

Étude portée par les branches professionnelles

Sociétés d'assurance, Courtage d'assurance et de réassurance, Agents généraux d'assurance et Sociétés d'assistance

# Opportunités et évolutions des métiers dans le secteur de l'Assurance

Évolutions liées au numérique, besoins en compétences partagées et adéquation de l'offre de certification

SYNTHÈSE

# Contexte du projet

Le secteur de l'Assurance connaît actuellement une forte évolution du fait de la **transformation digitale** qui s'opère dans l'économie et les usages. Cette évolution fait apparaître de **nouveaux besoins clients**, de **nouveaux métiers** et de **nouveaux acteurs**, tout en impactant fortement les **modes de travail et les métiers** au sein des entreprises.

Du marketing à la gestion des sinistres, en passant par l'évaluation des risques et la souscription, les technologies d'Intelligence Artificielle, d'IoT, de Big Data et de Cloud se déploient sur **l'ensemble de la chaîne de valeur et du cycle de vie de l'assurance**, impactant ainsi tous les métiers.

Au-delà de cette évolution majeure, l'Assurance est en proie à **d'autres dynamiques de transformation** :

- Évolution des attentes des salariés et des modalités de travail dans un contexte de renouvellement des générations
- Intensification des risques et nouveaux risques : catastrophes naturelles, cyberattaques, épidémies...
- Évolution des attentes clients : offres personnalisées, réactivité, transparence, économie d'usage, développement durable, etc.
- Changement sur les réglementations applicables : DDA, RGPD, loi Pacte, Solvabilité 2, IFRS 17, etc.

Ces mutations étaient à l'œuvre avant la crise sanitaire que nous traversons même si celle-ci a sans nul doute accéléré certaines d'entre elles et fait apparaître de nouveaux besoins. Ainsi, les impacts de la transformation digitale ont largement été identifiés à travers différents travaux menés par les Observatoires de branches, notamment de l'Assurance et de l'Assistance. Des dispositifs tels que le CDA (Certification Digitale Assurance) ont été déployés depuis quelques années pour apporter une réponse aux besoins des entreprises.

Néanmoins les quatre branches du secteur de l'Assurance que sont la branche des sociétés d'Assurance (IDCC 1672, 1679, 0653, 2357), d'Assistance (IDCC 1801), du Courtage d'Assurance et de Réassurance (IDCC 2247) et des Agents Généraux d'Assurance (IDCC 2335), toutes concernées par ces évolutions, sont conscientes de la nécessité de poursuivre l'accompagnement des salariés dans la transformation de leurs métiers.

L'objectif de cette étude prospective est **d'éclairer plus précisément l'évolution des métiers et les besoins en compétences associés afin de déterminer si des proximités existent entre leurs métiers et dans quelle mesure l'évolution de l'offre de certification peut permettre de répondre aux enjeux.**

## Remerciements

Nous souhaitons remercier les membres du Comité de pilotage paritaire pour leur implication tout au long du projet, ainsi que l'ensemble des participants mobilisés, et notamment les entreprises et salariés des branches, les experts et les organismes et établissements de formation qui se sont mobilisés.

*Étude réalisée entre juillet 2021 et janvier 2022*

# Méthodologie et moyens mis en œuvre

### RECHERCHE DOCUMENTAIRE

- **Une quarantaine de documents analysés** (*rapports d'observatoires, études prospectives, baromètres, référentiels...*)
- **Plusieurs bases de données exploitées** (*statistique publique, offres d'emploi...*)

### 46 ENTRETIENS

- Experts (*secteur de l'assurance, Intelligence Artificielle, start-ups...*)
- Représentants paritaires de branche
- Professionnels (*métiers de l'assurance, responsables de la formation, RH...*)
- Organismes de formation

### 2 ENQUÊTES EN LIGNE

- Enquête réalisée auprès des **entreprises du secteur** issues des 4 branches
- Enquête réalisée auprès **d'établissements de formation**

### 11 GROUPES DE TRAVAIL

- 6 groupes de travail « **métiers** » avec des professionnels du secteur
- 5 groupes de travail « **plan d'action** » avec des représentants des branches, des professionnels et des établissements de formation

### Enquête entreprises

- 277 répondants
- D'octobre à novembre 2021
- Redressement statistique effectué pour assurer une représentativité entre les branches proche de la réalité du secteur

### Enquête établissements de formation

- 32 répondants
- De novembre à décembre 2021
- Entretiens complémentaires réalisés pour enrichir les réponses qui ne représentent qu'une vision partielle du marché

# Sommaire

---

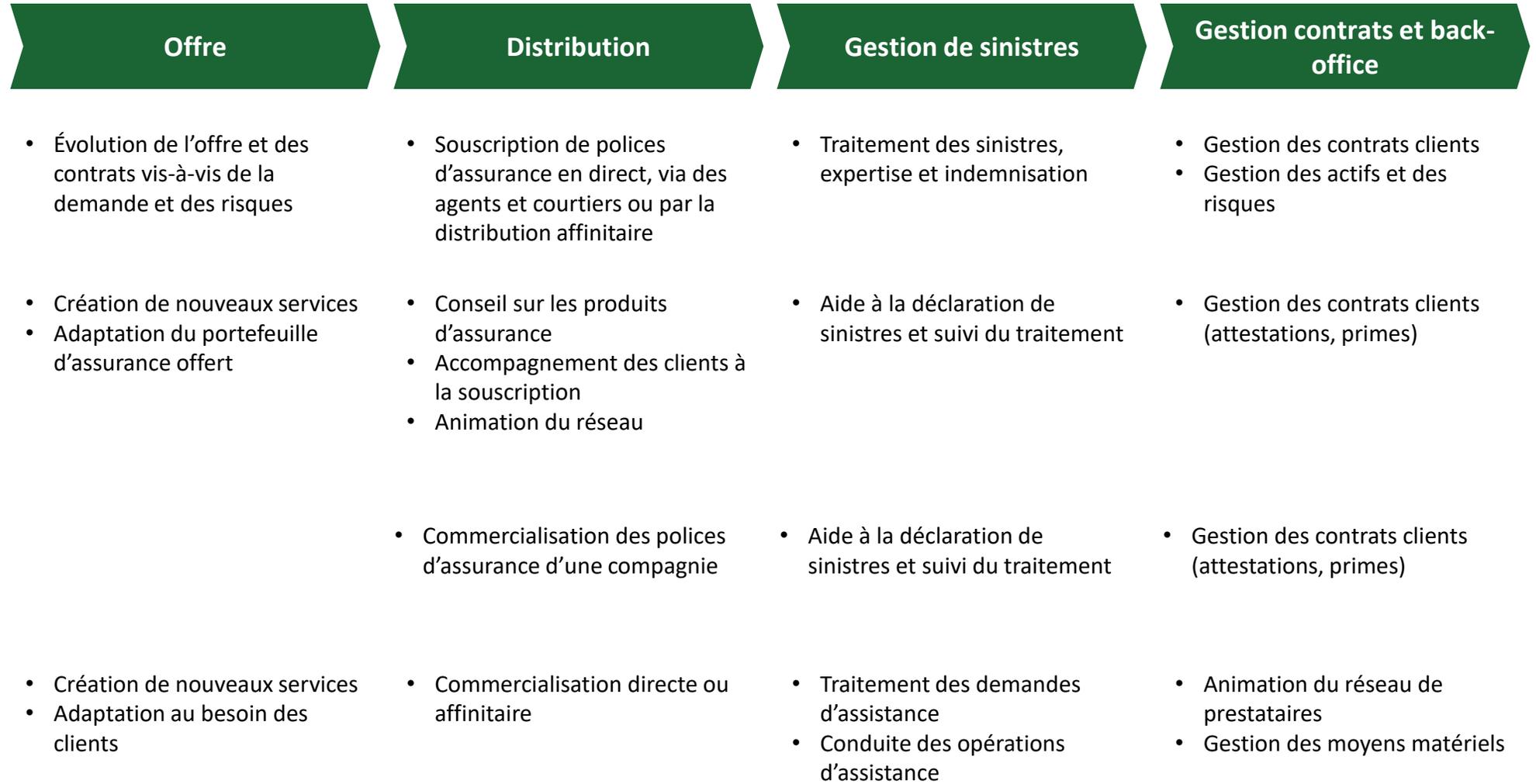
<b>1. Secteur de l'assurance</b>	<b>5</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chiffres clés du secteur</li><li>• Référentiel transverse de métiers et de compétences</li></ul>	
<b>2. Principales évolutions en œuvre</b>	<b>11</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facteurs de transformation des activités</li><li>• Zoom sur les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle</li></ul>	
<b>3. Impacts sur les métiers et les compétences</b>	<b>16</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin en emploi et en compétences dans le secteur</li><li>• Cartographie des métiers impactés</li></ul>	
<b>4. Adéquation de l'offre en certification</b>	<b>21</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La vision des entreprises</li><li>• Analyse de l'offre : identification des besoins non couverts</li></ul>	
<b>5. Opportunités d'évolution et passerelles</b>	<b>24</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les métiers partagés</li><li>• Exemples de passerelles possibles</li></ul>	

# Partie 1.

*Les 4 branches du secteur représentent près de 230 000 salariés, répartis sur 7 familles de métiers transverses aux 4 branches.*

