

2023



Baromètre prospectif

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



**L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (OEMA),
association paritaire régie par la loi du 1er juillet 1901,
a été créé par France Assureurs**

Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement les conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession afin de mieux cerner à partir d'enquêtes :

- les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,
- les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,
- les pratiques de gestion des ressources humaines.

A cette fin, il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques, en lien avec la problématique d'évolution des métiers. Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs, la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

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.

Projet réalisé avec le soutien financier de l'Opco Atlas et de France Assureurs

Atlas
OPCO
Soutenir les compétences

FRANCE ASSUREURS
FAIRE AVANCER LA SOCIÉTÉ EN CONFIANCE

Argent, énergie, eau, compétences... dans ces domaines très différents, la rareté croissante des ressources imprime sa marque. Avec la transformation digitale, elle constitue les deux fils que nous proposons de tirer dans ce Baromètre prospectif.

Le retour de l'inflation et des taux d'intérêt plus élevés, la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières, les tensions liées à la baisse du chômage sur le marché du travail... signalent la fin d'une abondance relative, après les illusions d'un droit de tirage sans limite. Plus directement pour les entreprises d'assurances, l'augmentation des coûts de production renforce l'exigence du meilleur réglage possible entre majorations tarifaires, performance financière et fidélisation des clients. A l'actif de leur bilan, la brusque envolée des taux d'emprunts d'Etat se traduit en effet par une baisse spectaculaire de leurs portefeuilles obligataires. Surtout, et pour la première fois, les ressources humaines font leur entrée dans la cartographie des risques identifiés par la branche, tandis que la crainte d'une insuffisance de compétences techniques se fait plus grande.

C'est dans ce contexte que la vitesse de propagation et d'utilisation par le grand public de ChatGPT est littéralement phénoménale. GPT comme *Generative Pre-trained Transformer*, un outil à qui l'on peut poser des questions en langage naturel et qui va chercher ses réponses sur le web par le traitement d'une masse incommensurable de données. Mais GPT également pour *General Purpose Technology*, cumulant trois traits le distinguant des innovations ordinaires : il pourrait être utilisé dans de nombreuses activités humaines ; ses performances augmentent avec son usage ; il facilite l'émergence ou le développement d'autres innovations. Plus de 10 ans après qu'IBM a déployé son offre Watson, comment expliquer pourquoi l'impact de l'intelligence artificielle s'avère limité dans l'assurance et l'emploi toujours aussi dynamique (+5%) ? Parce qu'il est classique, nous disent les économistes, qu'une croissance atone de la productivité puisse perdurer assez longtemps encore après la généralisation d'une technologie de rupture. Au rythme où vont les choses, il ne serait donc pas étonnant que ce soit au cours des 10 prochaines années que ce cheminement souterrain finisse par poindre significativement dans le paysage des métiers de l'assurance. Ses effets potentiels sont d'ailleurs tellement importants que la détection précoce des toutes premières réalisations devrait constituer un chantier prioritaire pour la prospective de l'emploi, des métiers et des compétences.

Pour l'immédiat, pourvoir les postes vacants se révèle être la préoccupation centrale des entreprises. Sur ce sujet, les tensions sur le marché du travail confrontent les DRH à un changement de paradigme. Les plateformes digitales, qui s'étaient rapidement imposées comme "le" canal de recrutement privilégié, perdent progressivement en efficacité. Face à la pénurie de candidats sur un spectre de plus en plus large de métiers, les meilleurs recrutements pourraient alors être ceux que l'on n'a pas besoin de (re)faire. Aussi faudra-t-il suivre tout particulièrement la dynamique de la répartition CDI/CDD, celle de la fidélisation des alternants à l'issue de leur formation, l'importance du maintien dans l'emploi des seniors et ses effets sur les volumes d'embauches et, de manière plus générale, l'évolution du turnover. Nécessité faisant loi, les difficultés de recrutement induisent également des conséquences positives pour casser des routines et stimuler l'innovation RH. Une agilité plus grande dans le processus et la décision d'embauche, le recours aux collaborateurs dans la cooptation de leurs futurs collègues, une attention plus symétrique aux entrées – comme aux départs – de l'entreprise figurent ainsi parmi les évolutions à mettre au crédit de la période.

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. Cette analyse s'ouvre par un recensement des facteurs environnementaux qui structurent l'activité et déterminent différentes stratégies d'entreprises. Ces dernières reçoivent la chaîne d'activités et recomposent les métiers. C'est ainsi que ce réajustement produit des effets quantitatifs et qualitatifs sur l'emploi et les compétences.



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'activités 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.

Que tous ces professionnels soient ici remerciés pour leurs riches contributions !

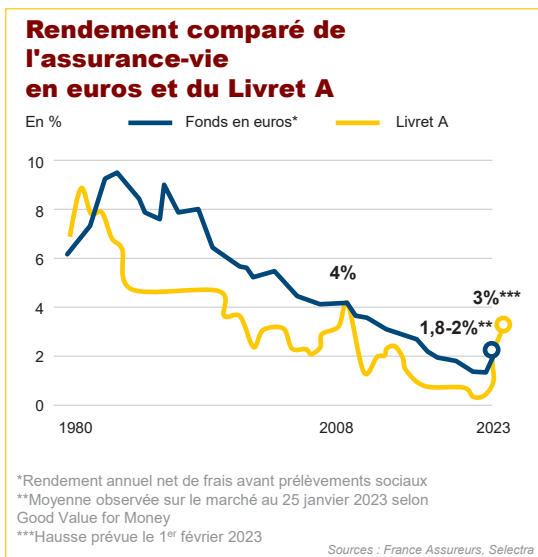
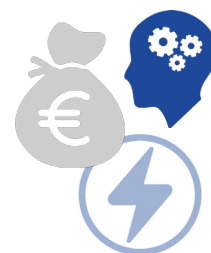
I - Facteurs d'environnement et stratégie des acteurs

Avec l'ère du digital, la rareté des ressources

Face aux évolutions de l'environnement, il est tentant de rechercher un principe structurant comme clé de voûte d'un changement d'époque. Sans résumer à lui seul toutes les transformations, il aiderait néanmoins à relier et à faire sens d'éléments disparates dans une trame commune. Ainsi, la révolution digitale nous a offert une grille de lecture des bouleversements technologiques, organisationnels, politiques et sociétaux intervenus dans le champ de la citoyenneté, du travail, de la sphère personnelle, voire intime. Alors que cette révolution est très loin d'avoir épuisé ses effets, surgit à l'horizon un autre fait générateur d'innovations tout aussi puissant. Dans des domaines très différents, la rareté croissante des ressources imprime sa marque. Avec le digital, elle constitue les déterminants majeurs de l'économie de l'assurance pour les cinq années à venir et les deux fils que nous proposons de tirer dans ce Baromètre.

