantes, mobilisant la responsabilité et l'autonomie de chacun, ne craignant pas la confrontation des points de vue et intérêts au service de solutions co-construites. Une transformation qui concerne non seulement les relations sur la ligne verticale managériale, mais aussi horizontale au sein ou entre les équipes. Cette dynamique ne peut toutefois opérer que par un mouvement d'adhésion, sans pouvoir (se) reposer sur les facilités de la prescription et de la conformation à une norme.

## Pas moins qu'une (ré)éducation collective

Dans ce développement des richesses et coopérations humaines – c'est ainsi que certaines DRH se (re)nomment - c'est une éducation aux interactions qui est ainsi visée, au sens étymologique de "guider vers" (*ex-ducere*) et, par extension, "d'élever"... la capacité du collectif pour mieux travailler ensemble. Le déploiement d'un tel programme peut emprunter des modalités relativement classiques : axe stratégique de la direction générale, formation des managers, communication... soit autant de vecteurs appuyés par une variété de dispositifs (conférences, ateliers, universités internes), eux-mêmes démultipliés par les relais numériques. Sur la base du volontariat, ces espaces permettent aux collaborateurs de s'informer, réfléchir, anticiper les évolutions du monde, de l'entreprise, de leur propre travail. Pour importantes qu'elles soient, ces démarches peinent cependant à concrétiser les changements espérés si elles ne se complètent de tuteurs (au sens des artefacts qui guident la croissance des plantes) agissant depuis l'intérieur de l'activité ordinaire.

## Une réingénierie des interactions de l'activité quotidienne

Dans cette catégorie, on relèvera tout particulièrement l'émergence de la notion de rôle. Elle permet de mettre en valeur un certain répertoire d'activités séparées ou associées à des fonctions anciennes. Si le métier tendait vers la clôture d'un territoire d'identité et d'expertise ; à l'inverse le rôle valorise davantage la contribution du "passeur", la capacité d'un "constructeur d'accords" reliant des domaines différents et des parties prenantes diverses. Ainsi, les SI sont un pourvoyeur important de ces figures nouvelles (*product owner, scrum master, coach agile, design master*), dont on devrait trouver prochainement leur équivalent dans les autres métiers, tant cette valeur ajoutée devient décisive dans l'alchimie collaborative.

Toujours dans cette vague instrumentale, mais dans un autre registre, le coaching naguère réservé aux cadres supérieurs s'ouvre à un ensemble de managers et de collaborateurs plus large. Autrefois, la démarche était essentiellement proposée à des individus ; elle s'adresse aujourd'hui de plus en plus à des collectifs d'équipe. Hier confiée à des consultants extérieurs, l'internalisation de leurs interventions conduit à une augmentation des missions de coaching confiées à des salariés qui occupent désormais ce rôle ou une fonction de même nature.

Parmi les outils qui participent à cette réingénierie sociale, on relèvera également les contextes renouvelés d'utilisation des *feedback* ou des démarches 360°. En plus d'être des auxiliaires du dialogue managérial, ces outils commencent à être proposés dans une logique plus "horizontale", par exemple pour faciliter la collaboration entre les membres d'une même équipe.



## Un long chemin d'apprentissage

C'est un trait distinctif de la transition actuelle : elle ne porte pas uniquement sur les structures, les processus ou les outils. Plus ouvertement que par le passé, elle invite aussi à une réflexion et le cas échéant à une transformation des salariés dans leurs attitudes et leur rapport aux autres. Et ce n'est pas un hasard si c'est à un profond changement de culture que certains auteurs conditionnent le succès d'un nouveau paradigme.

L'organisation classique du travail maintenait une distance entre la production du salarié et sa personne elle-même : celle-là était un objet de prescription et d'évaluation, celle-ci restait à la lisière de cette sphère. La première était un objet légitime de discussion, la seconde signalait la ligne rouge de l'intime. Au temps de la révolution digitale, cette frontière traditionnelle se brouille. Dans un environnement où les salariés sont invités à davantage se découvrir - au double sens réflexif et interactif du terme -, il est inévitable dans la perception des acteurs que les deux espaces se mêlent. On ne s'étonnera alors pas que la négociation de ce changement s'avère délicate. Dire vraiment les choses à l'autre devient difficile à mesure que l'on se rapproche de ce qui relève de la personnalité de son collaborateur, de son collègue... de son responsable. Pour celui qui émet le jugement, autant d'ailleurs que pour celui qui le reçoit, on conçoit la difficulté de ces dialogues avec les risques qu'ils impliquent. Ils soulèvent de légitimes questionnements, la crainte d'arbitraire, des formes plus ou moins subtiles d'emprise... La construction de ce nouveau rapport impose l'objectivation de marqueurs qui ne confondent pas ce qui relève du geste professionnel et ce qui appartient à la personne.

C'est donc un long chemin d'apprentissage qui s'engage. Une voie qui est à la fois pleine de potentialités collaboratives autant qu'elle est semée d'embûches. Une évolution dans laquelle les salariés se retrouveront inégalement, certains adhérant spontanément quand d'autres pourraient éprouver un véritable malaise. Dans ce cheminement collectif, un suivi attentif et beaucoup de pragmatisme s'imposent. De quoi méditer ce que l'histoire des sciences nous enseigne : pour qu'un changement de paradigme survienne, deux ou trois décennies sont souvent nécessaires...



# 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 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)

## Diagnostics et rapports

- Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances (en partenariat avec la FFA – depuis 2010)

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