## Le secteur de l'Assurance

## 4 branches qui couvrent le cycle de vie de l'assurance



## Le secteur de l'assurance compte plus de 11 500 entreprises

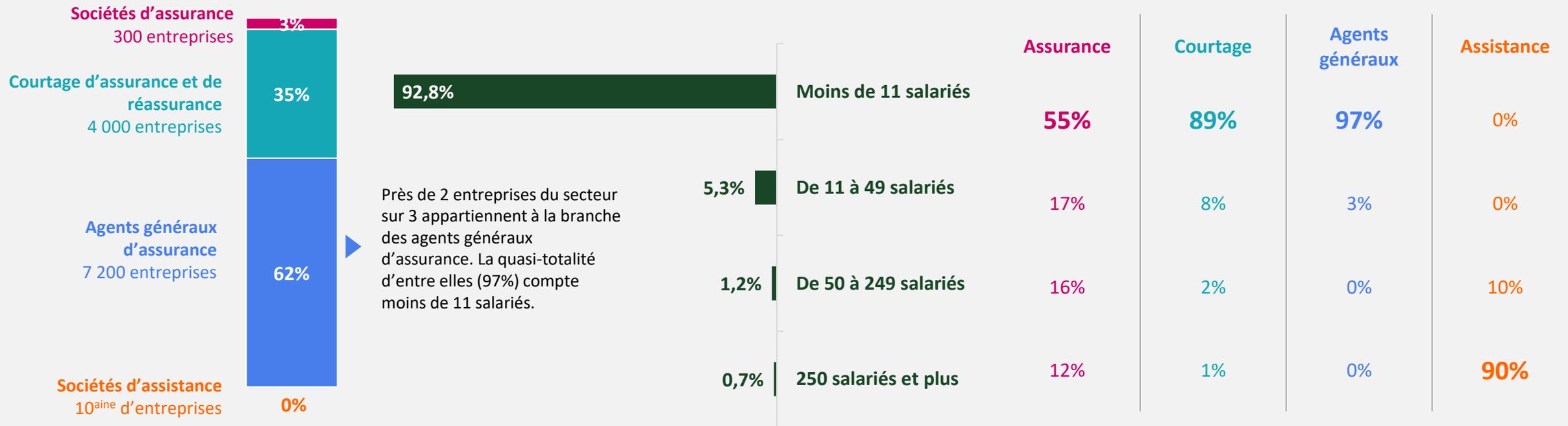
Selon la branche considérée, la **structure des entreprises est très différente**. Les branches du Courtage et des Agents généraux sont marquées par une large majorité de TPE, et un ancrage territorial fort avec des structures de proximité. Les branches des sociétés d'Assurance et d'Assistance sont plus concentrées et comptent des entreprises d'envergure nationale et internationale.

De même, au sein de chacune des branches on peut retrouver une **grande diversité d'entreprises** selon :

- Les clientèles visées (*particulier, entreprises, collectivités...*)
- Les produits proposés (*assurance vie, non-vie, mixte...*)
- Les types de risques couverts (*climatiques, cyber...*)

À titre d'exemple, dans le courtage, on retrouve à la fois des courtiers de proximité, des courtiers grossistes, des courtiers généralistes ou spécialistes.

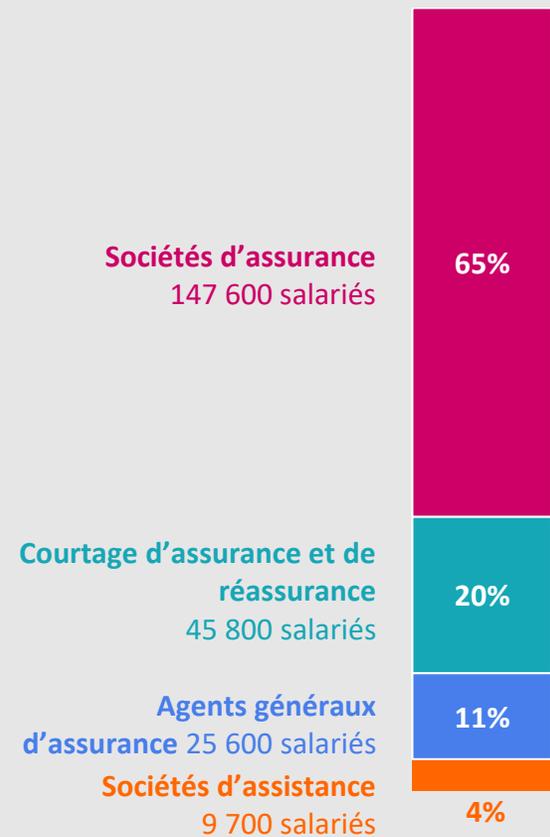
RÉPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE L'ASSURANCE, PAR TAILLE ET PAR BRANCHE



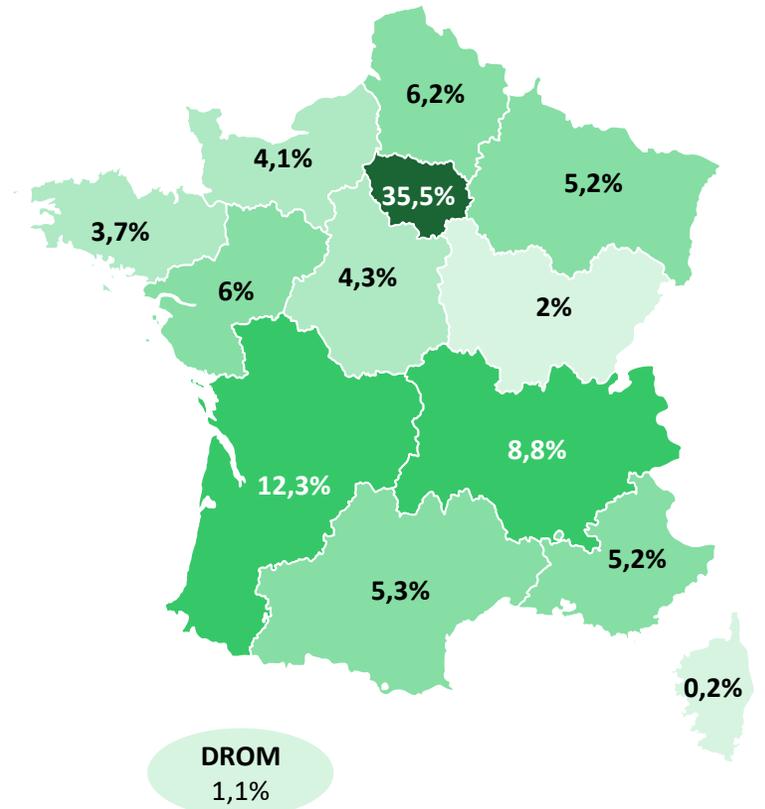
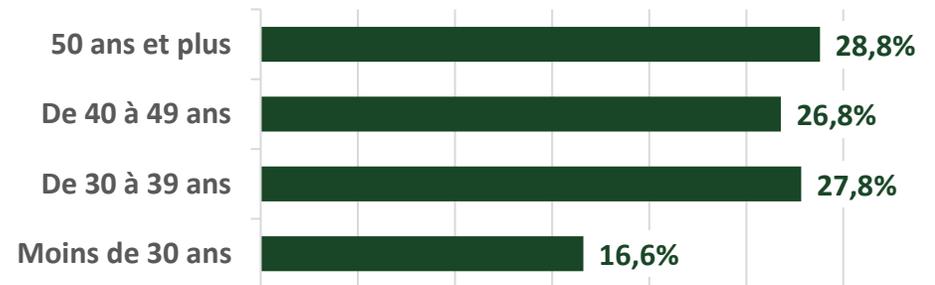
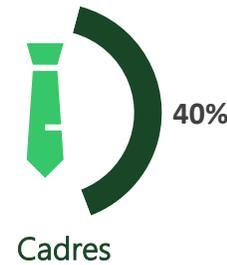
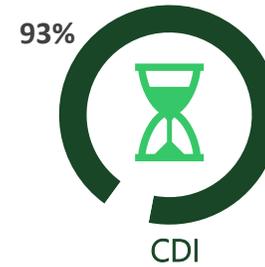
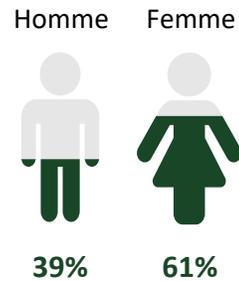
Sources : Données 2019 - Statistique publique pour les branches des Agents généraux et du Courtage (PSB DADS et REE INSEE) | Données de l'ACPR (Banque de France) pour les Sociétés d'assurance | Données de l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle de l'assistance pour les Sociétés d'assistance

# Le secteur de l'assurance représente près de 230 000 salariés

Près de 2 salariés sur 3 travaillent au sein d'une société d'assurance



Profils des salariés



Sources : Données 2019 - Statistique publique pour les branches des Agents généraux et du Courtage (PSB DADS et ACOSS) | Données de l'observatoire des métiers de l'assurance pour les Sociétés d'assurance (ROMA) | Données de l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle de l'assistance pour les Sociétés d'assistance.

## Le secteur de l'assurance

# Le référentiel métier interbranches

Chacun des 140 métiers des 4 branches professionnelles a été positionné au sein d'une **famille de métiers transverse** (7 au total – cf. ci-contre). Celles-ci représentent la diversité d'emplois du secteur.

Ce référentiel **interbranches** permet de disposer d'un langage commun entre les 4 branches du secteur de l'assurance. Il repose sur une **analyse croisée** des référentiels de chacune des branches et a fait l'objet **d'échanges spécifiques** lors de groupes de travail « métiers ».

Ce travail sert de base aux analyses métiers et compétences tout au long du rapport. Il a notamment permis de travailler sur :

- **L'identification des passerelles** : le secteur de l'assurance offre de nombreuses opportunités d'évolutions professionnelles. Pour en rendre compte, plusieurs niveaux de passerelles ont été définis selon la proximité entre les métiers. Les plus proches sont qualifiés de « **métiers partagés** » (9 identifiés - cf. page 27). Ce terme fait référence aux différents métiers qui ont les mêmes compétences et activités principales, le même vivier de candidats pour le recrutement et pour lesquels les évolutions professionnelles entre branches semblent « évidentes ». L'intitulé retenu doit permettre la meilleure compréhension par tous des postes pouvant être assimilés au métier partagé.
- **L'analyse des impacts métiers et des certifications** : l'ensemble des familles de métiers connaissent des évolutions qui nécessitent d'adapter les compétences. Pour accompagner ces changements, les branches professionnelles les ont décryptés afin d'identifier des solutions concrètes d'accompagnement.

### Familles de métiers transverses aux 4 branches

pour la liste complète, vous pouvez demander le rapport complet et le fichier Excel « Référentiel interbranches » à votre Branche (cf. contacts en dernière page).