Argent, énergie, eau, compétences

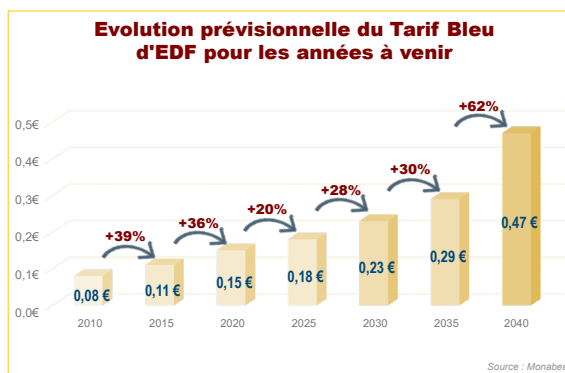
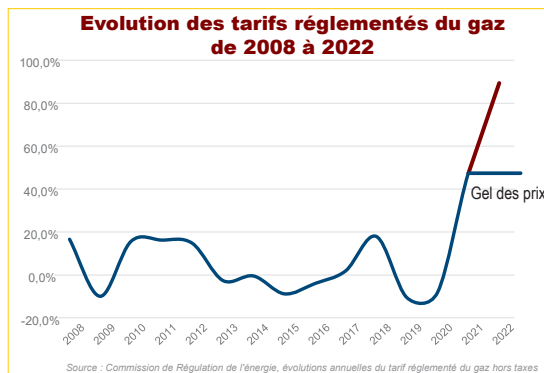
Climat, énergie, matières premières, biodiversité... mais aussi finance ou compétences, ce qui relie les "Unes" des journaux sont les symptômes d'un même défi : la fin de l'abondance. Face à l'inflation, la planche à billets n'alimente plus l'explosion de la masse monétaire. L'argent plus rare retrouve de la valeur, les taux d'intérêt et les rendements obligataires augmentent (trop ?) rapidement, mais démontrent aussi par ce fait la solidité des assureurs pour absorber la situation. Pour les souscripteurs d'emprunts, comme c'est le cas des assureurs, voilà pour le long terme une bonne nouvelle (Cf. Baromètre Prospectif 2022 – pages 3 et 4). En attendant qu'elle se traduise dans la performance des portefeuilles, un livret A plus attractif les oblige à redonner des couleurs à la rémunération de l'assurance vie en cessant d'alimenter voire en prélevant dans les réserves.



Pour les emprunteurs, la rareté retrouvée de l'argent est à l'inverse un problème. Après le "quoi qu'il en coûte", la préoccupation de ne pas ajouter encore de la dépendance à l'égard des marchés financiers contraint de plus en plus les politiques publiques. Elle est aussi cet "elephant in the room" de la réforme des retraites.

"Elephant in the room" (littéralement "éléphant dans la pièce") est en anglais "une expression désignant un sujet important et manifeste, généralement associé à un problème délicat ou à un risque, dont tout un chacun peut constater l'existence mais que personne n'ose mentionner."

source : Wikipédia



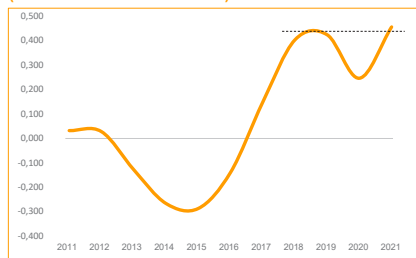
L'évolution des tarifs réglementés du gaz et de l'électricité est aussi forte que rapide, elle aussi, de même que l'envolée et la volatilité des prix du marché de gros sont spectaculaires.

La dimension conjoncturelle de ces tensions (guerre en Ukraine...) ne peut dissimuler les tendances anciennes, longues et lourdes. La recomposition du mix énergétique imposée par le réchauffement climatique sonne le glas dans la durée d'une énergie abondante et peu chère. Comme pour tous les acteurs économiques, ces effets imprimeront par mille canaux l'environnement des entreprises d'assurances, depuis l'optimisation de leur exploitation (économies d'énergie), l'impact sur le pouvoir d'achat et ses effets sur les tarifs et garanties souscrites, l'épargne disponible des ménages, etc.

Dans le champ très différent du marché du travail, le ralentissement de la croissance ne se traduit pas (encore ?) par une dégradation du marché de l'emploi, comme on pouvait le craindre. A 7,2% (février 2023), le taux de chômage atteint un point bas que l'on n'avait pas connu depuis 2008. Le plein emploi, qui correspond à un chômage frictionnel incompressible, est quasiment réalisé sur le marché des cadres (plus de 50% des effectifs des sociétés d'assurances). Le taux d'activité des [15-64 ans], qui mesure le rapport entre le nombre de personnes en emploi et le nombre total de personnes, n'a jamais été aussi fort depuis 1975 ! Ce renversement de situation a néanmoins pour corolaire des difficultés croissantes de recrutement dans de nombreux secteurs. Confer en particulier notre étude de décembre 2022 sur "Les métiers en tension et les difficultés de recrutement dans l'assurance".

Or, cette moindre disponibilité de compétences dans de nombreux métiers et domaines intervient au moment même où la dynamique de recrutement dans notre secteur n'a jamais été aussi forte.

