

le nouveau

Baromètre prospectif

DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE L'ASSURANCE

La prospective n'a pas pour but de baliser un chemin unique prédéterminé. Son objectif est d'essayer de voir quels sont les futurs possibles, de dégager les tendances structurelles et d'anticiper à moyen terme les incertitudes à faible faisceau. Les effets de la concurrence, de la démographie, des technologies feront que les métiers d'aujourd'hui ne seront pas les métiers de demain. De même, les réponses en matière organisationnelle au niveau de la profession pourront revêtir des formes différentes à partir de combinaisons multiples de la chaîne d'activités.

Les nouveaux métiers de l'assureur

Avec le fort développement des services à la personne, l'assurance se trouve aujourd'hui à un carrefour historique. Le passage d'une logique d'indemnisation pécuniaire à une prestation de services oblige à repenser l'offre de produits d'assurances (et autres...) et les organisations (informatique, gestion de la relation clients, distribution, ressources humaines...). De ce fait, le marketing devient une composante structurelle de toute stratégie d'entreprise. De même, la capacité d'innovation des assureurs constitue un enjeu crucial à court et moyen terme.

Conception et adaptation de produits

Le développement d'un marketing de l'offre correspond à une vision stratégique du client. Le contrat n'est plus abordé dans la seule finalité d'une indemnisation pécuniaire, mais vise à délivrer des prestations de service fidélisant la clientèle. Dans cette approche dorénavant globale, la rationalisation de l'activité passe par la diversification et la standardisation des produits. Bien qu'encore au stade de réflexion à ce jour, la notion de "valeur client" commence à poindre. De même, la titrisation semble constituer un nouveau champ exploratoire pour les métiers de l'actuariat...

Commercial

La distribution des produits et services constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises d'assurances. Conséquemment se pose la question de la complémentarité des différents réseaux et modes de distribution, notamment par rapport au développement des plates-formes commerciales. Dans ce contexte, on constate un repositionnement des commerciaux au sein de la chaîne d'activités. Face à cette recomposition, quid du métier de commercial et quelles nouvelles filières professionnelles possibles ?

Gestion de contrats

Cette famille est la plus concernée par l'industrialisation de l'activité d'assurance, notamment avec la remise à plat des processus de gestion. Etant positionnée en "bout de chaîne", elle polarise sur elle tous les enjeux de la réorientation "client". Ainsi, plusieurs modèles d'organisation des plates-formes de gestion s'expérimentent avec, en toile de fond, la question d'un développement du mode collaboratif. Avec la dimension "client", des porosités de plus en plus fortes se constatent avec la famille Commercial. Face à cette recomposition, quelles nouvelles filières professionnelles et passerelles possibles ?

PISTES DE RÉFLEXION ET D'ACTION R.H.

De la démographie du renouvellement... L'enjeu au niveau RH n'est plus l'identification des sorties, mais bien la détermination du taux de renouvellement des effectifs. Trois grandes questions sont posées : le taux de remplacement, la famille de recrutement, la localisation et/ou le lieu juridique de remplacement.

... à l'impact des technologies sur les métiers. Au-delà du débat sur la localisation des emplois, un facteur prend de plus en plus d'importance, l'évolution et l'impact des technologies sur les métiers, sur les modes organisationnels, sur le contenu du travail. La combinaison du renouvellement démographique et de l'évolution des technologies sera fondamentale pour la réflexion sur les métiers de demain et un enjeu fort des politiques RH.

Un marché de l'emploi attractif. Le volume de ces sorties, quel que soit le taux de remplacement, entraînera en tout état de cause une forte attractivité du marché du travail de l'assurance.

Le recrutement des jeunes talents et l'employabilité des salariés en place, deux enjeux complémentaires :

- anticiper, attirer, retenir, fidéliser les nouveaux talents d'une part,
 - valoriser les salariés en place, gérer et promouvoir la mobilité en renforçant l'employabilité d'autre part,
- tels sont les défis pour répondre aux évolutions de l'assurance, des métiers et des compétences.

2007 - 2012

Le baromètre prospectif

Dans un contexte de mutation rapide de l'environnement, la profession se devait de conduire une réflexion prospective sur l'évolution des compétences nécessaires à l'horizon 2015.

Une première étude prospective a été publiée en mai 2000. Elle consistait à déterminer, grâce à une méthodologie d'approche par scénario, les évolutions possibles, les tendances lourdes, les incertitudes ou ruptures pouvant affecter la profession.

En 2006, un **nouveau baromètre** intitulé "**Quels métiers demain ?**" a été rendu public. Il a pour but d'intégrer, d'une manière plus pertinente, les facteurs environnementaux majeurs, notamment la concurrence, l'impact des technologies, le changement et l'évolution des organisations et des produits.

Ce baromètre se veut un outil de gestion prospective des ressources humaines de l'assurance permettant d'éclairer les évolutions constatées et attendues en matière de **compétences**, de **besoins en formation**, de **politiques de recrutement** pour guider les actions à engager par les entreprises et au niveau de la profession.

Son objectif est double :

- suivre et actualiser la réalisation de ces scénarios par une vision prospective glissante à cinq ans ;
- préciser les problématiques ressources humaines engagées pour permettre ces évolutions.

Une méthode basée sur les analyses et réflexions stratégiques des professionnels

Chaque année, une actualisation est effectuée selon une méthodologie permanente à partir :

- d'un **recueil des données quantitatives** à travers le suivi statistique du Roma constitué d'indicateurs normés et de données qualitatives,
- de **panels de professionnels** désignés pour chaque famille de métiers, "conception et adaptation de produits", "commercial" et "gestion de contrats", qui se réunissent tous les ans pour explorer : les facteurs d'évolution observés dans leur domaine, leur poids respectif, les éléments qui y sont attachés et l'apparition de nouveaux facteurs ; les répercussions de ces évolutions sur les métiers et les conséquences à prévoir en matière de gestion des ressources humaines,
- de **groupes de veille spécifiques** : sur les technologies, sur l'évolution des marchés et des produits...
- d'un **comité de pilotage permanent**, composé de responsables des ressources humaines de sociétés d'assurances, qui oriente les travaux des panels de professionnels et analyse la production des groupes. Ce comité examine les perspectives par métier (ceux suivis et les autres) et leurs conséquences en matière de ressources humaines, les études complémentaires ou les propositions d'actions à prévoir, la pertinence des scénarios et outils utilisés.

Sommaire

Le Baromètre prospectif - méthodologie	p 2
Un outil unique au service de la profession	p 3
L'analyse par la chaîne d'activités	p 4
Des scénarios du possible	p 5
Evolution du marché	p 6
Stratégie des acteurs	p 7
Pistes de réflexion et d'action RH	p 8 - 9
Conception et adaptation de produits	p 10 - 11
Commercial	p 12 - 13
Gestion des contrats	p 14 - 15
Actualité et études disponibles	p 16

Panel de sociétés d'assurances participant aux travaux du baromètre

AVIVA / AGF-Groupe Allianz / AXA France Assurances / CNP / GENERALI / GROUPAMA-GAN / GMF / La MONDIALE / MAAF / MACIF / MAIF / MATMUT / MMA / PACIFICA / PREDICA / SMABTP

Un outil unique au service de la profession

De la statistique... à la prospective

Très rapidement après sa création en 1996, l'Observatoire a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ses travaux. En effet, au-delà de la constitution d'une base de données statistiques (le Roma) permettant de réaliser une photographie au 31 décembre de chaque année de la situation des métiers, des compétences et des formations, s'est imposée la nécessité de dégager les éléments ressortissant du conjoncturel et du structurel.