#### CONCEPTION ET ADAPTATION DE L'OFFRE

*Chef de produit marketing, chargé d'études actuarielles...*



#### DISTRIBUTION ET DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

*Conseiller clientèle, chargé de clientèle, courtier en assurance...*



#### GESTION DE CONTRATS ET RELATION CLIENT

*Gestionnaire sinistres, de production, chargé de compte...*



#### OPÉRATION D'ASSISTANCE ET GESTION RÉSEAU

*Chargé d'assistance, planificateur, animateur de réseau prestataires...*



#### GESTION FINANCIÈRE ET MAÎTRISE DES RISQUES

*Gérant de portefeuille, risk manager, actuaire financier...*



#### SYSTÈME D'INFORMATION ET TRANSFO. DIGITALE

*Chef de projet informatique, RSSI, technicien d'exploitation...*



#### DIRECTION ET FONCTIONS SUPPORT

*Gestionnaire RH, acheteur, responsable services généraux...*

# Le référentiel de compétences interbranches

Les métiers de l'assurance mobilisent des compétences diverses et pointues. 18 domaines de compétences regroupés en 8 catégories ont été identifiés à partir du **recensement des compétences des métiers cœurs** des 4 branches. Près de **300 compétences** ont été reprises, dédoublonnées, harmonisées et catégorisées. Dans le cas où une compétence pourrait être placée dans plusieurs domaines de compétences, un arbitrage a été réalisé au regard des métiers qui détiennent cette compétence et de la cohérence des compétences présentes dans le domaine.

La catégorisation de ces compétences s'appuie sur les travaux réalisés au niveau européen (projet et référentiel Rectec).

### Compétences transversales

- Organisationnel (travail en équipe...)
- Communicationnel
- Réflexif (sens des situations...)
- Langues étrangères

### Compétences commerciales

- Conception et suivi des opérations commerciales
- Prospection et lead management (gestion des pistes)
- Techniques de négociation

### Compétences spécifiques Assurance / Assistance

- Domaine de spécialité en assistance
- Domaine de spécialité en assurance

### Compétences en gestion des contrats et relation client

- Gestion des contrats
- Relation et conseil client

### Compétences digitales

- Informatique
- Analyse de données statistiques

### Compétences « support »

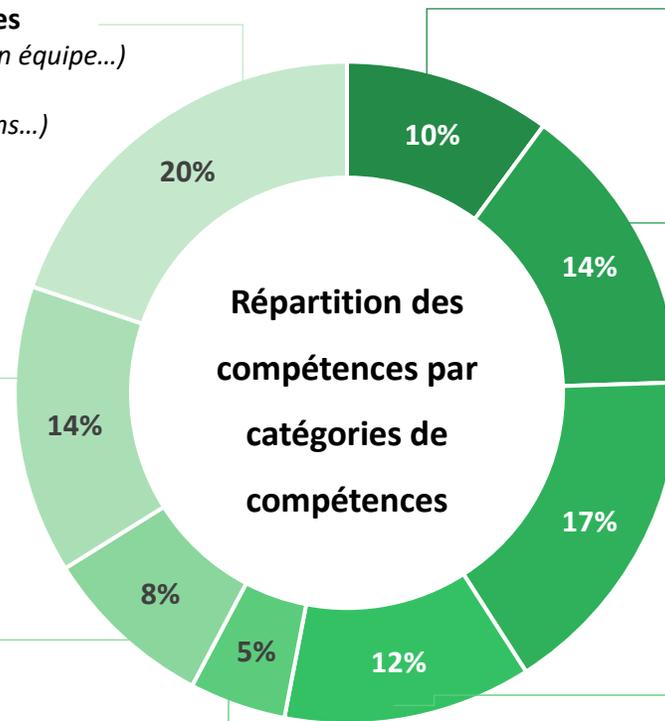
- Facturation et comptabilité
- Services généraux

### Compétences juridiques et réglementaires

- Qualité et contrôle de la conformité
- Droit et veille juridique

### Compétences d'encadrement

- Pilotage et management



# Partie 2.

*La digitalisation de la relation client est citée comme facteur le plus impactant pour les activités du secteur.*

## Principales évolutions à l'œuvre

## 4 grands facteurs d'évolution

### Technologique

- **Pluricanal** : digitalisation des interactions avec les clients, augmentation du nombre de canaux de communication
- **Automatisation des processus (RPA) et Intelligence Artificielle** : automatisation des tâches répétitives et chronophages, développement des cas d'usage, aujourd'hui centrés sur le parcours client (*assistants virtuels de type « chatbots »*)
- **IoT (Internet des Objets)** : généralisation des dispositifs connectés pourvoyeurs de données, permettant le recueil de nouvelles informations utiles au suivi des clients
- **Big Data** : augmentation des quantités de données et des capacités de traitement, afin d'optimiser la performance des entreprises (*couverture, adaptation de l'offre, gestion d'actifs...*)
- **Cybersécurité** : investissements dans les ressources informatiques, notamment pour protéger les données sensibles

### Marché

- **Apparition de nouveaux acteurs** : renforcement des exigences de compétitivité face aux nouvelles formes de concurrence (*« assurtech », grands acteurs du numérique, banques...*)
- **Diversification des risques** : transformation de la nature des risques (*santé, climat, cyber...*) impliquant le développement de nouvelles offres et marchés
- **Rentabilité financière** : questionnement autour du modèle économique des entreprises (*faible niveau des taux d'intérêt, prise en compte des risques émergents...*)
- **Repositionnement des acteurs** : rapprochements, fusions, convergence de certaines activités et fusions (*entre les branches de l'assurance, mais également avec des partenaires situés hors du secteur*)

### Sociétal

- **Nouvelles habitudes de consommation** : renforcement du niveau d'exigence des clients, personnalisation et optimisation du parcours client
- **Responsabilité sociale des entreprises (RSE)** : adaptation des stratégies RH et commerciales des entreprises, afin de rester attractif auprès des clients et des salariés aux attentes de plus en plus fortes en la matière
- **Qualité de vie au travail (QVT)** : levier d'attractivité pour s'adapter aux nouvelles attentes des collaborateurs (*équilibre entre le travail et la vie privée, quête de sens dans les missions réalisées...*)
- **Nouveaux modes de travail** : transition vers des modes de travail hybrides, enjeu de la gestion du travail et des équipes à distance

### Réglementaire

- **Encadrement des nouveaux risques** : suivi et anticipation de la régulation qui viendra notamment encadrer les risques émergents (*climat, santé, RSE, cyber...*)
- **Normes comptables** : optimisation des processus de gestion pour prendre en compte les nouvelles normes comptables et financières applicables au secteur de l'assurance (*Solvabilité II, IFRS 17*)
- **Protection des consommateurs** : face à l'évolution rapide des réglementations de protection des consommateurs (*DDA, RGPD, IA ACT à venir...*), une application plus complexe dans les petites structures
- **Loi PACTE** : nouveaux risques et opportunités dans le marché de l'épargne de long terme

# Focus sur l'intelligence artificielle

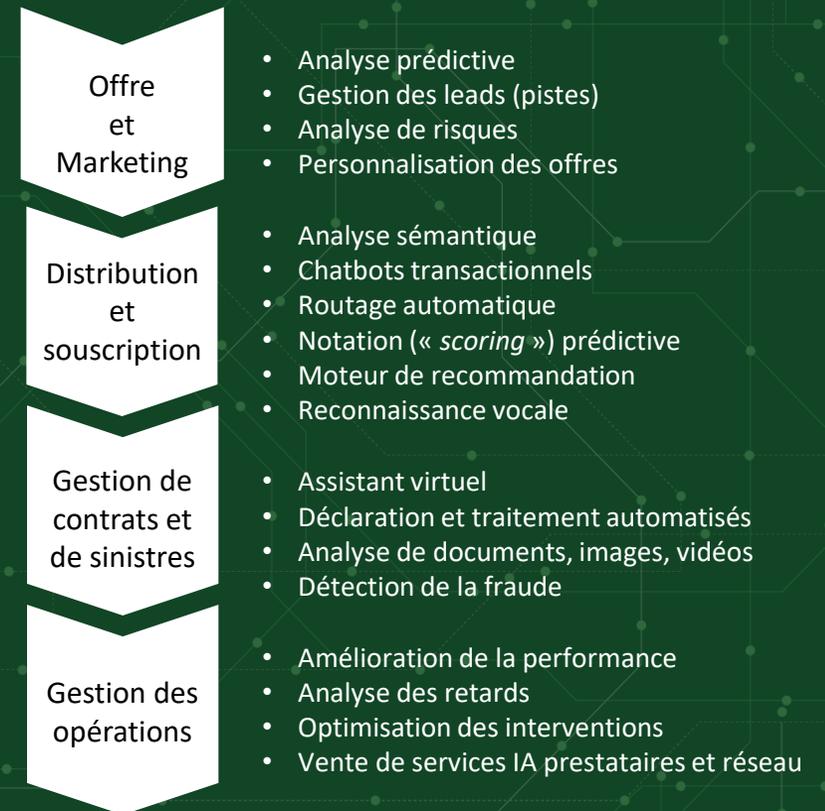
L'IA se déploie plus ou moins rapidement et à plus ou moins grande échelle selon les branches et les entreprises du secteur. Les applications se multiplient notamment au sein des grandes entreprises qui disposent de moyens pour investir et mener des expérimentations dans ce domaine. Les **principaux cas d'usage actuels et prospectifs** de ces technologies portent sur :

- **L'automatisation et la sécurisation du parcours client** : l'automatisation croissante du processus de souscription et de déclaration/gestion de sinistres permet aux gestionnaires de se concentrer sur des **tâches à plus forte valeur ajoutée** (développement de la relation client, traitement des dossiers complexes ou frauduleux...). L'IA améliore la **détection des fraudes et erreurs**. L'établissement de **scorings** (notation) **de risques** peut guider (voire automatiser, à terme) la **décision de souscription** et personnaliser le calcul de la prime. Exemple : *évaluation du risque de sinistre en Multi Risques Habitation par imagerie satellite*.
- **Le marketing et la relation client** : le **croisement de multiples données** collectées sur les clients et les prospects à travers différents canaux d'interaction devrait faciliter **l'acquisition et la fidélisation client**, grâce à un **meilleur ciblage** et à des **recommandations techniques** fournies aux conseillers. Les solutions d'IA peuvent aussi gérer certaines actions marketing en autonomie, avec une partie des interactions déléguée à des **chatbots** (assistants virtuels proposant des réponses automatisées). Exemples : *développement du « cross-selling » (vente croisée), anticipation des départs de la clientèle...*
- **L'adaptation de l'offre** : la mise en œuvre de l'IA sur de **grandes masses de données clients, de prospection et de marché** permet d'**analyser et de prévoir des tendances**, d'identifier des **besoins émergents** et de **définir de nouveaux profils de risque**. Exemples : *ajustement du modèle d'établissement des primes dans l'automobile en fonction du comportement du conducteur, offres paramétriques pour couvrir les dommages climatiques...*
- **La prédiction et la prévention des risques** : en analysant de grandes masses de données, l'IA permet une **meilleure prédiction et donc prévention des risques**. Exemples : *évaluation de la vulnérabilité climatique d'une zone géographique (relevés historiques, informations topographiques, données satellites disponibles...), développement de la maintenance prédictive et de la prévention médicale...*

## Définition

L'intelligence artificielle (IA) regroupe un ensemble de théories et techniques développant des programmes informatiques capables de simuler l'intelligence humaine. L'objectif est de faire faire par une machine des tâches que l'homme accomplit en utilisant son intelligence. Aujourd'hui, l'IA regroupe principalement des technologies de **Machine Learning** (apprentissage automatique) et de **Deep Learning** (apprentissage en profondeur), algorithmes qui permettent d'établir des prévisions ou de sélectionner automatiquement des actions à réaliser. Les algorithmes disposent d'une capacité d'apprentissage les rendant toujours plus performants et précis.