Indice de tension du marché national de l'emploi (DARES / Ministère du travail)



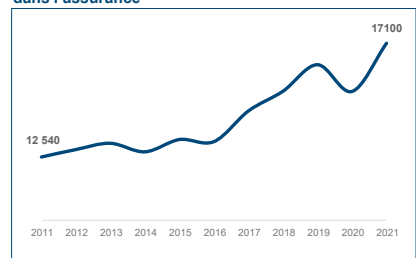
De nombreux signes convergent qui laissent présager une concurrence de plus en plus âpre dans l'accès à ces ressources. Dans tous les pays du monde, le déficit en compétences mathématiques et numériques est structurel depuis plusieurs années. Plus généralement, le classement des élèves français dans le Programme International pour le Suivi des Acquis (PISA) ne garantit pas que les prochains entrants sur le marché du travail soient davantage en mesure que leurs aînés de concrétiser les espérances de "l'agenda de Lisbonne" (en 2005). Cette stratégie fixée par le Conseil Européen devait faire de l'UE "l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale". C'est dans ce contexte que devront s'inscrire les politiques de GPEC des entreprises de la branche dans les années qui viennent.

Le dentifrice est sorti du tube

Sur fond d'un tel contexte, l'actualité nationale est marquée par l'augmentation des prix et la question des retraites. "L'inflation est comme la pâte à dentifrice : une fois qu'elle est sortie du tube, il est impossible de l'y remettre". La métaphore d'un président de banque centrale, il y a 40 ans, peut reprendre du service. Le dérapage des prix au deuxième semestre 2021 devait être transitoire ; il devrait s'établir aux environs de 12,2% entre le 1er janvier 2021 et le 31 décembre 2023 alors qu'il était seulement de 3,4% les trois années précédentes. Après s'être fait oublier pendant

plus de 30 ans, l'inflation fait son grand retour dans le paysage des politiques économiques et sociales. La forte augmentation des prix de l'énergie, notamment, produit un transfert de richesse à l'extérieur de la communauté nationale. Elle ouvre différents choix pour décider quels agents économiques (ménages, entreprises, administrations...) prendront quelle quote-part de la facture.

Evolution du nombre de recrutements dans l'assurance



Lors d'un épisode similaire dans les années 1970, l'ajustement s'était beaucoup opéré par la baisse de la profitabilité et une fragilisation consécutive des entreprises.

L'indexation généralisée avait alors entretenu pendant une quinzaine d'années une spirale prix/salaires accompagnée d'une envolée du chômage. Pour prévenir ce scénario, les pouvoirs publics s'efforcent de contenir l'inflation en finançant le plafonnement du prix des énergies et renvoient à la négociation collective dans les entreprises le soin d'articuler au plus près de leurs réalités économiques l'augmentation des salaires. Les canaux de transmission de l'inflation aux comptes de résultats des entreprises d'assurances sont multiples. Tout particulièrement, la croissance des coûts de la réparation automobile (+7,9% pour l'indice SRA en 2022) ou des travaux dans le bâtiment (+8,3% pour l'indice FFB) pèsent sur le principal poste de coûts de l'assurance Dommages. Entre les demandes gouvernementales pressantes de modérer l'évolution de leurs tarifs et l'augmentation tendancielle des charges, les assureurs recherchent le meilleur équilibre.

L'emploi des séniors

La réforme de l'assurance chômage et le sujet des retraites font du maintien dans l'emploi des séniors une question sociale majeure. Une durée d'indemnisation ramenée pour eux de 36 à 27



mois, conjuguée aux nouvelles exigences d'une pension à taux plein, renvoie à la question d'un taux d'emploi des [60-64 ans] particulièrement faible comparativement à d'autres pays d'Europe (34,5% en 2021). Actionnant différents leviers, les pouvoirs publics escomptent ainsi un supplément de 100 000 salariés séniors en 2025 et jusqu'à 300 000 en 2030. La branche assurance devrait contribuer à la hauteur de son poids dans le salariat et peut-être même davantage. C'est d'abord la conséquence d'une pyramide des âges qui devrait

alimenter ces tendances. Sur les seules cinq dernières années, l'effectif des [55-62 ans] s'accroît de 1 890 collaborateurs (+8%), tandis que celui des [63 ans et plus] gagne 400 collaborateurs (+24%). L'augmentation des [plus de 60 ans] procède aussi de la baisse vraisemblable des taux de sortie pour chacun des millésimes des [55 ans et plus] sur la période 2023/2030 à venir. Il est loin le tournant des années 2000, quand des plans de préretraite "maison" incitaient les départs à 55 ans. 45 ans était même le seuil d'entrée dans la catégorie "sénior" des politiques RH de l'époque. Depuis lors, une entrée plus tardive sur le marché a réduit l'effectif des collaborateurs éligibles à la retraite à 60 ans au titre d'une carrière longue. L'âge légal porté à 62 ans contribue également au différé de l'âge de sortie depuis 2012. Davantage de cinquantenaires dans l'assurance déplace ainsi l'attention de ce qui se passe dans la classe d'âges suivante. C'est désormais sur la population des 60 ans et plus en activité que l'observation des séniors devra resserrer sa focale.

ROMA
Age de cessation
d'activité



Le soudeur et les microfissures

Ce n'est pas une fable de La Fontaine. Cette histoire ne se déroule pas dans une entreprise de notre branche. Sa morale pourrait néanmoins interpeller tous les secteurs, entreprises d'assurances comprises. A la croisée d'enjeux de GPEC, de tensions sur le marché du travail et de maintien dans le temps des compétences techniques, cet accident industriel résonne comme un appel à la vigilance...

Au moment où les entrepreneurs du métavers voudraient que nous chaussons les lunettes de la "réalité virtuelle" (sic), le réel (tout court) se venge dans les centrales nucléaires françaises. Des fissures comprises entre une centaine de microns et quelques millimètres sont apparues à la surface de tuyaux en acier de 25 à 30 centimètres de diamètre.