Des tendances ainsi dégagées, il est apparu que deux grands phénomènes allaient affecter la profession, tant sur le plan quantitatif que qualitatif : l'environnement commercial et technologique, mais aussi d'un point de vue intrinsèque le défi démographique lié à la pyramide des âges des salariés de l'assurance.

Cette prise de conscience a abouti en mai 2000 à une première publication dénommée "Etude prospective et baromètre des métiers et des compétences à l'horizon 2005".

La prospective des métiers : une démarche au service de la profession, des entreprises et des salariés

La prospective des métiers intéresse tous les acteurs de la vie économique au niveau collectif (Etat, régions, branches, entreprises), mais également au niveau individuel (formation initiale, formation continue, mobilité professionnelle). Elle a pour but de mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de transformation rapide de l'environnement économique et concurrentiel, des entreprises et du marché du travail, d'éclairer les parcours professionnels, d'anticiper les besoins en formation, en compétences et de renouvellement des effectifs.

Dans sa finalité, la démarche prospective cherche à identifier des tendances, qu'elles soient lourdes ou encore peu sensibles, des risques, des opportunités et des ruptures pour modeler les visions stratégiques destinées à maîtriser le futur. Ces visions stratégiques permettent ainsi aux différents acteurs de construire leur représentation de l'avenir. Il s'agit en résumé d'identifier les futurs possibles, et surtout les risques de rupture. Il ne s'agit pas de définir une voie unique. Des solutions différentes peuvent être mises en place à partir d'identifications communes des risques potentiels.

La stratégie reste de la responsabilité des acteurs concernés, mais à partir si possible d'un diagnostic partagé. Tel est le sens de la démarche des travaux réalisés depuis maintenant dix ans par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance.

A partir de la synthèse des Roma, des études métiers, des baromètres, publiés à ce jour, validés par les groupes de travail métiers, les échanges d'expériences avec les entreprises, le comité de pilotage RH, l'Observatoire a construit une grille de lecture et un schéma d'analyse dont le caractère simple, pédagogique et opératoire a été l'objectif permanent. Ces travaux ont fait l'objet d'une publication en juin 2006 sous le titre "Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance".

Un nouveau modèle d'analyse prospective : la chaîne d'activités

La prospective est donc une démarche qui intègre la dimension du temps long, passé et à venir. Le temps combine des variables empreintes d'inertie tels que les changements démographiques ou d'autres, dont les variations interviennent sur des échelles de temps de plus en plus courtes, en accélération, telle que l'innovation technologique. L'analyse sur le moyen-long terme permet d'éliminer les artefacts conjoncturels pour dégager les éléments structurels et tendanciels.

La prospective, c'est aussi une démarche qui doit intégrer les ruptures potentielles subies ou voulues. Ce phénomène de discontinuité résulte de facteurs divers tels que les effets de seuil comme la saturation du marché (Cf. automobile), l'irruption d'innovations de natures diverses, notamment technologiques (internet), d'acteurs "briseurs d'habitudes" (grande distribution, constructeurs automobile), et bien évidemment la volonté humaine de modifier "les règles du jeu".

La prospective peut se décliner en cinq étapes :

- La définition de la problématique et le choix de l'horizon,
- La construction de systèmes de représentation (modélisation), et l'identification de variables clefs,
- Le recueil des données et l'élaboration d'hypothèses,
- La présentation de futurs possibles à travers des scénarios d'évolution,
- Les choix stratégiques.

L'analyse par la chaîne d'activités

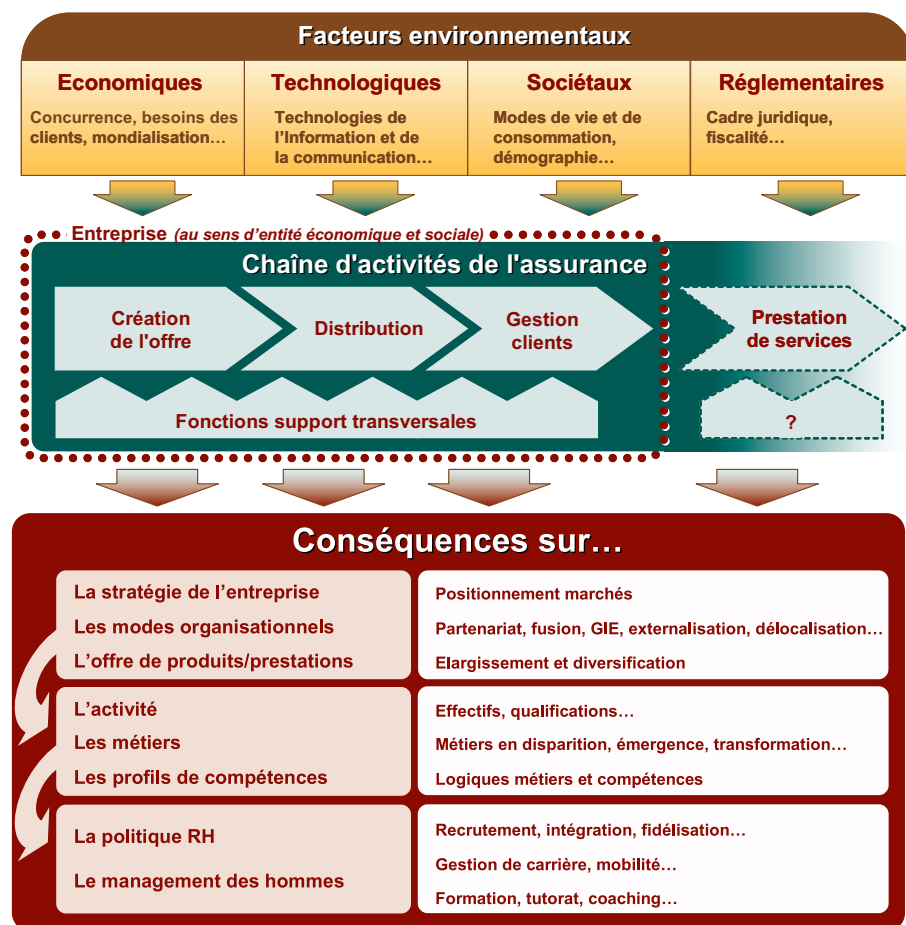
A partir de cette grille de travail, quels ont été les choix et les options mis en action par l'Observatoire ?

L'objectif est de doter la profession d'outils durables de veille permettant de mieux éclairer les prises de décisions en matière de ressources humaines dans les entreprises, notamment en ce qui concerne les impacts sur les métiers, les formations et le renouvellement des effectifs. Il s'agit de répondre à la question, quels métiers demain ? Le choix de l'horizon a été fixé à 2015.

Pour la politique RH, la démographie est la variable forte qui affecte nos métiers, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, notamment par l'effet du *papy-boom* dont le point culminant se situera avec les sorties des cohortes 1953-1954 en 2013 et 2014. De même, en ce qui concerne le taux de renouvellement lié aux départs à la retraite, compte tenu des gains de productivité en réserve des technologies, mais aussi des possibilités d'externalisation voire de délocalisation, une hypothèse de remplacement de un pour un ne peut être l'unique choix stratégique retenu.

Dans nos travaux, à périmètre égal des conventions collectives actuelles, nous envisageons une certaine diminution des non cadres et un maintien, voire une progression des cadres. Cette combinatoire "effectifs - technologies - localisations" est aussi une dominante forte des hypothèses de travail pour les scénarios du futur.

En ce qui concerne l'identification des variables-clés au niveau des facteurs environnementaux, elles sont d'ordre économique, technologique, sociétal, et réglementaire. Ces variables se déclinent dans la modélisation sur la base suivante :



Les éléments qui ressortent de facteurs endogènes et exogènes à la profession, ont des conséquences directes sur l'organisation de la profession et l'évolution de nos métiers.

