



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 1^{er} 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.

À 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 les professionnels rencontrés pour leur collaboration efficace à la construction de cette étude. Grâce à eux, nous espérons contribuer à une meilleure connaissance des tendances majeures qui irriguent les métiers de l'assurance.

Projet réalisé avec le soutien financier de

L'Atlas PRO et de  **FRANCE ASSUREURS**
FARE AVANCER LA SOCIÉTÉ EN CONFIDANCE

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 réagencement 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 une cinquantaine d'indicateurs statistiques RH portant sur la quasi-totalité des salariés de la branche (plus de 95%). Elle permet à l'Observatoire la production de statistiques RH. 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

Dettes et déficits publics : quand les capacités d'action limitées de l'État se mêlent aux inquiétudes des Français

Il faut remonter à 1974 pour retrouver un budget de l'État à l'équilibre. Depuis cette date, le pays s'est accoutumé aux déficits récurrents et au gonflement de la dette. Il aura fallu attendre 2024 pour que le sujet prenne de l'importance dans le débat public. Désormais, l'instabilité politique engendrée par une Assemblée nationale dissoute et aujourd'hui sans majorité et des Gouvernements fragiles ne fait que renforcer les tensions autour des finances publiques et complique la mise en œuvre de réformes budgétaires nécessaires. En parallèle, ces tensions financières alimentent à leur tour cette instabilité.

La faible réduction du déficit dans le budget 2025 (5,4% du PIB contre 5,8% réalisé l'année dernière) illustre les limites actuelles des capacités d'action publique. Si le budget est tenu, ce seront 139Mds€ qui viendront s'ajouter aux 3305Mds€ de dettes fin 2024. À la différence d'autres pays européens, la France éprouve des difficultés à revenir à la situation d'avant la crise sanitaire. Les agences de notation qui mettent la solidité de nos institutions au crédit du pays soulignent toutefois les possibles conséquences de l'instabilité politique sur les finances publiques. En quelques mois, le déficit de l'État et la dette se sont hissés dans le peloton de tête des sujets de préoccupation des Français.

Une décennie de redressement au programme

Dans un contexte marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, l'endettement est une des seules réalités sur lesquelles il n'y a pas de doute. Ses effets structurels se feront durablement sentir dans tous les domaines, particulièrement pour le secteur de l'assurance, au confluent de l'économie, de la finance et de nombreuses politiques publiques.

Une note de juillet 2024 du Conseil d'Analyse Économique (CAE) (annexe I) expose les conditions d'un redressement des comptes. Pour le CAE, la stabilisation puis le reflux du ratio dettes / PIB doit être modéré mais constamment soutenu sur une période de 7 à 12 ans : « un temps d'ajustement trop long nuirait à la crédibilité des efforts. Un temps plus court nuirait à la croissance ». Un pilotage dans la durée qui impose, pour le comprendre, de bien distinguer déficit primaire et charge de la dette.

Du côté de la charge de la dette

La charge de la dette représentait 50 des 154Mds€ de déficit en 2023, soit un tiers de l'ensemble. Elle correspondait au règlement des intérêts sur 3101 Mds€ d'emprunts obligataires. L'État emprunteur ne maîtrise ni le montant du passif, ni les taux d'intérêt qui s'y appliquent. Le premier est le produit de la gestion des finances publiques des précédentes décennies. Le second fluctue au gré des conditions de marché des nouveaux emprunts qu'implique le refinancement de la dette.

Des conditions très favorables à la fin des années 2010 avaient constitué une véritable manne pour les finances publiques. Leur dégradation, à partir de 2022, nous confronte à la réalité suivante : 1% de taux d'intérêt fois 3 305 Mds€ (fin 2024), égal un montant supérieur au budget du ministère de l'Intérieur ou de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, par exemple.

L'évolution des taux obligataires déterminera ainsi une partie significative du ratio charges de la dette / PIB d'ici 2035. Dans le scénario retenu par le CAE, l'augmentation du numérateur est neutralisée par celle du dénominateur qui représente l'augmentation du PIB grâce à la croissance économique. Si ces conditions n'étaient pas satisfaites, la France se dirigerait vers un scénario « boule de neige » à l'italienne. Dans ce pays, les excédents primaires du budget sont insuffisants pour absorber une charge de la dette devenue trop importante.



France. Rendement des obligations d'État à 10 ans. Source : *Trading Economics*.