Leur réparation impose des travaux complexes et l'arrêt de la production sur de nombreux sites. Ces interventions se cumulent avec d'autres indisponibilités consécutives aux retards de maintenance accumulés pendant la période du Covid. On leur doit l'effondrement de la génération d'électricité nucléaire (Ecowatt dans nos bulletins météo), la dépendance à nos voisins européens d'une activité jusque-là massivement exportatrice et la montée du sentiment d'un déclassé national depuis la crise sanitaire.

Comment en est-on arrivé là ? On souhaiterait qu'un jour des chercheurs produisent une étude de cas documentée sur l'enchaînement des événements et décisions qui aideront à prévenir des accidents industriels de ce type. Dans cette attente, ce que l'on connaît ne peut qu'interpeller le risk management de toutes les entreprises, assurance comprise. Les polémiques publiques qui ont émaillé la recherche en responsabilité de cette situation pointent en direction d'une problématique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Si l'indisponibilité du parc nucléaire français a pris une telle ampleur, c'est aussi parce que les microfissures ne trouvaient pas suffisamment de soudeurs pour les réparer. Compte tenu des deux à trois ans nécessaires pour développer un professionnel à la hauteur des exigences requises, c'est bien avant qu'il aurait fallu étoffer les équipes, alors que l'horizon de vie du parc laissait peu de doutes sur la persistance des besoins à terme.

A l'heure où notre propre branche doit relever le défi du renouvellement de ses baby-boomers, on peut penser à cultiver certaines attitudes, notamment ne pas présumer que la compétence technique soit définitivement acquise. Bien qu'indispensables en effet, les compétences relationnelles ne constituent pas une fin en soi. Sans s'opposer à la maîtrise de la technique, qui reste un socle incontournable, elles doivent au contraire servir sa valorisation. Ainsi, remettre sans cesse l'ouvrage sur le métier en s'assurant de la conversion effective de la formation en savoir-faire constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises (Cf. Les métiers en tension – p. 33).

Les premiers pas de ChatGPT dans la rédaction du Baromètre

ChatGPT est un robot conversationnel capable d'échanger en langage naturel avec des humains. Il se présente comme une messagerie où l'on écrit ses questions et où l'on reçoit ses réponses. Lectrice, lecteur, il vous suffit de suivre le lien <https://openai.com/blog/chatgpt/> pour tester ses capacités dans un nombre incroyable de domaines. Le savez-vous ? Vos enfants l'utilisent déjà pour faire les devoirs à leur place (ou ont pensé à le faire). Les salariés attendent quant à eux une version PowerPoint qui leur serait plus utile.

La solution d'intelligence artificielle développée par Open AI introduit une rupture certainement de même portée que le moteur de recherche de Google (1998) ou que le premier véritable "smartphone" (2007). Dans la deuxième partie, nous nous interrogeons sur les implications de ce type d'outils sur les chaînes d'activités et sur les métiers de notre branche. Avant cela, demandons à ChatGPT : *quel sera l'impact de ChatGPT sur l'emploi de l'assurance en France ?* En date du 30 janvier 2023, voici ci-contre sa réponse :

On appréciera ici la prudence de l'algorithme en matière de prévisions... On relèvera aussi que les seules créations d'emplois qu'il envisage sont dans la technologie... Rappelons que cette même question nous est régulièrement posée depuis le début des années 2000, après l'industrialisation de la gestion des contrats, dans un premier temps, puis pour apprécier les effets de la révolution digitale par la suite.

La réponse de ChatGPT fait la synthèse d'une quantité faramineuse de données recueillies sur le web jusque fin 2021. L'outil a le mérite de nous fournir une synthèse d'un consensus (mou) de place, à une certaine date. Face à l'énorme potentiel de ces technologies, l'enquête, bien humaine celle-là, sur les effets de l'IA sur l'emploi dans l'assurance reste à faire.

"L'impact de ChatGPT sur l'emploi dans les entreprises d'assurances en France dépendra de l'utilisation qui sera faite de cette technologie. Si ChatGPT est utilisé pour automatiser certaines tâches, cela pourrait entraîner une réduction de la main-d'œuvre dans certaines industries. Cependant, il pourrait également être utilisé pour améliorer les processus internes et les services aux clients, ce qui pourrait entraîner une création d'emplois dans le secteur de la technologie. En fin de compte, l'impact dépendra de la manière dont les entreprises d'assurances choisiront d'utiliser ChatGPT".

II - Chaîne d'activités et métiers : IA, l'enquête qui reste à faire...

D'un GPT à l'autre...

Le terme GPT veut dire "Generative Pre-trained Transformer". Cela signifie que l'IA a été pré-entraînée pour comprendre le langage naturel et répondre aux questions qui lui sont posées. Mais l'acronyme avait déjà un autre sens, tout aussi pertinent pour qualifier cette technologie :

"Les économistes caractérisent les grandes phases technologiques par l'émergence de technologies à usage général, ou GPT (general purpose technologies). La machine à vapeur, l'électricité, l'automatique ou internet font partie d'une liste qui débute en général par la domestication des plantes au néolithique. Depuis le milieu du XIX^{ème} siècle, une GPT présente trois propriétés : elle est utilisée dans de nombreuses activités humaines; ses performances augmentent avec son usage ; elle facilite la construction ou le développement d'autres innovations." ("IA et emploi, une menace artificielle" Philippe Askenazy et Francis Bach).

Il est facile de reconnaître ces trois caractéristiques dans l'intelligence artificielle.

Le paradoxe de M. Solow

Les deux auteurs poursuivent : "Une GPT induit trois phases pour la croissance économique. La première est marquée sur une à trois décennies par une croissance atone de la productivité, alors que la technologie est déjà visible. Il s'agit d'une phase d'adaptation, notamment des régulations, des organisations du travail et des compétences, de performances encore limitées de la technologie. On peut la qualifier de paradoxe de Solow, en référence à ce que cet auteur énonçait en 1987 : 'On voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité'. La phase suivante de maturité délivre une croissance de la productivité et du PIB. Dans la dernière phase, la dynamique générée par la GPT sature, avant l'émergence d'une nouvelle GPT qui pourra ou non s'appuyer sur la précédente".