### Principales applications de l'IA dans l'assurance



## Principales évolutions à l'œuvre

# Évolutions les plus impactantes selon les entreprises

**La digitalisation de la relation client apparaît comme l'évolution la plus significative dans le secteur.**

Trois quarts des répondants l'ont retenue comme l'une des plus impactantes sur leur activité. Elle a en effet des conséquences sur l'ensemble des métiers, et sur l'organisation même des entreprises. Les autres évolutions technologiques (**automatisation, IA, IoT, big data...**) sont importantes, mais, dans les plus petites entreprises, peuvent être perçues comme appartenant au domaine prospectif, avec un impact moins immédiat sur les activités : elles ne sont citées que par un tiers des répondants environ.

L'**évolution de la réglementation** arrive en deuxième position : dans un secteur déjà très régulé, la mise en conformité est en effet une activité impactante et pouvant être coûteuse. Dans les petites entreprises notamment, les tâches de veille réglementaire et de conformité s'ajoutent au cœur de métier des collaborateurs.

Les entreprises sont également impactées par des **changements internes** destinés à répondre aux nouvelles attentes des salariés en matière de qualité de vie au travail, de management, de télétravail... **La réorganisation du travail** implique une adaptation des activités et des outils utilisés pour adopter un format plus hybride et plus collaboratif (requérant une bonne autonomie et organisation personnelle). La gestion des équipes par les managers est aussi modifiée.

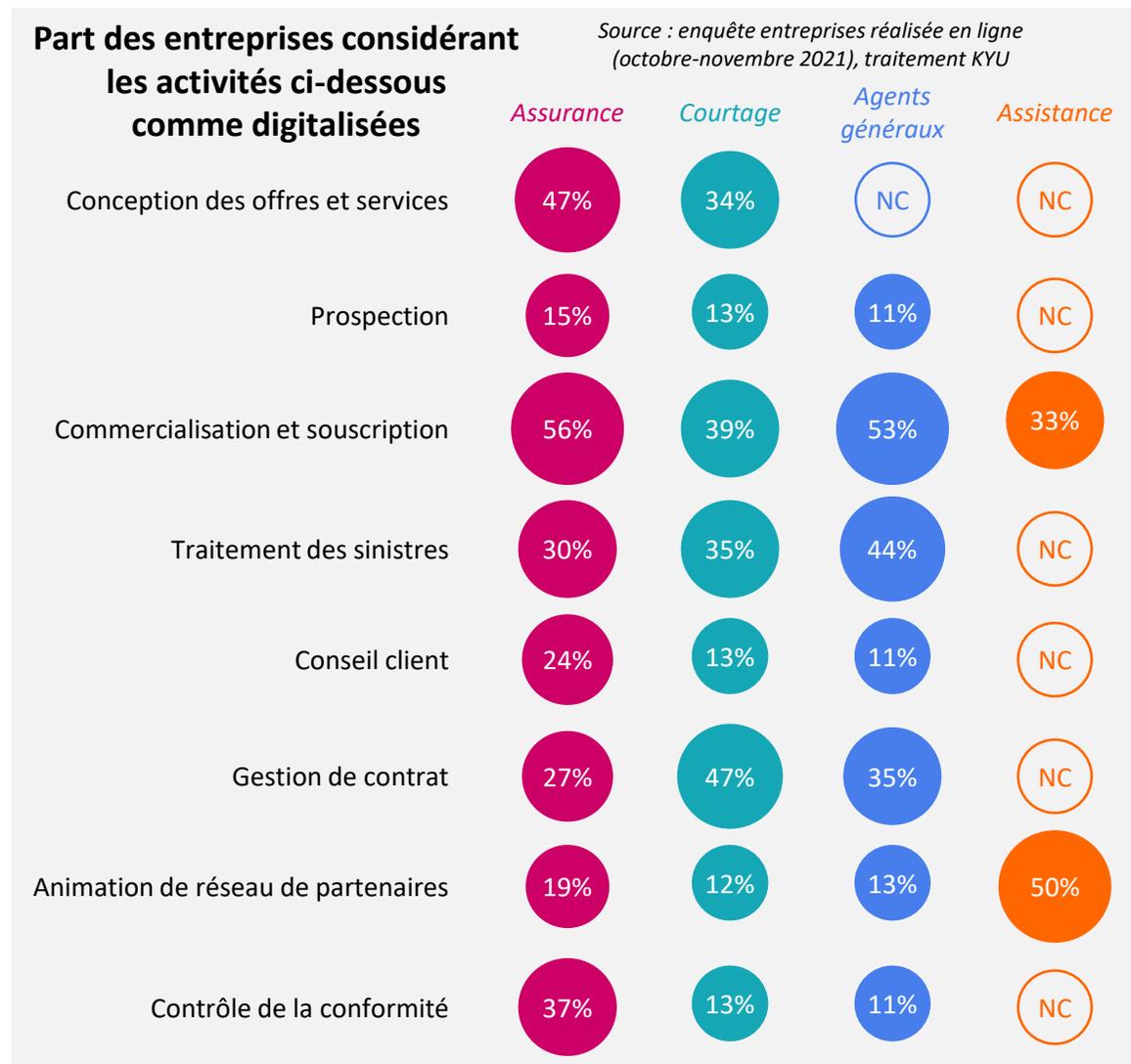
Pour l'heure, les autres propositions, touchant à l'**évolution de l'offre** et de l'**environnement sectoriel**, préoccupent un nombre moins important de répondants.

**Quelles sont les 3 évolutions qui impactent le plus votre activité ? (en %)**

Source : enquête entreprises réalisée en ligne (octobre-novembre 2021), traitement KYU



# La place du numérique dans les entreprises du secteur



## Le numérique est perçu comme un levier de développement plus que comme une menace.

Le numérique se définit comme l'ensemble des technologies de traitement informatique, de dématérialisation. Il permet notamment de **gagner du temps** sur un certain nombre de tâches considérées comme plus administratives et donc automatisables. Les outils les plus répandus dans le secteur sont les CRM (« *customer relationship management* », ou gestion de la relation client), les portails de souscription ou demandes de devis en ligne, les outils de communication et de réunion en distanciel. Ils permettent notamment **d'optimiser la gestion des prospects et de digitaliser une partie du parcours client**. Ce dernier est de plus en plus autonome dans la gestion de son contrat. On voit également se développer les outils **d'automatisation totale des processus**. Un tiers des entreprises du secteur dispose de logiciels de vérification automatique des documents, ou encore de chatbots pour répondre aux questions courantes.

## Le digital, défini comme l'usage des technologies numériques, entraîne une réorganisation du travail et des nouveaux besoins en compétences.

Au regard des outils déployés, les métiers les plus touchés par la digitalisation sont ceux de la conception des offres, de la commercialisation et de la gestion des contrats. Les salariés disposent d'outils et travaillent en étroite collaboration avec les DSI pour les optimiser et les adapter au mieux à leurs besoins.

Le déploiement de ces technologies permet aux salariés de se recentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée avec une expérience client améliorée par les outils de communication multicanaux. Certaines branches, et notamment celle des **agents généraux**, craignent néanmoins une perte de contact direct avec les clients. Il s'agit alors, pour l'ensemble du secteur, **d'accompagner ce changement auprès des salariés, mais aussi des clients**.

# Partie 3.

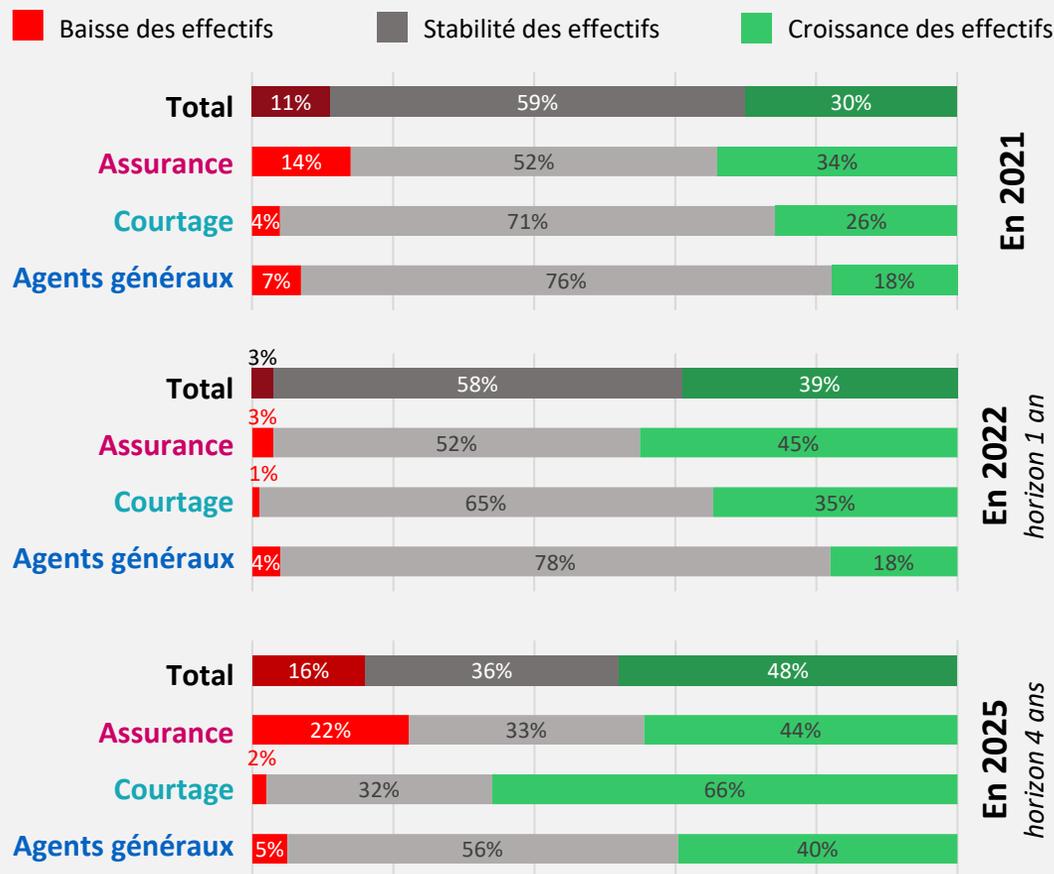
*Si les effectifs devraient rester stables, l'ensemble des métiers sont amenés à se digitaliser. Les fonctions dédiées aux parcours client, au traitement et à la sécurité des données devraient se développer.*