L'assurance peut se résumer en une chaîne d'activités mettant en jeu, du point de vue RH, un certain nombre de familles de métiers et de compétences regroupées dans une chaîne d'activités qui formait originellement l'entreprise au sens d'entité économique et sociale. En effet, les métiers qui concourent à la création de l'offre, qui fabriquent le produit (actuaire, marketeur, juriste de contrats...), qui distribuent (commercial et vendeur), qui gèrent le client (souscripteur et/ou indemnisateur), sont les métiers au cœur de la chaîne d'activités.

Pour réaliser ces activités, sont mises en place des fonctions supports, transversales, de logistique, d'informatique, de ressources humaines, etc.

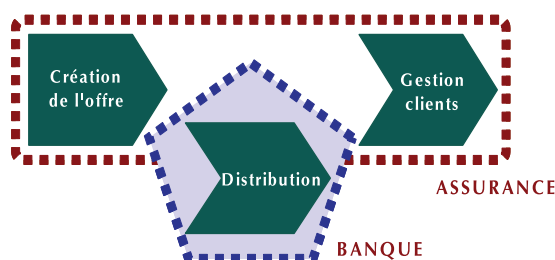
Nous avons retenu, élément nouveau dans nos hypothèses, à travers le passage de l'indemnisation pécuniaire vers la prestation de service, l'émergence de métiers liés, existants ou nouveaux, situés à la frontière de l'assuranciel et de l'assistanciel. Cela sera un élément important dans le suivi de l'évolution à l'horizon 2015 de nos métiers, de nos activités, de l'organisation de nos entreprises.

Ainsi, le suivi des divers indicateurs, l'identification de leur évolution, la combinaison des variables clés et des acteurs principaux, permet la modélisation de l'évolution des organisations et des métiers, déterminant une représentation des futurs possibles et l'élaboration de scénarios.

Des scénarios du possible

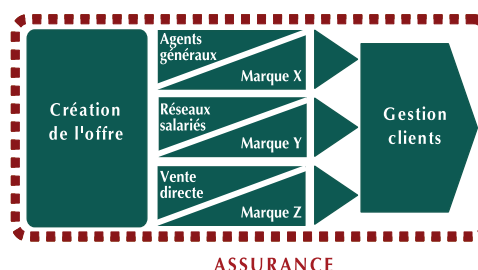
L'analyse de la chaîne d'activités permet ainsi de refléter les diverses possibilités combinatoires d'évolution des organisations des entreprises et de leur rationalisation industrielle. Des scénarios peuvent être d'ores et déjà perceptibles à travers le démembrement plus ou moins partiel des composants de la chaîne d'activités traditionnelle à l'origine contenus dans une seule entreprise, à savoir fabriquer un contrat, vendre un contrat, gérer le contrat et/ou le service.

Typologie 1 : Bancassurance



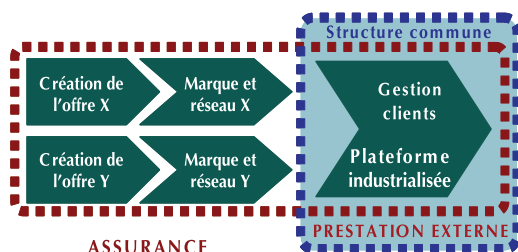
La bancassurance, où seule la partie création de l'offre et gestion du client est intégrée à l'assurance, la partie distribution étant au sein des métiers bancaires.

Typologie 2 : Multicanaux (marque et/ou statut)



L'organisation par canaux de marque et/ou modes de distribution avec unification de la création de l'offre et de la gestion client. Une seule structure crée les produits distribués par différents distributeurs spécialisés en fonction d'une clientèle ou d'un produit sous une marque distincte, les sinistres étant regroupés sur une structure unique.

Typologie 3 : Mise en commun d'activités (interne/externe)



Une autre typologie dans le cadre d'un partenariat permet à des marques différentes d'être gérées par une structure commune d'indemnisation de type plate-forme.

Typologie 4 : Assurance / Assistance



Et bien évidemment, une typologie déjà bien rodée, celle du lien entre l'assureur direct et l'assisteur soit pour des raisons organisationnelles de temps (24h/24 - 7jrs/7), soit pour des raisons de complémentarité (indemnisation monétaire et prestation de services).

Rôle et missions de l'Observatoire dans les scénarios prospectifs

L'analyse par la chaîne d'activités permet de suivre les changements organisationnels et les transformations des métiers, à partir des différentes formes que pourront prendre les entreprises pour répondre à l'évolution de l'environnement concurrentiel, à la qualité du service rendu et à la maîtrise des coûts.

Les scénarios ici décrits sont des scénarios exploratoires qui sont destinés à envisager les champs du possible. Ils sont différents des scénarios stratégiques, volontaristes, mis en place par les entreprises pour définir leurs objectifs.

L'Observatoire s'inscrit ainsi dans une démarche exploratoire à partir d'éléments factuels (évolution des effectifs, des métiers, des mobilités, des formations). Son rôle est de doter les entreprises d'un instrument propre à faciliter une meilleure analyse des besoins et l'anticipation en terme de compétences, de qualifications, et de formations. Son but est d'éclairer les prises de décisions des RH. Il ne lui appartient pas de définir un choix stratégique. Cette partie est de la responsabilité et de l'autonomie de chaque entreprise en fonction de ses propres choix, de son histoire, de sa forme juridique, etc.

Evolution du marché

Le marché de l'assurance en 2006

Les cotisations (affaires directes) de l'assurance ont augmenté de 12,8% en 2006 pour atteindre 198,4 milliards d'euros, soit une progression supérieure à celle de l'année 2005 (+11%). Ce bon résultat est principalement dû à une activité soutenue en assurances de personnes, alors que la croissance du chiffre d'affaires en assurances de biens et de responsabilité continue de ralentir.

Les assurances de biens et de responsabilité

Le chiffre d'affaires des assurances de biens et de responsabilité est estimé en 2006 à 42,8 milliards d'euros, en progression de 2,2%. Ce résultat confirme le ralentissement de la croissance déjà constaté en 2005.

Cette progression est essentiellement due à la hausse du volume des biens assurés et des garanties. La concurrence tarifaire que se livrent les entreprises d'assurances est particulièrement vive, notamment sur le marché de l'assurance automobile dont le chiffre d'affaires reste stable, ainsi que sur le marché des risques professionnels, qui voit le chiffre d'affaires de l'assurance des grands risques d'entreprises baisser.

Seul le marché de l'assurance construction, qui bénéficie de la dynamique actuellement du bâtiment en France, affiche une croissance importante (+14%).

Les assurances de personnes

Les cotisations en assurances de personnes atteignent en affaires directes 155,6 milliards d'euros sur l'ensemble de l'année 2006, en progression de 16,1%.

En assurance vie et capitalisation, les cotisations en affaires directes, estimées à 141,1 milliards d'euros, progressent de 17%. Cette augmentation résulte en partie des transferts Fourgous comptabilisés en cotisations nouvelles par certaines sociétés et du poids important des transferts de PEL vers l'assurance vie. Aidée par une évolution favorable du marché des actions, la croissance des supports en unités de compte (+45%) est nettement supérieure à celle des supports en euros (+9%).

Les prestations augmentant moins vite que les cotisations, la collecte nette (cotisations moins prestations) progresse de 24% pour atteindre 64,5 milliards d'euros.

L'encours des contrats d'assurance vie et de capitalisation s'élève à 1 062 milliards d'euros, en hausse de 11% sur un an.