Le cas de l'assurance

La vérification, dans l'assurance, du paradoxe de Solow appelle un complément d'enquête. A première vue, l'évolution globale des effectifs de la branche semble vérifier l'assertion du prix Nobel d'économie. Si l'on fait remonter à 2011 l'amorce du grand virage numérique, sur des marchés généralement à maturité, l'emploi non seulement n'a pas diminué mais a crû constamment (+5% sur la décennie), même si c'est de manière lente. Même si la dynamique des effectifs par métier laisse voir des différences importantes, il est toutefois peu évident que cette cause ait été déterminante pour expliquer la baisse de la *Vente itinérante* (-27,1%), laquelle tient davantage à la crise financière de 2008 et ses soubresauts. La révolution digitale n'a pas eu non plus d'effet visible sur la *Vente sédentaire* (+19,1%) ni sur l'*Indemnisation* (+27,2%, prise dans son ensemble). Ces deux fonctions vérifient-elles pour autant le paradoxe du professeur Solow ? Pour conclure à la stagnation de la productivité, il faudrait exploiter des données qui ne sont pas disponibles. Au numérateur de ce ratio, l'évaluation de la production devrait être réalisée pour trois niveaux d'analyse : tout d'abord l'évolution des portefeuilles, ensuite, les actes de gestion qu'ils génèrent, et enfin le temps mobilisé pour chaque contrat (alors même que la prise en charge humaine de l'assuré s'est considérablement étoffée sur la période). Si l'on considère ce dernier indicateur, l'hypothèse d'une augmentation du ratio production / effectifs apparaît donc la plus probable.





2017, l'intelligence artificielle rentre en scène

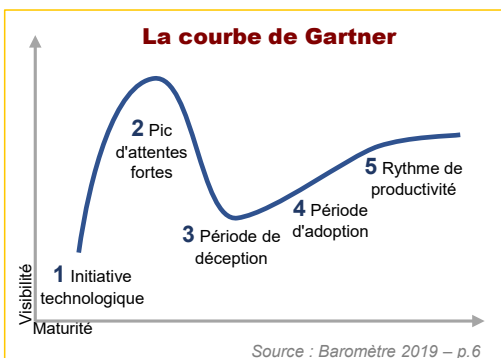
A l'occasion de la publication du Baromètre 2017, nous avons alors invité un représentant d'IBM à nous présenter le ChatGPT de l'époque, un dénommé Watson:

"Les outils de l'intelligence artificielle (IA) commencent à être mobilisés pour assister les conseillers. Dans telle banque, tous les chargés de clientèle bénéficieront d'une aide à l'analyse et au traitement des nombreux courriels qu'ils reçoivent quotidiennement. La technologie leur permettra 'd'identifier les demandes les plus fréquentes, de déterminer leur niveau d'urgence et d'aider les chargés de clientèle à les traiter plus rapidement'. Des analyseurs sont d'ores et déjà testés, qui permettent de lire les mails envoyés par les clients, d'en extraire les intentions, d'en mesurer la priorité et de soumettre aux conseillers des projets de réponse préformatée" (Baromètre 2017 – p.6).

2017-2023, six ans à peine. L'irruption de l'IA dans le domaine de la relation client est probablement trop récente pour que nous soyons sortis de "la croissance atone de la productivité, alors que la technologie est déjà visible". Mais, si l'on pense que ses effets commenceront à se faire sentir après une maturation de 10 ans, plutôt que de 30, alors c'est en 2027 qu'il faut nous projeter, c'est-à-dire à l'horizon 5 ans de ce Baromètre.

La courbe de vie des innovations

A quelle vitesse ChatGPT et ses émules progresseront-ils sur la courbe du Gartner Group ? Si l'étape du pic des attentes fortes est certainement proche, assistera-t-on au ressac puis à la reprise vers la maturité des étapes qui suivent ? On gardera à l'esprit que si la numérisation de la société et des organisations se poursuit, cela semble moins valoir comme un blanc-seing ou une foi aveugle dans la révolution digitale. En regard de la vague triomphante des années 2015/2020, l'accumulation de demi-succès, retards au démarrage et vrais échecs décillent le regard sur certaines annonces de quelques grands acteurs du numérique. Deux ans après son lancement dans notre pays, la 5G laisse sur leur faim ceux qui attendaient une expérience client véritablement différente. Les déboires de l'autopilote de Tesla n'augurent pas un développement aussi irrésistible d'un véhicule totalement autonome. Amazon, qui a installé des dizaines de millions de son assistant vocal Alexa dans les foyers américains, ne parvient toujours pas à monétiser les interactions domestiques pour en faire un business model rentable. Quelques mois à peine après son lancement avec grand fracas par Méta / Facebook, le métavers a déjà du plomb dans l'aile. Après avoir évoqué des attentes exagérées, le cabinet Gartner place cette technologie sur "la pente des désillusions" de sa courbe.



L'enquête nécessaire

Pour ceux qui se soucient de l'évolution de l'emploi dans l'assurance, les rythmes de transformation semblent plutôt porteurs de bonnes nouvelles. La vitesse de diffusion n'est pas telle qu'elle annonce des destructions de postes à l'horizon 3/5 ans de ce Baromètre. Il demeure qu'un mouvement souterrain est certainement en route, même si peu de signes de son avancement affleurent à ce stade. Ses conséquences à terme sont tellement importantes qu'il est nécessaire dès à présent de se doter de dispositifs pour les détecter et les suivre. Ces enjeux imposent en effet de rentrer plus avant dans le cœur de ces technologies. Il nous faut discerner les activités humaines auxquelles ChatGPT et ses émules pourront se substituer versus celles pour lesquelles un remplacement est pur fantasme. Dans l'assurance, la manière la plus simple d'évaluer l'impact de l'IA sur l'emploi commence par le rapprochement des praticiens avec les experts de cette technologie, sans intermédiaires, dans une relation directe. C'est-à-dire constituer ce que les pragmatistes ont depuis longtemps théorisé sous le nom de communauté d'enquête.