## Impacts sur les métiers et les compétences

# La transformation des métiers devrait créer des emplois à long terme

## Évolutions observées et anticipées des effectifs selon les entreprises

Source : enquête entreprises réalisée en ligne (octobre-novembre 2021), traitement KYU



Aucune réponse dans l'Assistance

**Les effectifs dans le secteur de l'assurance sont relativement stables selon les entreprises.**

30% des entreprises font état d'un effectif salarié 2021 supérieur à son niveau de 2020. Cette tendance ne semble pas attachée à un effet de rattrapage après les confinements qui ont fait suite à la pandémie de coronavirus, puisque 4 entreprises sur 10 anticipent que leur effectif 2022 sera supérieur à celui de 2020. À horizon 4 ans, c'est la moitié des entreprises qui prévoit de croître ses équipes. À court et moyen termes, cette croissance des effectifs devrait être principalement portée par les sociétés d'assurance. À long terme cependant, ce sont les entreprises de la branche du courtage qui se montrent les plus optimistes, avec deux tiers des répondants prévoyant une augmentation des effectifs.

**La moitié des entreprises du secteur anticipe une croissance d'effectif pour 2025.**

Celle-ci devrait concerner notamment les métiers de la **distribution et du développement commercial** ainsi que les métiers des **systèmes d'information et de la transformation digitale**. On note d'ailleurs que 30% des répondants estiment que de **nouveaux métiers** sont en train d'apparaître dans leur structure, surtout au sein des sociétés d'assurance. Il s'agit notamment de profils digitaux et commerciaux (*data analysts et data scientists, experts du risque cyber, développeurs informatiques, métiers de l'expérience client (UX/UI – « user experience » / « user interface », community managers, responsables « search engine optimization »...*).

Au-delà des recrutements de nouveaux profils, les répondants à l'enquête soulignent également **l'enjeu de la mutation des métiers existants**. Dans les compagnies d'assurance, la famille de **métiers de l'indemnisation**, prestations et solutions d'accompagnement devrait être touchée par ce phénomène. 44% des entreprises évoquent une potentielle diminution de ces fonctions dans leur état actuel. Les activités administratives diminuent (automatisation et clients plus autonomes) au profit de **l'accompagnement des clients sur des services associés** (réservation d'hôtel, intervention d'un plombier...).

# Les compétences à développer en priorité selon les entreprises

### Les compétences commerciales et digitales font figure de priorité pour une grande majorité d'entreprises.

La première compétence à développer ou renforcer en priorité est citée par 7 entreprises sur 10 et porte sur des enjeux commerciaux : **la prospection et la gestion de leads (pistes)**. On retrouve également **l'analyse des besoins clients** et **la conception et le suivi des opérations commerciales**. Ces compétences sont d'autant plus importantes pour la branche des agents généraux.

Les compétences digitales proposées dans le questionnaire sont retenues par plus d'un tiers des répondants environ. Parmi elles, on retrouve notamment le sujet de **la sécurité informatique et du « big data »**, qui sont davantage mis en avant par les entreprises du courtage et de l'assurance.

On retrouve également des compétences liées à l'organisation des entreprises du secteur. En transformation vers plus d'horizontalité, les entreprises du secteur mettent en avant les besoins **en agilité et en management hybride**.

### Selon les métiers considérés, les besoins en compétences prioritaires divergent.

Les métiers commerciaux et de la conformité notamment se transforment très rapidement à l'aune des évolutions réglementaires et technologiques qui touchent le secteur. Les commerciaux doivent par exemple de mieux en mieux maîtriser **la vente à distance**, ce qui implique l'acquisition de compétences nouvelles ou complémentaires. Sur le volet « conformité », certaines entreprises décident de désigner des responsables et ont recours à des **compétences juridiques pour gérer des processus de plus en plus complexes**.

### Top 15 des compétences à développer / renforcer en priorité selon les entreprises (en %)

Source : enquête entreprises réalisée en ligne (octobre-novembre 2021), traitement KYU



# Impacts sur les métiers et les compétences

## Cartographie des impacts métiers



### Métiers émergents<sup>1</sup>

recrutements à prévoir, importance accrue des activités...

- UX/UI<sup>2</sup> designer
- Responsable expérience client
- Data scientist

<sup>2</sup> : User experience / user interface

### Métiers à accompagner

montée en compétence, nouvelles façons de travailler...

- Chargé d'étude technique/actuarielle
- Responsable marketing/Chef de Produit

- Conseiller clientèle (Conseiller en assurance/Chargé de clientèle/Courtier en assurance/Conseiller client)

- Gestionnaire de sinistres

- Chargés d'assistance
- Technicien d'assistance
- Planificateur

- Responsable conformité
- Actuaire financier

- Responsable SI
- Administrateur BDD

- Responsable d'agence

### Métiers fragilisés

baisse du volume d'activité, possible réduction d'emplois...

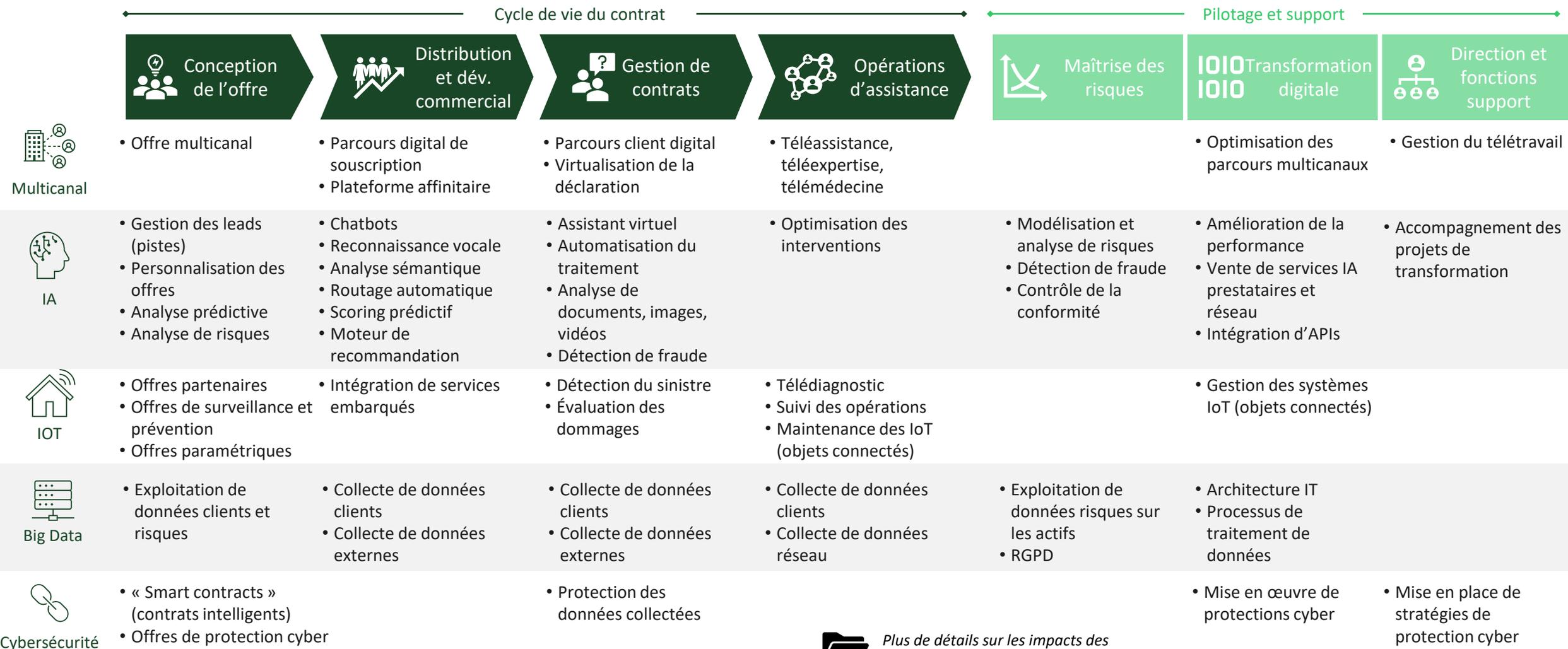
- Assistance commerciale

- Gestionnaire de contrats (rédacteur / production / dossier d'assistance / en assurance)

- Assistant de régulation
- Gestionnaire de factures prestataires

<sup>1</sup> : Les métiers identifiés comme émergents ne sont pas nécessairement nouveaux. Il s'agit parfois de métiers déjà existants qui devraient continuer à gagner en importance au sein du secteur.

# Cartographie spécifique des impacts du numérique sur les métiers



Plus de détails sur les impacts des nouvelles technologies par famille de métiers sont disponibles en annexe.

# Partie 4.

*Certains besoins sont encore peu couverts par l'offre en certification, notamment dans l'assistance, dans le management hybride, l'AMO et sur la digitalisation des parcours clients.*

## Adéquation de l'offre en certification

# Accompagner les évolutions des compétences

L'Insee définit la certification professionnelle comme « un titre ou un diplôme délivré par une autorité compétente après vérification des compétences ou connaissances d'une personne. Elle vise à sécuriser les parcours professionnels, en permettant une reconnaissance des compétences de la personne ». La certification permet donc de **valider / d'attester de l'acquisition d'une compétence**. Elle est généralement (mais pas exclusivement) délivrée à l'issue d'une formation.