Les cotisations versées au titre des contrats maladie et accidents corporels sont en hausse d'environ 6% et atteignent 14,5 milliards d'euros en affaires directes. Cette évolution provient d'une croissance moins importante que celle de l'année précédente des cotisations des garanties incapacité-invalidité et des cotisations soins de santé.

Chiffre d'affaires	Milliards d'euros	Variation 2005/2006
Chiffre d'affaires directes France (hors réassurance)	198,4	+12,8%
- Assurances de personnes	155,6	+16,1%
- Assurances de biens et de responsabilité	42,8	+2,2%
Prestations	Milliards d'euros	
Indemnités attribuées aux assurés (affaires directes)		
- Assurances de personnes	76,5	
- Assurances de biens et de responsabilité	30,0	+1,5%
Encours des placements	Milliards d'euros	
Actifs gérés au 31 décembre 2006, en valeur de marché	1 411,7	+9,8%

Source : Conférence de presse FFSA du 30/01/2007

Stratégie des acteurs

Les nouveaux métiers de l'assureur...

Avec le fort développement des services à la personne, l'assurance se trouve aujourd'hui à un carrefour historique. Sous l'impulsion de la loi Borloo (notamment par le moyen du CESU – chèque emploi service universel), qui vise à faciliter et à structurer la rencontre de l'offre et de la demande, le marché des services à la personne a connu une croissance supérieure à 10% en 2006 (alors que le PIB a cru, quant à lui, d'environ 2%). Rappelons que s'il ne représente aujourd'hui que 3% du PIB français, il devrait continuer de progresser fortement ces prochaines années (sa croissance est estimée à 10% par an jusqu'en 2010). Son taux de pénétration est en effet de 30% aux Etats-Unis, de 15% au Canada et de 10% au Royaume Uni.

Il s'agit donc d'un marché émergent particulièrement porteur, sur lequel les assureurs commencent d'ores et déjà à se positionner. En ce sens, le métier "d'assureur" change pour se diversifier et s'orienter davantage vers ce type de prestations de services, éventuellement en nature.

Le passage d'une logique d'indemnisation pécuniaire à une prestation de services oblige à repenser l'offre de produits d'assurances (et autres...) **et les organisations** (informatique, gestion de la relation clients (CRM), distribution, ressources humaines...). Dans cette nouvelle démarche, les entreprises du secteur ne pensent plus leur offre d'assurances en se centrant uniquement sur le contrat, mais considèrent plutôt la finalité des services et prestations qu'ils proposent. Dans une approche désormais globalisante des besoins du client, c'est l'ensemble de leur structure et de leurs politiques qui sont révisées. Ainsi, l'orientation client se traduit par des efforts importants de déploiement des technologies de l'information et de la communication, par une rationalisation accrue des organisations (principalement sur le modèle des plates-formes – commerciales et de gestion), par des politiques commerciales différenciées et des actions RH guidées par une vision de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), prenant en compte les conséquences de la restructuration de la pyramide des âges de l'assurance.

La prestation de l'assureur devra s'exprimer de manière différente, pour aller au-delà de la simple réparation d'un préjudice aléatoire subi. Car cette stratégie d'orientation client aura vraisemblablement pour conséquence de positionner les entreprises d'assurances comme des acteurs majeurs du marché de la prestation de services. De facto, il paraît d'ores et déjà fort probable que leur offre dépassera la conception traditionnelle que l'on connaît de l'assurance. Si elles disposent en effet de l'organisation et de toute la logistique nécessaire pour réparer en nature, elles pourront également proposer ces mêmes services sur simple demande de leurs clients, soit au-delà du cadre strict de la réparation d'un sinistre. Cela vaut bien évidemment pour l'assurance de dommages, mais peut aussi se concevoir dans le domaine de l'assurance vie, par transformation du capital constitué ou d'une rente en un contrat de fourniture de services (face au risque de dépendance, mais aussi pour de la garde d'enfants, du soutien scolaire, des travaux ménagers, du jardinage, du bricolage...) Le développement des services pourra entraîner l'émergence de nouveaux métiers (gestionnaire de prestataires de services, organisation de partenariats...)

Pour autant, dans l'assurance, la qualité ne s'appréhende pas comme dans l'industrie... Trois facteurs fondamentaux, au moins, marquent une différenciation. Tout d'abord, l'assurance correspond à la couverture d'un évènement futur et aléatoire, contrairement à l'industrie qui produit des biens disponibles immédiatement. Il y a donc un différé, dans le temps, entre l'achat d'assurance et sa "consommation" (et si l'assuré connaît un sinistre). Ensuite, et indépendamment des critères retenus, la mesure de qualité ne s'effectue pas en interne de l'entreprise mais de l'extérieur, par le client qui exprime son degré de satisfaction. Enfin, la qualité ne s'apprécie pas de manière objective (par rapport à l'objet tangible acheté), mais subjective, c'est-à-dire par rapport à un ressenti personnel...

De ce fait, le marketing devient une composante structurelle de toute stratégie d'entreprise. Dès l'amont de toute réflexion, partir du client suppose d'intégrer une dimension marketing qui englobe toutes les dimensions de la chaîne d'activités. Aujourd'hui l'assurance est marquée par une standardisation de son offre sur les risques de masse. De plus, les systèmes d'information sont partout conçus sur des architectures proches, voire similaires. Egalement, les organisations sont souvent structurées sur des modèles de rationalisation comparables d'une entreprise à l'autre (cf. les typologies décrites ci avant). En conséquence, la dimension d'un marketing stratégique intervient de plus en plus fréquemment dans les décisions d'importance, prises aux plus hauts niveaux.

De même, la capacité d'innovation des assureurs constitue un enjeu crucial à court et moyen terme. La problématique qui se pose aux différents acteurs est donc de trouver des champs nouveaux de différenciation. Deux axes majeurs semblent se dessiner pour gagner en compétitivité. D'une part, les assureurs devront se démarquer par la qualité de leurs prestations et de leurs relations avec la clientèle et, d'autre part, ils auront surtout à développer une véritable capacité d'innovation, ce qui nécessite de favoriser les activités de recherche en assurance.

Pistes de réflexion...

Très rapidement après sa création, à travers des travaux initiés dès 1997, l'Observatoire a pris conscience que le problème démographique aurait une importance déterminante dans la gestion prospective des métiers et des compétences.

De la démographie du renouvellement...

En effet, **la profession se trouve fortement impactée par les sorties liées aux classes d'âges issues du baby-boom**. Rappelons que d'ici au 31/12/2014 plus de 30% des salariés présents aujourd'hui atteindront l'âge de 60 ans et que, parmi ceux-ci, 42% sont des cadres. Par ailleurs, on peut considérer qu'il y a à partir de 2009, notamment du fait de l'arrêt des systèmes de préretraites, une adéquation à 60 ans entre l'âge réel de sortie d'activité et l'âge de départ à la retraite. Les sorties les plus importantes en nombre correspondront aux cohortes d'âges des natifs de 1953 et 1954.

Ainsi, dans le cadre d'une réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'impact maximum de la démographie se situera entre 2012 et 2015.

Les travaux et éléments statistiques réalisés par l'Observatoire, complétés par ceux effectués au sein des entreprises, montrent que **l'enjeu au niveau RH n'est plus l'identification des sorties, mais bien la détermination du taux de renouvellement des effectifs**.