Profil statistique de branche et tendances d'évolution

A - Conception et adaptation de l'offre

Données sur les effectifs	2021	Estimations 2022	Tendance à 5 ans
Effectifs du domaine fonctionnel	5 400	6 000	↗
Poids représentatif du domaine / Population totale	3,5%	3,9%	↗
Taux de recrutement	13,5%	16,0%	→
Age moyen	39,4 ans	38,9 ans	→
Taux de 55 ans et+	11,7%	10,2%	→
Taux de cadres	91,5%	90,6%	→
Niveaux de formation Bac+2/3	31,9%	30,1%	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	58,6%	64,4%	→

B - Distribution et développement commercial

Données sur les effectifs	2021	Estimations 2022	Tendance à 5 ans
Effectifs du domaine fonctionnel	55 400	54 000	→
Poids représentatif du domaine / Population totale	36,1%	35,2%	→
Taux de recrutement	10,8%	11,8%	→
Age moyen	42,2 ans	42,1 ans	→
Taux de 55 ans et+	16,1%	16,0%	→
Taux de cadres	37,4%	37,1%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3	57,3%	59,9%	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	12,2%	12,8%	↗

D - Indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement

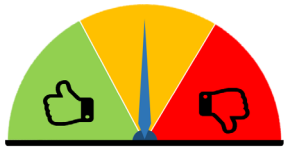
Données sur les effectifs	2021	Estimations 2022	Tendance à 5 ans
Effectifs du domaine fonctionnel	26 900	27 400	→
Poids représentatif du domaine / Population totale	17,6%	17,7%	→
Taux de recrutement	11,3%	12,0%	→
Age moyen	41,6 ans	41,3 ans	↘
Taux de 55 ans et+	16,2%	15,3%	↘
Taux de cadres	33,9%	33,3%	→
Niveaux de formation Bac+2/3	58,1%	59,6%	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	20,0%	20,8%	↗

Données sur les effectifs	Métiers -cœurs		Fonctions-supports		Population Totale	
	Estimations 2022	à 5 ans	Estimations 2022	à 5 ans	Estimations 2022	à 5 ans
Effectifs du groupe de métiers	104 100	→	50 600	→	154 700	→
Poids représentatif du groupe de métiers	67,3%	→	32,7%	→	-	-
Taux de recrutement	12,2%	→	11,3%	→	11,8%	→
Age moyen	41,5 ans	→	44,4 ans	→	42,4 ans	→
Taux de 55 ans et+	15,3%	↘	22,0%	→	18,0%	→
Taux de cadres	38,8%	↗	76,4%	→	52,0%	↗
Niveaux de formation Bac+2/3	57,4%	→	43,2%	→	53,0%	→
Niveaux de formation ≥Bac+5	18,9%	↗	37,8%	→	24,9%	↗

*Métiers-cœurs : A. Conception et adaptation de l'offre / B. Distribution et développement commercial / C. Relation client et opérations d'assurances / D. Indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement / E. Gestion des actifs

*Fonctions-supports : F. Environnement de travail et appui aux équipes / G. Systèmes d'information et appui à la transformation digitale / H. Communication et conception multimédia / I. Ressources Humaines / J. Pilotage économique, comptable et financier / K. Gestion et maîtrise des risques / L. Conseil juridique et Secrétariat général / M. Projets d'organisation et de transformation de l'entreprise / N. Direction de l'entreprise ou de centre de profit /

III - Difficultés de recrutement, quelles pistes de réflexion et d'actions RH ?



Les tensions sur le marché du travail révèlent une baisse tendancielle de l'efficacité du recrutement par internet. Elles incitent les entreprises à se tourner davantage vers leurs ressources internes tandis que de nouvelles pratiques RH s'inventent.

Le rendement décroissant des pratiques de recrutement

Pour de nombreux métiers, les indicateurs du processus d'embauche passent du vert à l'orange, voire au rouge. Le temps et l'énergie à consentir pour générer des entretiens "utiles" augmentent. La détérioration s'observe aussi en aval, par la dégradation des scores de rétention dans les premiers mois suivant l'embauche. Depuis une vingtaine d'années, la numérisation du marché de l'emploi, l'utilisation de candidatures larges et profondes, le recours aux réseaux sociaux facilitait l'accès à des ressources abondantes. Alors que tout le monde recourt aux mêmes bases et démarque les mêmes profils, une partie des bénéfices de ces outils s'érode. Si les tensions actuelles signalent l'entrée dans un régime de pénurie durable, redoubler d'effort ne suffit plus, il faut devenir stratégique.

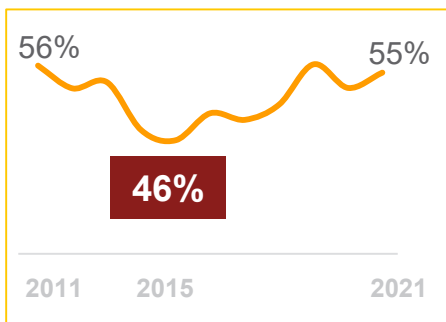
Diminuer les besoins de recrutement

C'est la première piste qu'un marché de l'emploi difficile conduit à explorer. De même que l'énergie la plus respectueuse de l'environnement est celle que l'on ne consomme pas, les meilleurs recrutements pourraient être ceux que l'on n'a pas besoin de faire grâce à une meilleure fidélisation de ses salariés. A l'image des plans de sobriété dans le domaine de l'énergie, les leviers RH ne peuvent-ils pas aussi être pensés pour tenter de contenir le volume d'embauches (naturellement sans décroissance et au-delà des gains de productivité ordinaires) ?

La diminution du recours aux CDD "de droit commun" ?