Si l'étude se concentre sur la certification, il est important de noter que **les entreprises du secteur de l'Assurance accompagnent leurs salariés tout au long de leurs parcours professionnels via différents dispositifs et actions**. Ces derniers ne sont pas tous certifiants mais ils participent à la montée en compétences des salariés. En fonction des publics et des parcours individuels, certaines modalités – de formation ou de certification – peuvent être privilégiées.

### Exemples de leviers d'actions pour accompagner les évolutions des compétences :

- La préparation opérationnelle à l'emploi (POE) pour les demandeurs d'emploi
- La validation des acquis par l'expériences (VAE) pour des profils expérimentés qui veulent faire reconnaître leurs compétences et acquérir une certification
- L'alternance via des contrats d'apprentissage pour les moins de 30 ans et les contrats de professionnalisation pour les plus de 30 ans
- L'action de formation en situation de travail (AFEST)
- Les formations internes délivrées en entreprise
- Etc.

### Quelques chiffres clés sur les formations réalisées dans les branches

#### ASSURANCE

Près de **133 000 salariés** formés en 2020, soit environ 3 millions d'heures de formation délivrées.

Source : Observatoire des métiers de l'Assurance

#### COURTAGE

Près de **11 000 stagiaires** formés en 2020 sur un dispositif financé par l'OPCO\*.

Source : Portrait statistique de branche Atlas 2021 – données 2020

#### AGENTS GÉNÉRAUX

Plus de **19 000 stagiaires** formés en 2020 sur un dispositif financé par l'OPCO\*.

Source : Portrait statistique de branche Atlas 2021 – données 2020

#### ASSISTANCE

Près de **220 000 heures** de formation délivrées en 2018.

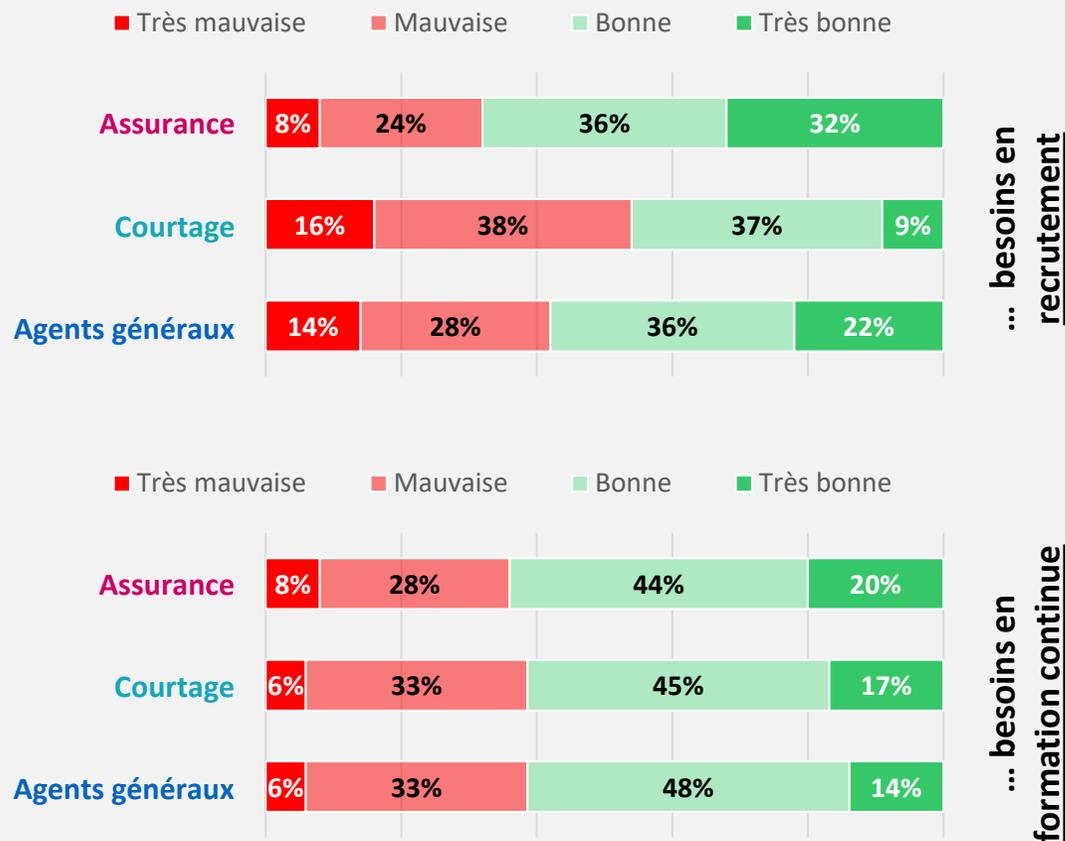
Source : Assistance : quelles compétences pour quels métiers demain ?

\*Dispositif financé par l'OPCO : Plan de développement des compétences (pour les entreprises de moins de 50 salariés notamment), VAE, Alternance, FNE (fond national de l'emploi)

# Perception des entreprises sur l'offre en certification

## Évaluation de l'adéquation de l'offre au regard des besoins...

Source : enquête entreprises réalisée en ligne (octobre-novembre 2021), traitement KYU



Aucune réponse dans l'Assistance

**L'offre en certification est jugée plutôt satisfaisante, notamment pour la montée en compétences des salariés dans le cadre de formation continue.**

Près des deux tiers des entreprises du secteur interrogées estiment que l'offre correspond bien à leurs besoins. Ce taux de satisfaction est un peu moins élevé en ce qui concerne l'offre en formation initiale permettant aux entreprises de recruter des primo-entrants. C'est notamment le cas pour la branche du **courtage où plus de la moitié des entreprises considèrent que l'offre ne correspond pas à ses spécificités**. Il en est de même dans la branche de **l'assistance**. **Les professionnels interrogés rencontrent des difficultés de recrutement sur des postes spécifiques pour lesquels il n'existe pas de certification** (notamment pour les chargés d'assistance, les prévisionnistes, les coordinateurs de plateaux...).

Sur certains métiers, les entreprises rencontrent plus de difficulté pour trouver des certifications. On peut citer par exemple les métiers des **systèmes d'information et d'appui à la transformation digitale**, qui constituent des besoins émergents dans le secteur et en tension sur le marché ou encore ceux du **conseil juridique**, avec des contraintes réglementaires en constante évolution, nécessitant des efforts de maintien de compétences important. Plusieurs compétences sont également citées par les entreprises comme difficiles à trouver :

*management d'équipe commerciale, digital et notamment cybersécurité, gestion de la donnée, gestion des réseaux sociaux, conduite du changement, prise en charge d'une demande d'assistance, prévision...*

**Les certifications de branche sont mobilisées par l'ensemble des entreprises du secteur.**

Parmi les certifications de branche, on peut citer 4 CQP (Assurance, Courtage et Assistance) et 3 certifications inscrites au RS (Assurance et Agents généraux).

## Analyse des répertoires : des besoins relativement couverts par l'offre

L'étude a permis la réalisation de 2 cartographies recensant les certifications visant les métiers et les compétences du secteur. Celles-ci ont permis d'identifier les besoins non couverts, c'est-à-dire les métiers ou compétences pour lesquels les entreprises ont des besoins, mais où l'offre en certification n'est pas suffisante.

### Besoins non ou peu couverts

#### RNCP - Certifications « métiers »

~ 500 certifications  
identifiées\*

L'ensemble des familles de métiers sont couvertes par une offre en certification. Les **métiers des SI** disposent bien d'une offre de certification, mais celle-ci est uniquement générique / multisectorielle. On note que **seulement 1 certification sur 10 est spécifique** au secteur de l'assurance. Ces certifications **peuvent mener à plusieurs métiers** et sont donc plutôt polyvalentes et interbranchées. Elles visent à la fois des compétences réglementaires, techniques, commerciales, administratives... tout en intégrant le volet « digital et nouvelles technologies » dans leurs référentiels. Les diplômes nationaux (portés par l'État) représentent plus d'un tiers des certifications identifiées (35%).

Les métiers cœurs de **l'assistance** (hors activités médicales) ne disposent pas de certification, à l'exception du CQP Chargé d'assistance, que ce soit au RNCP ou au RS (*connaissance des contrats d'assistance et des démarches de mise en œuvre de services d'assistance...*).

Certaines compétences prioritaires dans le secteur sont moins bien couvertes dans le RS :

**Encadrement** : management à distance, animation d'un réseau commercial à distance, gestion de projet collaboratif (mobilisation de ressources diverses), l'accompagnement au changement.

**Digitales et SI** : AMO (exploitation et gestion de projets et logiciels informatiques), conception de parcours clients digitaux (UX/UI).

\*RNCP – Répertoire national des certifications professionnelles | RS – Répertoire Spécifique | Certifications actives au 1/12/2021

#### RS - Certifications « compétences »

~ 600 certifications  
identifiées\*

Les compétences recherchées dans le secteur de l'assurance sont relativement bien couvertes par l'offre en certification. On note que parmi les certifications identifiées, une part importante vise des **compétences transversales** (environ 200 certifications visant notamment des compétences en communication, en langue étrangère et en transmission de compétences/formation) et **digitales**. Plus spécifiquement, **l'intelligence artificielle fait l'objet de 7 certifications**, mais plus de 70 ont été identifiées sur l'analyse de données statistiques. Les entreprises ont dès lors la possibilité de s'appuyer sur des certifications existantes, mais pas toujours adaptées aux spécificités du secteur assurantiel, car assez génériques.