Trois grandes questions sont posées :

- **le taux de remplacement** (nombre pour nombre ou pas) des sorties cadres et/ou non cadres,
- **la famille de recrutement** (dans la même famille de métiers ou dans une autre famille de métiers),
- **la localisation et/ou le lieu juridique de remplacement** (au sein de l'entreprise d'origine, au sein d'une filiale, d'une structure dédiée à une activité spécifique, -cf. par exemple structure spécialisée dans les sinistres-), mais aussi l'externalisation voire la délocalisation au sein d'un pays européen ou hors Union Européenne.

Le débat aujourd'hui est posé. Les réponses sont multiples et dépendent de la stratégie, de l'histoire, de la philosophie de chaque entreprise. **En l'état actuel, aucun modèle ne se détache. Mais dans une vision prospective, ces différentes interrogations ne peuvent être éludées.** Le positionnement de chaque entreprise aura bien évidemment un effet quant au volume et à la nature des métiers et des compétences qui seront nécessaires demain.

... à l'impact des technologies sur les métiers

Mais au-delà du débat sur la localisation des emplois, **un facteur prend de plus en plus d'importance, l'évolution et l'impact des technologies sur les métiers**. En effet, les technologies influent directement sur les modes organisationnels. Elles ont par exemple déterminé le passage des back-offices vers les front-offices, la mise en place des plates-formes de services pour répondre à la pression concurrentielle et aux exigences des clients. Elles pourront avoir des conséquences directes sur le contenu et le volume des postes de travail.

La généralisation d'internet, le développement de la reconnaissance vocale, par exemple, auront aussi sans conteste des conséquences sur la nature et le contenu des métiers, des profils et des compétences requises. Elles pourront modifier à terme le rapport entre l'entreprise et le client (auto-souscription et gestion).

En résumé, les technologies permettent à travers les gains de productivité de maîtriser les coûts, d'ouvrir le champ à l'industrialisation de la profession.

La combinaison du renouvellement démographique et de l'évolution des technologies sera fondamentale pour la réflexion sur les métiers de demain et un enjeu fort des politiques RH. Aussi, dans le cadre de sa mission d'anticipation, l'Observatoire va engager, à travers la réalisation d'un rapport spécifique, une analyse de l'impact des technologies sur l'évolution des métiers et des compétences dans la profession à l'horizon 2015.

Un marché de l'emploi attractif

Mais à aujourd'hui, la démographie, à travers l'importance des départs, peut être considérée comme une opportunité voire une chance pour moderniser et réorganiser les entreprises sans à-coup social. **Le volume de ces sorties, quel que soit le taux de remplacement, entraînera en tout état de cause une forte attractivité du marché du travail de l'assurance.**

... et d'action RH

La concurrence, notamment en cadres, exercée par la banque et la finance dont la démographie est proche, mais aussi des collectivités territoriales, voire de l'Education Nationale, oblige à mettre en place **une politique dynamique pour attirer et retenir les talents et les compétences** en particulier les Bac+5. **Cet axe fort de la politique RH devra s'exercer conjointement à un autre défi, celui du maintien dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans.**

Le recrutement des jeunes talents et l'employabilité des salariés en place : deux enjeux complémentaires

En ce qui concerne les recrutements, **les politiques RH devront répondre à l'évolution de l'approche de l'entreprise par les jeunes salariés cadres dont l'attitude est moins fidèle et plus distanciée.** Face à cette individualisation, les réponses en matière de parcours et d'évolution professionnels devront être plus personnalisées. Les entreprises devront s'adapter à une main-d'œuvre d'encadrement beaucoup plus mobile.

Par ailleurs, au niveau non cadre, en ce qui concerne les jeunes diplômés de Bac+2, la normalisation des recrutements notamment sur les plates-formes de services, pose dès à présent des interrogations quant aux potentialités des parcours professionnels de ces populations quasiment monolithiques : même âge, même ancienneté, même niveau de diplôme, et donc même aspiration d'évolution professionnelle.

Ainsi, que ce soit en cadres ou en non cadres, avec les tensions prévisibles du marché de l'emploi, les entreprises d'assurances auront à reconsidérer la définition des parcours professionnels, la lisibilité des filières et des passerelles possibles, les promotions, la cartographie des métiers, les bilans intermédiaires de carrière, les politiques de mobilité. Leur prise en charge sera gage de fidélisation des collaborateurs et des garanties du climat social.

Mais en aval, et compte tenu de l'arrêt des systèmes de préretraites, du relèvement progressif mais vraisemblable de l'âge de cessation d'activité, qui aura pour conséquence le maintien plus longtemps dans l'emploi du personnel en place, une action sur l'employabilité à travers le triptyque Emploi – Formation – Mobilité doit être engagée. **Identifier les compétences critiques, valoriser les salariés en place, gérer et promouvoir la mobilité seront des axes fondamentaux du renforcement de l'employabilité.**

Une réflexion et une articulation entre les travaux réalisés au niveau de la branche par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance, et ceux effectués au niveau des entreprises en particulier dans le cadre des accords de GPEC, s'avèrent complémentaires et s'ébauchent actuellement dans des grands groupes à l'occasion d'accords signés entre partenaires sociaux.

La diversité : un défi social et économique

A l'occasion du renouvellement des effectifs, **la diversité est aussi un enjeu au-delà de sa dimension sociale, du développement de la compétitivité économique des entreprises.** Elle se traduit déjà dans la profession par la progression importante des emplois des femmes parmi les cadres depuis 1996. Elles représentent 41,2% de la population totale des cadres au 31/12/2005 (contre 36,2% dans la Banque).

Ce taux de féminisation est en augmentation permanente, mais bien évidemment, la mixité, l'égalité professionnelle ne peuvent se réduire au seul rapport homme/femme. Elle concerne tout autant la diversification des effectifs en matière de sexe, que d'âge, d'handicap et d'origine.

De la formation initiale... à la formation tout au long de la vie

La formation tout au long de la vie est donc un axe fondamental de la politique RH renforcée par le dialogue social à travers l'accord professionnel du 14 octobre 2004. Elle s'inscrit dans cette volonté à travers deux priorités : l'embauche et l'intégration des jeunes de moins de 26 ans d'une part, et le développement de l'employabilité pour les plus de 45 ans d'autre part.

La réforme du BTS assurance, l'adaptation du BTS NRC, le développement de l'apprentissage et de l'alternance, de la validation des acquis de l'expérience (VAE), des certificats de qualification professionnelle (CQP) et du tutorat, sont des outils qui se situent dans cette perspective.

Anticiper, attirer, retenir, fidéliser les nouveaux talents d'une part, valoriser les salariés en place, gérer et promouvoir la mobilité en renforçant l'employabilité d'autre part, sont deux enjeux majeurs pour répondre aux défis de l'évolution de l'assurance, des métiers et de ses compétences.

Conception et adaptation de produits

Chiffres clefs et tendances à 5 ans

Données sur les effectifs	31/12/2005	Evolution 2000 / 2005	Tendance à 5 ans
Effectif de la famille	4 380	+ 18,2 %	↑
Poids représentatif de la famille /population totale	3,1 %	+ 0,3 pt	↗
Age moyen	39,8 ans	+ 0,6 an	→
Taux de 55 ans et +	9,1 %	+ 4,1 pts	↑
Part des femmes	53,3 %	+ 5,3 pts	↗
Proportion de cadres	82,7 %	+ 6,9 pts	→
Niveau de formation Bac+2	14,2 %	- 2,4 pts	↘
Niveau de formation Bac+5	44,8 %	+ 15,0 pts	↑
Géographie (% en IDF)	60,8 %	- 0,7 pt	→

Sorties d'ici 2015	Données actualisées au 31/12/2005
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	925 soit 21,1 %
Poids des sorties Cadres	84,9 %
Poids des sorties Femmes	39,8 %

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Fourchette des remplacements Non Cadres	1/1 à 3/2
Fourchette des remplacements Cadres	3/2 à 2/1

Evolutions des métiers et des compétences

Le développement d'un marketing de l'offre correspond à une vision stratégique du client.