Parmi les moyens concourant à cette maîtrise, on peut s'intéresser au turnover qui résulte des politiques de recrutement de l'entreprise. Le très fort différentiel de taux de sortie entre CDI et CDD fait de la répartition des entrées entre ces deux catégories une variable stratégique. Après avoir diminué dans la première moitié de la décennie 2010, la part des contrats à durée indéterminée n'a cessé d'augmenter (parenthèse Covid mise à part) après le retournement du marché du travail depuis 2016. Dans la recherche d'un moindre recours aux CDD, il faut cependant distinguer deux ensembles de poids égal, les CDD "de droit commun" et l'alternance. Si les premiers sont en dépendance d'événements de la vie (remplacement de collaborateurs pour cause de maternité, maladie, etc.) ou d'un surcroît temporaire d'activité, ils correspondent pour partie aussi à des décisions qui ne sont pas mécaniquement contraintes et qui relèvent des choix discrétionnaires de l'entreprise. On ne peut expliquer autrement la très grande disparité du poids des CDD de droit commun entre les métiers, ni les variations dans son usage selon les territoires (Cf. Les métiers en tension 12/2022 - 1^{ère} partie et annexes).

Part des CDI dans les recrutements dans l'assurance



Quels seront les effets des tensions sur le marché du travail sur le recours au CDD de droit commun ? Son usage comme longue période d'essai peut-il reculer devant la nécessité d'inscrire le candidat dans la perspective CDI d'une collaboration de long terme ? Dans le domaine de l'organisation, la difficulté de trouver des ressources d'appoint pourrait-elle faire redécouvrir les vertus d'une "réserve de capacités" dans le dimensionnement CDI des équipes ?

Le père du système Toyota de qualité totale estimait que ce "slack organisationnel" était indispensable, autant pour éviter les effets d'engorgement et leur propagation rapide que pour dégager des plages de temps indispensables au développement des individus et des équipes...

Un nouveau rapport des entreprises à l'alternance ?

Les motivations qui conduisent les entreprises à recourir à l'alternance peuvent être très différentes...



et pour autant complémentaires. Depuis la recherche d'une force de travail pour palier un besoin immédiat, jusqu'au projet de développer un collaborateur afin de l'intégrer à terme, l'attention portée au processus d'apprentissage ne peut pas être la même.

Pour les 4 000 alternants qui rejoignent chaque année en moyenne notre branche, on trouvera certainement un nuancier de configurations entre ces deux extrêmes. Dans son étude de 2022 sur le suivi de l'insertion professionnelle des alternants au sein des 15 secteurs qu'il couvre, l'Opcv

ATLAS observe que 86% des alternants sont en emploi 6 mois après la fin de leur alternance.

Pour ces derniers, la moitié seulement (51%) travaille encore dans l'entreprise où l'alternance a été effectuée. Quant à l'autre moitié partie ailleurs, le principal motif de non-présence résulte deux fois sur trois d'une absence de proposition d'embauche par l'entreprise d'alternance. Indépendamment d'une éventuelle poursuite d'études (pour 4% des départs à l'initiative de l'alternant), il est néanmoins intéressant de relever que le tiers des départs correspond de fait à un choix volontaire de la part du jeune diplômé.

Les difficultés de recrutement font-elles évoluer ces chiffres ?

Entre aspirations personnelles, possibilité de faire financer ses études et besoins opérationnels, le haut niveau de subventionnement de l'alternance pourrait entretenir une vision d'abord financière de la formule. Bien que les 6 700 alternants ne représentent dans l'absolu "que" 4,3% des effectifs de la branche en 2022, cette modalité contractuelle constitue un quart du total des recrutements dans l'assurance... et grimpe même à une embauche sur deux si l'on se focalise sur les moins de 30 ans.

Si cette voie d'insertion professionnelle semble aujourd'hui privilégiée par les entreprises du secteur, dans les faits, le tournant a été pris il y a plus de 15 ans. Par-delà sa dimension citoyenne, le recours à l'alternance comme moyen de dépasser les problématiques d'attractivité du secteur et de conforter une insertion professionnelle réussie est donc une réalité établie de longue date.

Quand bien même l'indice de tension du recrutement des alternants, tous métiers confondus, est moitié moindre que celui des CDI et des autres CDD (respectivement 23% contre 45% et 46%), les difficultés croissantes de recrutement concernent aussi ces jeunes. Dans certains métiers, les tensions sur l'embauche de débutants peuvent être aussi élevées que pour les profils expérimentés. L'élargissement d'une "alternance durable", telle qu'elle se pratique déjà dans certains métiers tendus (actuariat et data sciences, vente, informatique, risk management, audit), pourrait alors devenir une bonne nouvelle.





Les autres composantes du turnover

Ce focus sur les CDD ne doit naturellement pas faire oublier les autres salariés qui quittent l'entreprise. Même si nous ne développons pas ce sujet dans ce Baromètre, on gardera à l'esprit que près de 8 000 collaborateurs en CDI de moins de 55 ans, encore loin de la retraite donc, ont quitté en 2021 une entreprise de la branche (comme en 2020 et 2019 d'ailleurs, avant la crise sanitaire).

Satisfaire les besoins de recrutement

Les tensions sur le marché du travail invitent aussi l'entreprise à reconsidérer ses approches pour les postes où un apport externe reste nécessaire. Sans pouvoir faire ici l'inventaire complet des pratiques qui s'intensifient, se rénovent ou s'inventent, trois évolutions en particulier viennent signaler un changement d'époque : un processus de recrutement plus agile, l'enrôlement des salariés dans le recrutement de leurs (futurs) collègues, le *on* et le *off boarding* comme nouvelles variantes d'une symétrie des attentions.

Un processus de recrutement plus agile

Le renversement des rapports de négociation sur le marché du travail dérange le vocabulaire. Du temps où ils étaient favorables aux employeurs, cela faisait sens de parler d'offres d'emplois, de candidats et de candidatures. Maintenant que ces rapports bénéficient plus souvent aux salariés, on devrait davantage parler d'offres de compétences, de candidats-prospects et de chasse. L'entrée dans un univers de pénurie marque une transformation de l'activité des recruteurs. Tassement des flux de postulants, obligation de composer avec les exigences sur le niveau des candidats, voire même renoncement à pourvoir le poste dans les cas extrêmes... De telles circonstances entourent désormais une part significative des embauches.