# Partie 5.

*Parmi les métiers cœurs du secteur, on recense 9 métiers partagés pour lesquels les mobilités entre branches semblent facilement mises en œuvre.*

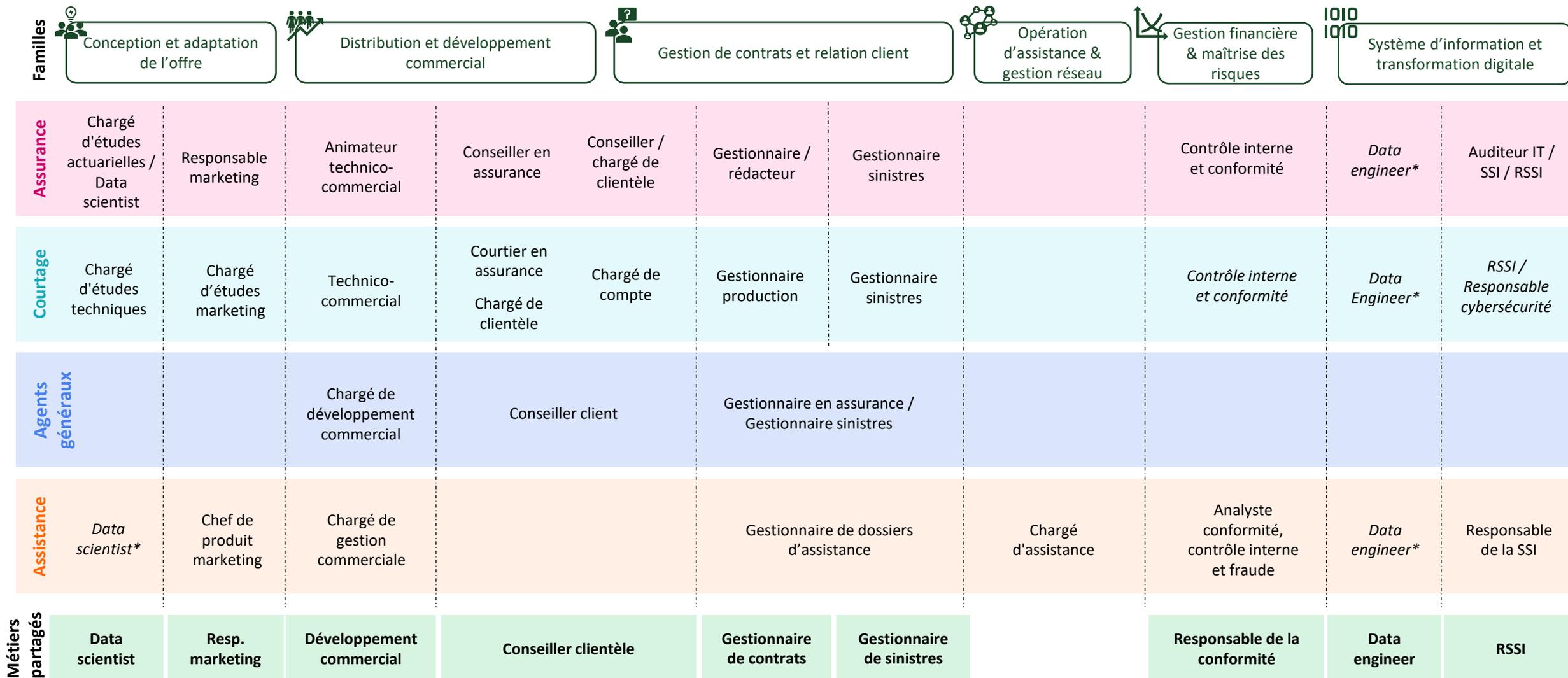
## Opportunités d'évolution et passerelles

# Construction de passerelles : démarche méthodologique

ÉTAPES	1. Identification du métier A (d'origine)	2. Analyse des proximités et identification du métier B (cible)	3. Évaluation des besoins en compétences	4. Identification des certifications correspondantes
OBJECTIFS ET FINALITÉ	<p>Par définition, une passerelle se construit entre un métier A et un métier B. Il s'agit alors <b>d'identifier les métiers prioritaires</b> pour ces passerelles, qui peuvent se justifier par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fragilisation du métier pouvant s'expliquer par une automatisation d'une partie de ces activités. Ex. Gestionnaire de contrat / Animateur commercial.</li> <li>• Une transformation importante du métier et des activités couvertes due à de l'automatisation, à des changements organisationnels... Ex. Conseiller clientèle / Chargé d'assistance.</li> </ul> <p>Le choix des métiers utilisés pour les illustrations dans le cadre de l'étude prend également en compte des éléments de « volume » d'effectifs et de nature de métiers afin de privilégier les métiers cœurs au secteur.</p>	<p>Pour chacun des métiers des 4 branches du secteur, des proximités ont été définies à partir de l'analyse croisée des compétences et activités exercées. <b>Les niveaux de proximité</b> permettent de définir des passerelles selon la faisabilité, c'est-à-dire selon l'écart de compétences nécessaires pour passer d'un métier A à un métier B.</p> <p>L'outil développé dans le cadre de l'étude permet d'identifier ces passerelles potentielles. Plusieurs métiers cibles peuvent être identifiés. Le choix à privilégier peut reposer sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins du secteur (y compris sur des métiers émergents)</li> <li>• Les effectifs (privilégier des métiers avec un volume important d'emploi)</li> <li>• La branche considérée (rester ou changer de branche)</li> <li>• Les envies et le profil du salarié</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<p>Une fois le métier cible défini, il s'agit d'évaluer le besoin en formation. Celui-ci peut être plus ou moins conséquent en fonction du niveau de proximité. Ainsi, pour une passerelle entre des métiers partagés, des formations complémentaires ne seront pas nécessaires (au-delà des processus d'intégration internes aux entreprises).</p> <p>Pour ce faire, il convient <b>de comparer les fiches métier</b> de chacun des 2 métiers. Une première analyse est possible via l'outil développé dans le cadre de l'étude. Cet outil propose une vision des domaines de compétences mobilisés pour chacun des métiers. Les écarts entre les compétences mobilisées constituent les besoins prioritaires en formation.</p>	<p>À partir de l'évaluation des besoins en compétences, il convient de <b>construire les parcours de certification</b>. Deux questions doivent être posées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les compétences manquantes peuvent-elles être acquises via une certification ? Certaines compétences transverses sont difficilement certifiables. Il convient alors de privilégier un accompagnement plus opérationnel (formation interne, intégration, AFEST...).</li> <li>• Si les compétences manquantes peuvent être certifiées, existe-t-il des certifications permettant de former les professionnels sur les compétences visées ? Une recherche via les cartographies de certification réalisées doit permettre d'évaluer la pertinence des certifications identifiées par rapport au besoin.</li> </ul>
OUTILS MOBILISÉS	<p><i>Cartographie des métiers impactés</i> (<a href="#">page 19</a>)</p>	<p><i>Référentiel métiers et compétences interbranches</i> (<a href="#">page 9</a>)</p>	<p><i>Référentiel métiers et compétences interbranches</i></p>	<p><i>Cartographie des certifications RNCP et RS</i> (<a href="#">page 23</a>)</p>



## Les métiers partagés : les passerelles interbranches les plus évidentes

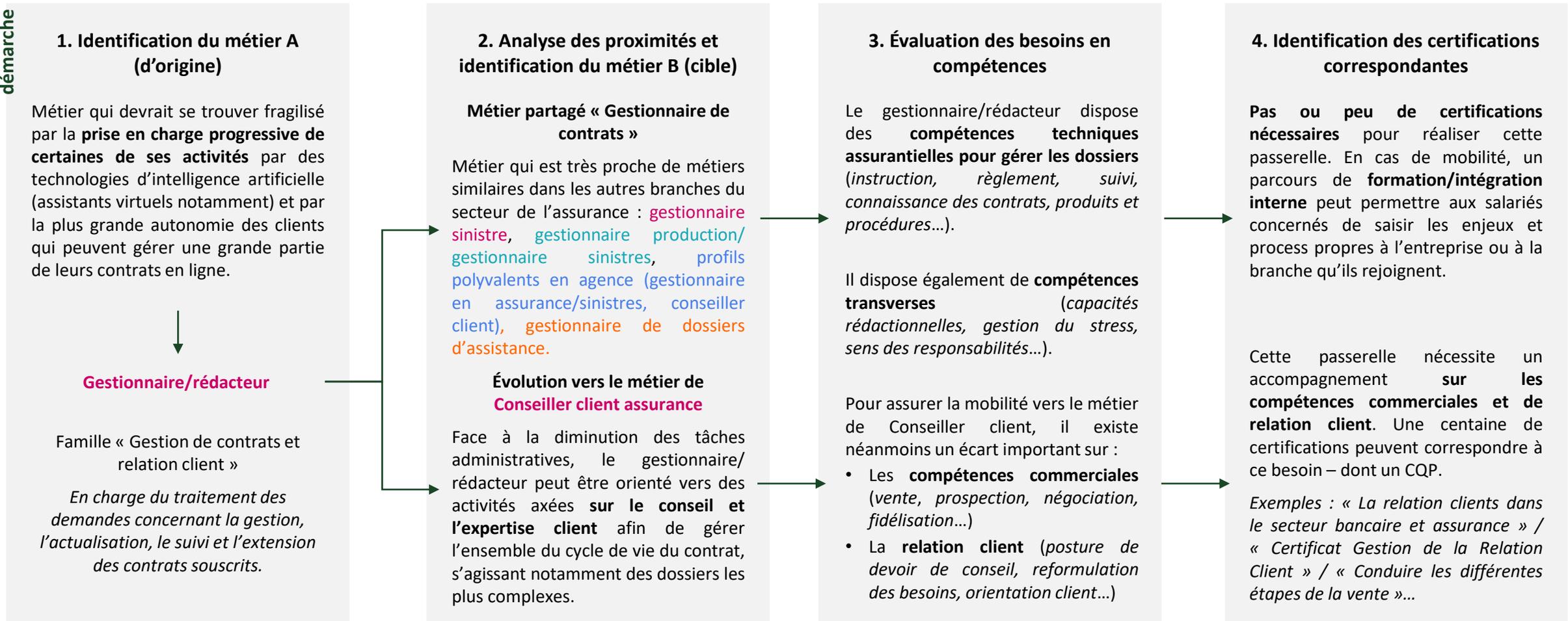


(\*) métier émergent

# Exemples de passerelles dans la gestion de contrats

Légende : ● Assurance ● Courtage ● Agents généraux ● Assistance

Rappel de la démarche



# Exemples de passerelles et évolutions dans l'assistance

Légende : ● Assurance ● Courtage ● Agents généraux ● Assistance

Rappel de la démarche

## 1. Identification du métier A (d'origine)

Plusieurs métiers spécialisés sur un type d'activité / d'intervention et dont une partie des tâches pourrait être automatisée et prise en charge par des outils d'intelligence artificielle.

- Chargé d'assistance
- Chargé d'accueil d'assistance
- Chargé de conciergerie
- Chargé de réservation

Famille « Opération d'assistance et gestion réseau »

Respectivement en charge du traitement des demandes des bénéficiaires sur une partie spécifique (accueil/orientation, organisation de services personnalisés, optimisation du rapatriement des bénéficiaires...).