L'implantation du marketing dans l'assurance est une réalité relativement récente. C'est du moins le constat que nous faisons en 2002, lors de la publication de notre étude sur les métiers du marketing. Après ces débuts principalement concentrés sur des actions de marketing opérationnels, en soutien direct des forces de vente, on constate aujourd'hui que l'action des marketeurs s'élargit à la construction de l'offre de contrats et garanties.

Pour y parvenir, les marketeurs ont dans un premier temps cherché à mieux connaître les assurés, pour adapter les réponses en fonction des contrats existants. C'était le principal objet des projets de développement de CRM (customer relationship management), c'est-à-dire les bases de données relatives à la gestion de la relation client. Mais la logique d'orientation client conduit maintenant à raisonner en terme de besoin global, en réponse à cette vision stratégique. L'approche ne s'effectue plus contrat par contrat, traité de manière indépendante, mais par marché. Dans ce rôle, ils veillent à assurer une cohérence d'ensemble aux gammes de produits, dans le respect des contraintes inhérentes aux spécificités techniques de chaque branche.

Le contrat n'est plus abordé dans la seule finalité d'une indemnisation pécuniaire, mais vise à délivrer des prestations de service fidélisant la clientèle.

En lien avec l'émergence d'un marché des services à la personne, l'application des contrats d'assurance ne s'achève dorénavant plus avec le simple envoi d'une lettre-chèque. Les attentes de la clientèle ne s'expriment plus exclusivement dans le cadre d'une indemnisation purement pécuniaire, mais par la mise à disposition de prestataires de service. Les entreprises d'assurances doivent ainsi mettre en place des réseaux renforcés d'assistance et de réparateurs agréés (plombiers, tapissiers, menuisiers, etc.), sur le même modèle d'ailleurs que les réseaux de garagistes.

Toutefois, cet élargissement de la nature d'activité déborde également sur l'organisation à adopter, dès l'amont de la distribution des contrats et services. De même, il modifie le contenu des métiers de gestion, notamment par l'importance qu'il convient d'apporter à la qualité de la relation client...

Dans cette approche dorénavant globale, la rationalisation de l'activité passe par la diversification et la standardisation des produits.

Dans le contexte d'une concurrence exacerbée, avec de nombreux acteurs nouveaux intervenant sur les marchés (banque, grande distribution, vépéciste, constructeur automobile, etc.), les entreprises d'assurances sont confrontées à la nécessité d'améliorer la rentabilité de leur activité. Celle-ci passe notamment par la rationalisation de leurs structures organisationnelles, l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée et la standardisation des produits.

Cependant, elles doivent dans le même temps diversifier leur offre, pour répondre le plus possible à l'ensemble des besoins des clients, et personnaliser leurs produits et services selon les typologies de consommateur. A quelques décennies d'écart, l'assurance rencontre les mêmes difficultés et enjeux que le secteur secondaire, au moment de son industrialisation.

Par voie de conséquence, la nature de l'activité des métiers du marketing, tout comme celle des métiers de l'actuariat s'en trouvent modifiées pour prendre en compte les impacts de cette logique globale.

Bien qu'encore au stade de réflexion à ce jour, la notion de "valeur client" commence à poindre...

Au-delà des approches financières classiques (chiffre d'affaires, montant des encours gérés, ROE, marge de solvabilité, parts de marché...), se développe aussi la notion de valeur client, qui prend en compte des critères complémentaires d'appréciation de la performance commerciale. Il s'agit en effet, sur une période plus longue, de juger de la rentabilité du client en terme de fidélisation/volatilité (ancienneté des contrats), de taux d'équipement (nombre de contrats), de répartition entre types de contrats souscrits (dommages, santé, vie...), etc.

Cette notion est d'ailleurs à mettre en lien avec les politiques déployées dans les entreprises pour définir de nouveaux critères de qualité. Au-delà des techniques de scoring, telles qu'elles se pratiquent communément, le développement d'une approche par la valeur client pourrait ainsi avoir des incidences sur le contenu de l'activité des marketeurs, notamment par l'introduction de nouvelles variables d'appréciation et modèles de segmentation de la clientèle.

La titrisation, un nouveau champ exploratoire pour les métiers de l'actuariat ?

Si la titrisation d'un portefeuille relève d'une technique financière éprouvée, principalement dans les secteurs bancaires et immobiliers, elle n'avait pas été déployée, jusqu'à un passé récent, dans le cadre purement assurantiel. Néanmoins, les entreprises de la branche semblent aujourd'hui s'intéresser de plus en plus à la titrisation comme outil de transfert des risques. En effet, ce principe de refinancement présente l'avantage de libérer des fonds et d'accroître ainsi les capacités de souscription d'une entreprise d'assurances.

Ce champ nouveau devrait ainsi toucher l'activité des actuaires, dont une des voies de spécialisation concerne précisément la gestion d'actifs (cf. le "Profil statistique et prospectif des métiers de l'actuariat" publié en juin 2005).

Des enjeux RH

Concernant l'actuariat et le marketing principalement, il s'agit de deux activités marquées par une forte progression (+18%) ces dernières années, à volume proportionnellement faible (3,1% par rapport à la population totale) mais qualitativement important.

Elles s'inscrivent dans un contexte d'accroissement du nombre d'acteurs recruteurs (assurances, banques, caisses de retraite, instituts de prévoyance, consultants) pouvant engendrer une tension sur le marché de l'emploi.

Face à ce risque de pénurie, anticiper les besoins, créer des liens avec les écoles et les universités, développer la formation continue... peuvent constituer des voies de réponse.

Chiffres clefs et tendances à 5 ans

Données sur les effectifs	31/12/2005	Evolution 2000 / 2005	Tendance à 5 ans
Effectif de la famille	43 663	+ 2,3 %	→
Poids représentatif de la famille /population totale	31,3 %	- 1,2 pt	→
Age moyen	39,9 ans	+ 1,4 an	↘
Taux de 55 ans et +	9,7 %	+ 5,3 pts	↘
Part des femmes	49,7 %	+ 4,5 pts	↗
Proportion de cadres	22,4 %	+ 3,1 pts	→
Niveau de formation Bac+2	35,4 %	+ 6,9 pts	↑
Niveau de formation Bac+5	5,9 %	+ 1,7 pt	↗
Géographie (% en IDF)	14,1 %	- 3,7 pts	↘

Sorties d'ici 2015	Données actualisées au 31/12/2005
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	9 425 soit 21,6 %
Poids des sorties Cadres	31,3 %
Poids des sorties Femmes	43,3 %

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Fourchette des remplacements Non Cadres	2/3 à 1/1
Fourchette des remplacements Cadres	3/4 à 1/1

Les éléments qui suivent sont issus du groupe de travail spécifique qui a été constitué en vue d'une étude actuellement en cours et qui sera rendue publique le 25 octobre 2007.

Evolutions des métiers et des compétences

La distribution des produits et services constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises d'assurances.

Le contexte de forte concurrence au sein du secteur et l'indispensable prise en compte de la satisfaction de la clientèle ont placé la distribution des produits et services comme un enjeu majeur pour chaque société. Ainsi, ce positionnement vise à installer des pratiques et une relation commerciale basées sur :

Une relation durable : le passage d'une logique produit à une logique client a modifié les stratégies de distribution qui, peu à peu, ont élargi l'acte de vente à la dimension de conseil et ont développé de véritables politiques de fidélisation. De la segmentation de la clientèle en grandes typologies, on évolue vers l'identité propre de chaque client et vers une démarche de vente non plus standardisée mais construite sur une relation individuelle personnalisée.