Beaucoup plus souvent que par le passé, c'est à l'initiative du candidat-prospect que les processus d'embauche ne vont pas à leur terme. Cette volatilité oblige les intervenants, recruteurs et partenaires métiers, à travailler l'organisation et leurs interactions sur cette chaîne. Une demande d'emplois pléthorique dispensait les entreprises de viser "une expérience candidat" à la hauteur de ce qu'elles recherchaient dans la relation avec leurs assurés ou leurs partenaires. A l'instar d'autres chaînes de production, celle du recrutement doit désormais être abordée dans une perspective qui dépasse la simple rationalisation, c'est-à-dire en adoptant une perspective agile. Le temps n'est plus où il était possible d'imposer sans risque un processus ressemblant à un parcours du combattant, jalonné d'un nombre élevé d'interviews, multipliant et croisant regards et jugements sur le candidat pour l'élaboration d'un consensus interne. Désormais certains des DRH codifient des parcours limités à deux entretiens, trois pour certains postes à hautes responsabilités. Depuis le premier contact jusqu'à la décision, le manager de proximité – comme le membre du Comex recherchant son assistant(e) – doit organiser son agenda pour que des délais trop longs n'exposent pas le candidat ou la candidate aux attrait d'offres concurrentes.

Inviter les salariés à participer activement au recrutement de leurs collègues

Le partage des rôles assignait traditionnellement à la DRH le soin de trouver des collaborateurs compétents, et aux managers de délivrer la performance. Sans naturellement disparaître, cette frontière entre les deux domaines se brouille. Un marché de l'emploi moins fourni oblige les deux partenaires à approfondir de nouvelles pratiques. La nécessité fait loi et appelle à des compromis entre exigence et réalisme. Les directions métiers doivent se faire à l'idée que trouver les candidats répondant à toutes leurs exigences n'est pas toujours possible.

Elle commande une plus grande ouverture à différentes variantes de profil, quand elle ne conduit pas à s'interroger sur l'organisation pour contourner les contraintes de compétences plus rares.

Ces nouveaux dialogues débordent désormais des quelques métiers d'expertises, traditionnellement tendus, pour s'élargir à d'autres activités qui recrutent en nombre. Dans la bataille du *sourcing* pour accéder aux meilleurs candidats, les DRH sollicitent désormais les managers et collaborateurs pour qu'ils enrichissent la prospection RH par leurs propres réseaux, anciens collègues d'entreprise ou d'école, relations amicales ou familiales...

Certaines sociétés vont même jusqu'à institutionnaliser la cooptation en intéressant financièrement les collaborateurs apporteurs de nouvelles embauches. Ainsi, tous les métiers sont désormais susceptibles d'être concernés par une pratique qui, pendant des décennies, n'avait concerné que la vente itinérante...

On et off boarding, la nouvelle variante d'une symétrie des attentions

Dans la conception qui nous intéresse ici, le plan d'intégration ou *on boarding* RH regroupe l'ensemble des activités qui participent à la meilleure "expérience collaborateur" lors de son entrée dans l'entreprise. La problématique du turnover de première année (et peut-être aussi les mauvais souvenirs de la période du Covid) conduit les DRH à un investissement croissant sur ce thème. Par le passé, des parcours d'incorporation ont pu évoquer les premiers jours de l'appelé quand il recevait son paquetage. Il s'agit désormais de produire du sens en développant très tôt des liens d'attachements (valeurs...) et de connaissances (vue d'ensemble sur l'organisation, la diversité des activités de l'entreprise...). Le *on boarding* embauche aussi le nouveau collaborateur dans un maillage de contacts et d'évènements qui lui permettent ainsi de bénéficier d'une meilleure expérience de l'entreprise.

Plus surprenant ou nouveau, mais selon la même logique, les enjeux de la marque employeur, notamment induits par l'exposition aux réseaux sociaux, imposent de porter à l'*off boarding* une attention symétrique. Les DRH sont convaincus qu'il faut professionnaliser les conditions du départ, quel que soit celui qui en prend l'initiative. Le temps est loin où les démissions étaient considérées comme une déloyauté, voire une trahison vis à vis de l'entreprise. Désormais, on parle de retour possible avec le *boomerang hiring*. Les alternants ayant donné satisfaction sont les premiers bénéficiaires de ces nouvelles pratiques. Prêter attention à la qualité de la séparation permet aux deux parties de ne pas injurier l'avenir.

Finalement, les années 70 ne sont peut-être pas si lointaines, lorsque l'on fredonnait : "On s'est aimé comme on se quitte / Tout simplement sans penser à demain".



Etudes disponibles

ROMA – Bilan social et formation des salariés de l'assurance

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

Baromètre prospectif

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

Profils métiers et études thématiques

- Les métiers en tension et difficultés de recrutement dans l'assurance (2022)
- L'agilité dans tous ses états, revue exploratoire de quelques questions RH (2021)
- Les séniors, l'alternance et le télétravail dans l'assurance et l'assistance (2021)
- Les métiers de la gestion et de la maîtrise des risques au temps du digital (2020)
- Les métiers de l'indemnisation au temps du digital (2020)
- Les métiers de l'actuariat et de la conception technique au temps du digital (2019)
- Les métiers de la souscription et de la gestion de contrats au temps du digital (2019)
- Les métiers du marketing au temps du digital (2019)
- Les métiers de l'assurance au temps du digital : analyse des tendances transversales (2018)
- Le référentiel des métiers Cadre de l'assurance (en partenariat avec l'APEC – 2004 et 2017)
- D'une obligation de moyens à une exigence de résultats, quelle formation demain dans l'assurance ? (2017)
- Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance (2016)
- Les métiers de la conduite du changement (2015)
- Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique (2014)
- Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (2013)
- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012 + Focus en 2018)
- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2002 et 2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001 et 2008)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Les métiers de l'actuariat (2000 et 2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres ? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999 + Focus en 2015)
- Les métiers de la formation (1999)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Diagnostiques et rapports

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

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