## 2. Analyse des proximités et identification du métier B (cible)

### Évolution vers un Chargé d'assistance « généraliste »

Une évolution consisterait à accompagner ces profils vers plus de transversalité afin qu'ils puissent intervenir sur tous types de demande avec un niveau d'expertise suffisant.

### Métier de la relation client dans d'autres branches du secteur

### Métiers prospectifs de gestionnaires dans l'assistance

Plus spécifiques à l'assistance, ces métiers pourraient être rapprochés des gestionnaires médicaux ou administratifs : gestionnaire logistique médicale, gestionnaire transport de véhicules, gestionnaire de dossiers d'assistance...

## 3. Évaluation des besoins en compétences

Les métiers d'origine disposent de compétences techniques liées à leur périmètre d'action et transverses leur permettant d'appréhender et de déployer les procédures d'assistance. Pour passer vers un poste plus généraliste, ils devront renforcer leurs compétences :

- Digitales : tirer parti des outils et gérer les données personnelles
- Techniques : spécificités qui ne relevaient pas de leur périmètre
- Assurantiels : dans le cadre d'une évolution vers une autre branche

D'autres compétences techniques pourraient être acquises, par exemple sur :

- Le médical : transport, logistique...
- L'administratif : gestion, bureautique...

## 4. Identification des certifications correspondantes

Les besoins sont peu couverts et des certifications plus spécifiques restent à créer, notamment sur :

- L'utilisation d'outils numériques, intégrant les enjeux de RGPD – cf. le certificat digital assurance
- La mobilisation de plusieurs expertises techniques d'assistance (réservation, conciergerie...)

L'accompagnement de ces passerelles peut se faire en interne via des formations entre pairs.

On retrouve quelques certifications génériques sur le domaine :

- Médical : une dizaine de certifications comme « Assistance aux activités médicales »
- Administratif : une dizaine de certifications en bureautique, une en « pilotage de prestataires »...

# Exemples de passerelles dans le domaine commercial

Légende : ● Assurance

● Courtage

● Agents généraux

● Assistance

Rappel de la passerelle

## 1. Identification du métier A (d'origine)

Métier qui pourrait se trouver fragilisé à mesure que les commerciaux s'appuieront sur des outils digitaux. Exemples d'activités qui pourraient s'automatiser : campagnes marketing, collecte de données prospects, recommandations pour personnaliser les offres...



**Animateur technico-commercial**  
**Assistant commercial**

Famille « Distribution et développement commercial »

*En charge d'assister le réseau de distribution dans la préparation et l'organisation de l'action commerciale et d'assurer un relai d'information avec le marketing.*

## 2. Analyse des proximités et identification du métier B (cible)

### Métiers de la famille « Distribution et développement commercial »

Métiers qui peuvent être rapprochés d'autres profils commerciaux : **chargé de clientèle**, **chargé de développement commercial**, **commercial client entreprises**.

### Évolution vers le métier de **Chargé(e) d'études marketing**

Le marketing opérationnel va gagner en importance avec l'avènement de l'IA, qui va permettre de détecter des schémas / profils d'achat sur la base de grandes masses de données clients et prospects. Ainsi, il serait pertinent d'orienter l'assistant commercial vers une spécialisation dans ce domaine en développement.

## 3. Évaluation des besoins en compétences

Avec des bases commerciales et assurantielles déjà acquises, les compétences à développer portent sur **la relation client** (posture, techniques de négociation...) et **l'utilisation des outils digitaux** commerciaux : *logiciels de gestion des leads (pistes) et de prospection, réseaux sociaux, personnalisation des actions de prospection...*

Pour ce métier émergent, il s'agit d'appréhender :

- Une **culture de la donnée** : modes de collecte, de calcul, d'exploitation, intérêts, limites, réglementation...
- La **maîtrise des outils digitaux** (cf. ci-dessus).
- Les techniques et pratiques de **marketing digital et communication**

## 4. Identification des certifications correspondantes

**Pas ou peu de certifications nécessaires** pour réaliser cette passerelle, car les compétences cœurs sont partagées. Selon les structures, les parcours individuels, le niveau d'expérience et de polyvalence rendra les mobilités plus ou moins évidentes.

Cette passerelle nécessite une certification en **marketing digital**. Une quinzaine de certifications, plutôt génériques, vise ce domaine au RS. Exemples :

- « *Implémenter et utiliser les outils d'aide au marketing digital* »
- « *Intégrer le digital à sa stratégie marketing, communication et commerciale* »

## Exemples de passerelles dans le conseil client

Légende : ● Assurance

● Courtage

● Agents généraux

● Assistance

Rappel de la démarche

### 1. Identification du métier A (d'origine)

Métier en transformation en raison des évolutions technologiques et réglementaires en cours. Les attentes des clients seront plus fortes en termes de qualité et de technicité de l'accompagnement et du conseil prodigué, dans un contexte et parcours plus digitalisé.



#### Conseiller client

Familles « Distribution et développement commercial » et « Gestion de contrat et relation client »

*Profil polyvalent, en charge notamment d'entretenir et de développer une relation commerciale avec les clients actuels et potentiels*

### 2. Analyse des proximités et identification du métier B (cible)

#### Métiers partagés de « Conseiller clientèle »

Métier proche des conseillers des autres branches du secteur : **conseiller en assurance**, **chargé de clientèle**, **courtier en assurance**, **chargé de compte**, **conseiller client**.

#### Métiers « Gestion de contrats et relation client »

Par sa polyvalence, le métier d'origine est aussi proche de métiers ayant des profils plutôt de « gestionnaires » comme des **gestionnaire en assurance / gestionnaire sinistres**, **gestionnaires de sinistres**, **chargés de solutions d'indemnisation**, **souscripteurs**, **gestionnaires production**...

### 3. Évaluation des besoins en compétences

Le conseiller client dispose des **compétences cœurs** nécessaires pour réaliser le **conseil client** (*prospection, posture d'accompagnement, vente*).

Il dispose aussi des **compétences en gestion de contrat** sur la partie administrative, analyse des risques associés, traitement des litiges... avec notamment un **volet** :

- **Numérique** pour mobiliser les outils à sa disposition et accompagner ses clients à l'utilisation de ces outils.
- **Juridique** afin de respecter les procédures internes et de vérifier la réglementation applicable.

Le niveau de maîtrise de ces compétences dépend de son expérience au sein de l'agence.

### 4. Identification des certifications correspondantes

**Pas ou peu de certifications nécessaires** pour réaliser ces passerelles. Des certifications existantes peuvent être mobilisées pour des sujets émergents comme le **numérique** et notamment l'appréhension des parcours multicanaux et de la vente à distance (*couverts par une dizaine de certifications RS comme « Technique de vente omnicanal », « Maîtriser la pédagogie digitale et multimodale »*). En cas de spécialisation, des certifications sur un domaine d'assurance pourront être nécessaires.

En cas de mobilité, un parcours de **formation / intégration interne** peut permettre aux salariés concernés de saisir les enjeux et process propres à l'entreprise ou à la branche qu'ils rejoignent.

# Conclusions et perspectives de l'étude

Les 4 branches du secteur de l'assurance permettent de couvrir l'ensemble du cycle de vie d'un contrat d'assurance, depuis sa conception jusqu'à la gestion des sinistres, en passant par la mise en œuvre des opérations d'assistance et des fonctions d'appui à l'activité. Si chacune d'entre elles a des spécificités, on retrouve **plusieurs activités partagées** facilitant les parcours de mobilité entre les branches. Sur ces champs partagés, des actions de certification, de fidélisation, voire de promotion des métiers peuvent être envisagées.

La **digitalisation** se déploie sur tous les métiers et les transforme. Au-delà des besoins engendrés par la prise en main de ces outils, ce sont aussi **les manières de travailler et d'entrer en relation avec les clients qui changent**. L'accompagnement des salariés sur ces évolutions sera clé pour l'ensemble des branches du secteur.

La certification constitue un levier d'action privilégié. Concernant l'offre actuelle, plusieurs constats peuvent être dressés. L'offre de certification en Assurance est assez riche, mais **les spécificités du courtage ou de l'assistance** sont peu souvent adressées. On retrouve plusieurs certifications pour les métiers commerciaux ou informatiques, mais celles-ci sont **souvent « génériques »**, c'est-à-dire qu'elles adressent tous les secteurs d'activité. Or, les métiers assurantiels nécessitent une forte technicité, notamment sur le volet règlementaire. C'est bien cette **double compétence qui est plus difficile à trouver dans l'offre de certification actuelle**. Pour y répondre, les branches professionnelles proposent également des certifications. Celles-ci sont en cours d'actualisation. L'étude permet d'identifier plusieurs opportunités d'adaptation.

### AXES DE TRAVAIL

Au regard de ces constats, les membres du comité de pilotage ont identifié plusieurs axes de travail pour enrichir leurs réflexions sur les politiques d'emploi et de formation à conduire. Ils visent notamment 4 objectifs :

Faciliter l'accès aux informations existantes en capitalisant sur un outil unique et partagé et en proposant des outils de recherche performants.

Répondre aux besoins en recrutement sur les métiers en tension via le recrutement externe et la mobilité interne.

Faciliter les approches communes là où cela est possible et pertinent pour améliorer la proximité entre métiers et les mobilités.

Accompagner les évolutions du secteur et encourager le recours à la formation pour y répondre.

Suivre notre actualité sur



Etude portée par les 4 branches professionnelle du secteur de l'Assurance, avec le soutien technique et financier de l'OPCO Atlas, et réalisée avec le cabinet KYU



**Contacts :** vous pouvez obtenir le rapport complet en écrivant à l'une des adresses ci-dessous

**Sociétés d'assurance**

[Secretariat.CPNFPE.assurances@franceassureurs.fr](mailto:Secretariat.CPNFPE.assurances@franceassureurs.fr)

**Courtage en assurance et en réassurance**

[contact@planetecsca.fr](mailto:contact@planetecsca.fr)

**Agents généraux d'assurance**

[contact@agea.fr](mailto:contact@agea.fr)

**Sociétés d'assistance**

[secretariat@snsa.asso.fr](mailto:secretariat@snsa.asso.fr)

**OPCO Atlas**

[prospectiveatlas@opco-atlas.fr](mailto:prospectiveatlas@opco-atlas.fr)