Une disponibilité maximum : la disponibilité constitue aujourd'hui un élément important de la qualité de la relation client, voire un avantage concurrentiel. En relais des commerciaux de terrain, les entreprises répondent notamment à cette exigence par le développement des plates-formes de services et leur accès sur des plages horaires élargies.

Une réponse globale : à l'instar des constructeurs automobiles qui proposent des offres packagées (crédit, automobile, assurance, entretien, assistance...) correspondant au traitement intégral d'une problématique client, les entreprises d'assurances cherchent à développer des offres de solutions globales.

Un élargissement aux services : le potentiel d'expansion des services à la personne, quelles que soient les modalités d'investissement de ce marché par les assureurs, impliquera des stratégies commerciales qui auront un impact sur le contenu d'activités des commerciaux, appelés à en être les principaux vecteurs de développement. De nouvelles compétences devront être mobilisées pour ce domaine sensible, et dont la promesse de qualité reste difficile à garantir.

Une prestation en nature en remplacement de l'indemnisation pécuniaire : la satisfaction de la clientèle, enjeu commercial central, passe également par une obligation de réponse en terme de services lors de la gestion d'un sinistre, où l'attente n'est plus l'indemnisation pécuniaire mais la prestation en nature. Cette dimension innove dans l'approche car la valorisation du contrat passe davantage par une argumentation sur le service que sur le produit lui-même.

Conséquemment se pose la question de la complémentarité des différents réseaux et modes de distribution, notamment par rapport au développement des plates-formes commerciales.

Il s'agit d'une part, de toucher une clientèle différente ou plus large, sans risque de confusion des interlocuteurs, et d'autre part, de s'assurer que l'ensemble des produits de l'entreprise ont bien été proposés. Ainsi, au sein de la plupart des sociétés se développent des organisations de type "multi canal", où peuvent cohabiter en cohérence et complémentarité un réseau d'intermédiaires, un réseau de salariés itinérants, des succursales, des plates-formes... ainsi que de la vente directe par Internet. Depuis plusieurs années en effet, on constate un déplacement de l'activité et des effectifs vers des plates-formes...

Pour autant, ces mouvements sont peut être moins le signe de la fin de certains modes de distribution, que d'une recomposition du paysage de la distribution de l'assurance, recomposition rendue nécessaire pour répondre aux différents types d'attente de la clientèle. Il s'ensuit, en conséquence, une plus grande diversité des emplois au sein de la famille Commercial.

Dans ce contexte, on constate un repositionnement des commerciaux au sein de la chaîne d'activités.

Fonction antérieurement excentrée, avec une grande autonomie et latitude d'organisation, elle est aujourd'hui repositionnée à l'intérieur d'un processus global cohérent, qui s'est structuré autour des éléments suivants :

Un rapprochement entre Marketing et Commercial : en amont du processus, c'est le marketing qui détermine les cibles et segments de clientèle, orientant ainsi les campagnes commerciales et leur objet, à partir des listes de clients à contacter.

Une cohabitation des différents canaux de distribution : leurs spécificités propres modifient ou complètent certaines facettes du métier. Ainsi, le développement des canaux directs fait sortir progressivement un certain nombre d'actes de vente ou de suivi de vente du champ d'activité des commerciaux traditionnels. Les besoins de coopération deviennent alors un enjeu fort.

Le rôle et la place des plates-formes : l'activité des commerciaux de terrain est de plus en plus soutenue par les plates-formes de services qui s'investissent dans la prospection, dans la préparation des rendez-vous des commerciaux, voire dans la gestion de leurs agendas.

En aval également, les aspects après-vente sont de plus en plus souvent gérés par les plates-formes permettant aux commerciaux en contact direct avec la clientèle, d'optimiser leur action.

Une structuration induite par les technologies : par le biais d'outils tels que le CRM (logiciel de gestion de la relation client), cette structuration invite à un partage de la relation client, des agendas, des comptes rendus d'entretiens, etc. Du fait de ces règles et processus nouveaux, le commercial demeure un interlocuteur privilégié mais plus exclusif.

Ces évolutions stratégiques, organisationnelles et techniques ont ainsi créé des liens entre les commerciaux et les autres directions, qui n'existaient pas sous cette forme auparavant. C'est à la fois le rapport au client et au métier qui est transformé.

Des enjeux RH

Ces transformations de l'activité commerciale, parallèlement au défi démographique à venir, posent aujourd'hui plusieurs questions sur le devenir du métier. En effet, la diversité et la complémentarité des emplois de cette famille ne risquent-elles pas de créer une forme de dichotomie entre l'industrialisation, le traitement de masse des actes commerciaux simples d'un côté, et l'expertise et l'approche personnalisée des clients à forte valeur ajoutée de l'autre côté ?

Les politiques de gestion RH des commerciaux devront préciser, pour les recrutements, les volumes et les profils entre spécialisation et standardisation à bac + 2. De la même façon, les mobilités et les parcours professionnels, les passerelles permettant d'aller du général vers la spécialisation ou l'expertise, devront être explorés afin de proposer aux salariés de la famille Commercial des projets de déroulement de carrière interne à la famille de métier, avant même toute orientation vers d'autres métiers. Cette dynamisation de la filière commerciale s'avèrera en particulier nécessaire si l'on souhaite renforcer l'identité de la famille Commercial telle qu'elle est aujourd'hui. Dans ce sens une véritable gestion des compétences associée à une dynamique de formation, des pratiques managériales davantage positionnées sur un processus d'accompagnement et d'anticipation plutôt que sur la seule approche de la performance, pourront apporter leur contribution à l'acquisition de l'expertise nécessaire à la professionnalisation et à la longévité dans ce métier.

Ces éléments feront l'objet d'un développement dans l'étude spécifique sur les métiers des commerciaux.

Gestion des contrats

Chiffres clefs et tendances à 5 ans

Données sur les effectifs	31/12/2005	Evolution 2000 / 2005	Tendance à 5 ans
Effectif de la famille	39 501	+ 9,2 %	→
Poids représentatif de la famille /population totale	28,3 %	+ 0,7 pt	→
Age moyen	42,3 ans	+ 1,2 an	↗
Taux de 55 ans et +	12,2 %	+ 7,0 pts	↗
Part des femmes	72,1 %	+ 2,6 pts	↗
Proportion de cadres	28,7 %	+ 2,9 pts	→
Niveau de formation Bac+2	22,6 %	+ 6,0 pts	↑
Niveau de formation Bac+5	8,9 %	+ 2,7 pts	↗
Géographie (% en IDF)	36,6 %	- 6,5 pts	↘

Sorties d'ici 2015	Données actualisées au 31/12/2005
Poids des sorties prévisibles (absolues et relatives)	12 102 soit 30,6 %
Poids des sorties Cadres	34,3 %
Poids des sorties Femmes	68,2 %

Indicateurs de sensibilité	Estimations à 2015
Fourchette des remplacements Non Cadres	1/2 à 2/3
Fourchette des remplacements Cadres	2/3 à 3/4

Evolutions des métiers et des compétences

Cette famille est celle qui est la plus concernée par l'industrialisation de l'activité d'assurance, notamment avec la remise à plat des processus de gestion.

Comme nous avons déjà pu en faire le constat, en particulier lors de la publication de *"Quels métiers demain ?"*, la rationalisation du secteur correspond à une remise à plat de tous les actes concourant à l'activité de l'assurance. Dans cette logique de refonte du modèle d'organisation historique, la gestion des contrats (regroupant essentiellement la souscription, la production et l'indemnisation) est celle qui est la plus impactée, car elle concentre principalement la partie de gestion administrative régulant la vie du contrat.

De plus, l'introduction massive des technologies de l'information et de la communication permet d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, libérant ainsi de la disponibilité pour intégrer une dimension commerciale à l'activité.

Etant positionnée en "bout de chaîne", l'activité de gestion des contrats polarise sur elle tous les enjeux de la réorientation "client".

Par les effets induits de cette réorientation de la stratégie, la remise à plat de tous les processus de gestion fait porter par le dernier maillon de la chaîne d'activités toute la pertinence, toute la cohérence de l'organisation déployée en amont. Au final, c'est donc le gestionnaire, en ligne directe avec le client, qui "fait" la qualité de la prestation prévue contractuellement.

Dans ce schéma, on comprend mieux alors l'importance accordée à la gestion de la relation client dans le nouveau profil de compétence exigé pour ce type de poste : plus "commercial" et moins "juridico-administratif". Mais il faut aussi retenir que la qualité délivrée dépend dans une large mesure de l'implication et de l'engagement du gestionnaire en charge de cette relation. Le rôle du management de proximité est donc fondamental dans ce contexte pour reconnaître les compétences effectivement mises en œuvre, à partir d'un champ préservé d'autonomie.

Ainsi, plusieurs modèles d'organisation des plates-formes de gestion s'expérimentent avec, en toile de fond, la question d'un développement du mode collaboratif.

Si le mode d'organisation en plate-forme est aujourd'hui une réalité généralisée, le découpage entre les activités de vente additionnelle (voire de prospection téléphonique), de souscription/production et d'indemnisation fait l'objet d'expérimentations différentes selon les sociétés.

De même, le principe d'une gestion collaborative (c'est-à-dire un même dossier géré successivement par plusieurs personnes, éventuellement situées sur des sites géographiques différents) pose des interrogations.

S'agissant d'expérimentations, il n'y a pas de recul suffisant aujourd'hui pour observer les conséquences sur les métiers et contenus du travail. Une attention particulière devra être portée sur ces aspects notamment à travers l'étude qui sera engagée par l'Observatoire sur l'impact des technologies sur les métiers à l'horizon 2015.

Mutualiser la gestion pour personnaliser le service : jusqu'où aller pour conserver le meilleur équilibre entre productivité et proximité avec le client ?

La polyvalence qu'induit le modèle d'organisation en plate-forme correspond à un élargissement des actes de gestion qui transforme également le contenu des métiers. Entre accroissement de la productivité et amélioration de la qualité de la relation client, il y a sans doute un nouvel équilibre à construire. Ce sujet est d'ailleurs d'autant plus sensible à appréhender que le développement prévisible des services à la personne risque encore de modifier les contenus d'activités, et donc les profils de compétences.

Avec la dimension "client", des porosités de plus en plus fortes se constatent avec la famille Commercial. Face à cette recomposition, quelles nouvelles filières professionnelles et passerelles possibles ?

La relation-client s'est imposée avec une ampleur telle, qu'au-delà des commerciaux, c'est toute l'entreprise qui est concernée. Si elle était auparavant l'affaire du commercial, interlocuteur privilégié voire unique du client, elle est devenue la préoccupation première des services marketing, mais aussi celle des services de gestion de contrats. L'impact positif d'un contrat bien géré, d'un sinistre bien réglé, sur la satisfaction du client et sa fidélisation ont modifié la posture professionnelle des salariés en charge de cette gestion. De gestionnaires de dossier, ils sont devenus gestionnaires de clientèle. Ils ont ainsi acquis une culture client, une expérience de "front office", qui les a amenés à développer des compétences et des attitudes commerciales, chaque contact devant être considéré comme une opportunité de service ou d'équipement en contrat supplémentaire.

On assiste donc à une forme de déploiement de l'activité commerciale au-delà de la famille Commercial, à une ouverture de cette fonction dont la culture se diffuse auprès d'autres salariés. Ce phénomène brouille les frontières traditionnelles des métiers et fait en particulier apparaître des porosités entre les familles Gestion de contrats et Commercial.

On peut donc s'interroger : "tous commerciaux ?" Doit-on considérer que les commerciaux perdent leur spécificité et leur singularité, ou que les autres métiers intègrent désormais une dimension commerciale ? Quoi qu'il en soit dans ce contexte complexe et changeant, une nouvelle cartographie sera à définir, qui devra également mettre en évidence les proximités et passerelles possibles de mobilité.

Des enjeux RH

Sur le plan organisationnel, la famille Gestion de contrats est la plus affectée par le processus d'industrialisation lié à la mise en place des technologies et par les potentialités de gains de productivité. Cela s'est traduit notamment par la généralisation des plates-formes de services. Elle est aussi au cœur du débat sur la localisation des emplois.

Sur le plan démographique, on constate deux phénomènes concomitants : un maintien dans l'emploi jusqu'à 60 ans des 45 ans et plus avec des sorties massives à partir de 2010-2012, et une embauche importante des moins de 30 ans sur les plates-formes.

Elle est l'une des plus touchée par le poids des sorties (cf. tableau) ; jusqu'à ce jour les entreprises ont concilié montée en charge des technologies et rythme naturel des départs. Une réflexion sur l'employabilité des 45 ans et plus doit être menée à partir du triptyque "emploi-formation-mobilité". Mais dans le cadre du développement des plates-formes, elle fait simultanément l'objet d'embauches importantes au niveau Bac+2, massivement féminines. Ce recrutement "uniforme" peut avoir des conséquences sociales à terme, avec des risques de démotivation et/ou de turn-over accrus par les conditions de travail.

Une réflexion sur les évolutions de carrière, les passerelles inter-familles... doit être conduite, particulièrement en tenant compte d'une porosité avec les métiers commerciaux.

L'actualité de l'Observatoire...

Les familles de métiers spécifiques de l'assurance, dont les évolutions ont été étudiées dans les pages précédentes, représentent environ les deux tiers de l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances.

En octobre 2007, l'Observatoire fera paraître sa prochaine étude, qui portera sur **les métiers commerciaux**.

En décembre 2007, sera également publié le **ROMA 2007**, relatif aux données sociales de la profession, arrêtées au 31/12/2006. Cette publication sera accompagnée d'une présentation des résultats de la **première enquête menée sur la formation des salariés des entreprises d'assurances**.

Etudes disponibles

Chaque année, les études spécifiques conduites par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance permettent de préciser ou d'éclairer certains points évoqués dans le baromètre prospectif.

A ce jour, l'Observatoire a déjà réalisé les études suivantes :

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance (ROMA)

- Données quantitatives sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, au 31 décembre de chaque année, depuis 1996.

Etudes métiers spécifiques

- Les métiers des ressources humaines - 2003
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications - 2002
- Les métiers du marketing - 2002
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres - 2001
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion - 2001
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises - 2000
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques - 2000
- Les métiers du secrétariat-assistanat - 1999
- Les métiers de la formation - 1999
- Les métiers de la santé - 1998
- L'inspecteur-régleur - 1998
- Le télé-acteur dans l'assurance - 1998

Etudes et documents

- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises - 2005
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance - 2004
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national - 2004
- Les métiers de l'assurance - Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'APEC - 2004
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? - 2003
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres ? ...ou une autre politique de l'âge ! - 2002
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance - 2000
- Du vieillissement au renouvellement - 1998

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

- Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance - 2006
- Baromètres : du N°1 (2001) au N°5 (2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (2000)

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'actuariat - 2005

Tous les travaux de l'Observatoire sont disponibles sur demande et librement consultables sur son site