Au pied du mur du déficit primaire

Or, ce n'est pas un excédent mais un déficit primaire qu'enregistre actuellement la France. Dans la stratégie proposée par le CAE, c'est donc sur le comblement de ce déficit que repose le scénario de rétablissement des comptes. Il représentait en 2023, 104 des 154Mds€ du déficit total, soit les deux tiers de l'ensemble. Selon les économistes du CAE, il faudrait de 7 à 12 ans d'efforts continus pour atteindre un surplus primaire de 1% et sortir de la « zone dangereuse » où l'on se trouve. Sur la base des chiffres 2023, il s'agirait donc de transformer 104Mds€ de dépenses excédentaires en 28Mds€ de surplus de recettes, soit un retournement de 132Mds€! L'étalement du rétablissement sur une décennie ne fait pas disparaître la brutalité des chiffres. On prend pleinement conscience de l'ampleur du travail à accomplir lorsqu'on constate que les dernières tentatives de réforme visant à accroître les recettes ou à diminuer les dépenses - même dans des proportions moindres que nécessaires - ont engendré une opposition marquée et de l'impopularité. Et c'est dans un paysage géopolitique entièrement bouleversé qu'il faut désormais envisager une augmentation de 1 ou 2 points du PIB à consacrer à la Défense (1 point de PIB 2024 = 29Mds€) alors même que la montée du protectionnisme devrait peser sur un taux de croissance déjà faible.

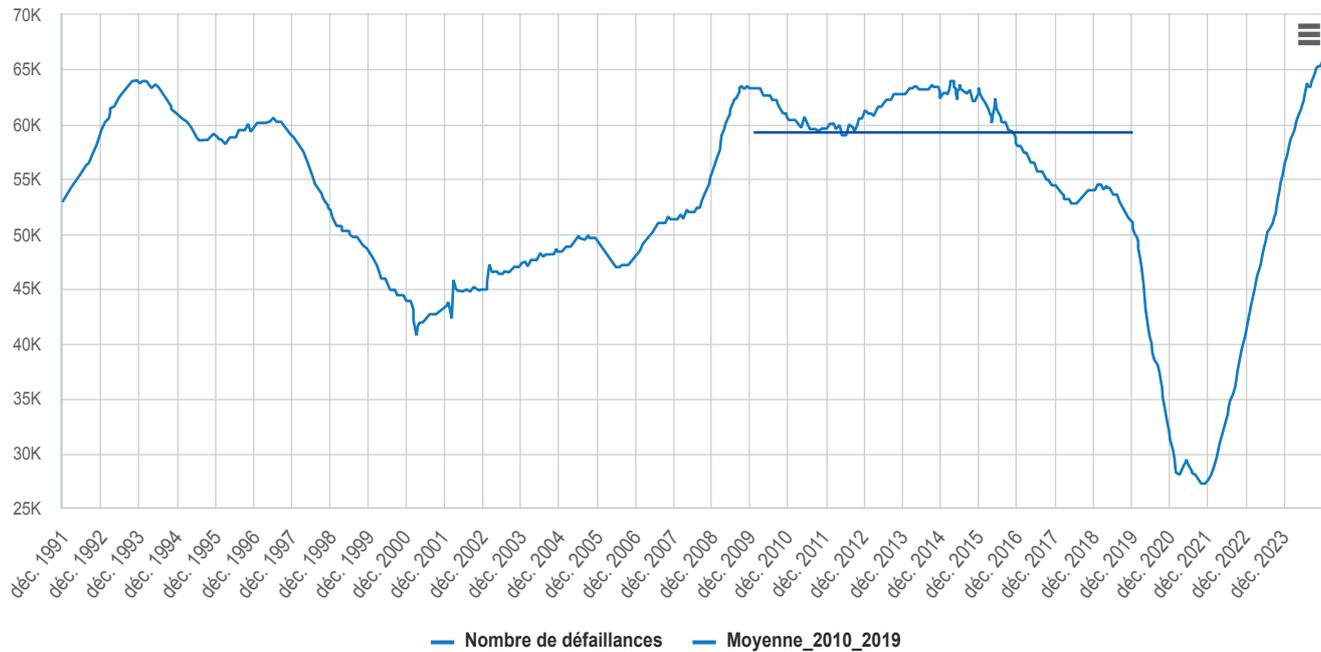
La revalorisation du travail, pierre d'angle du rétablissement des comptes

Il ne faudra guère espérer une reprise économique dans les prochains mois pour redresser les comptes. Le niveau des défaillances d'entreprises a fortement augmenté depuis la fin de la crise sanitaire. Si « cette progression est en partie liée à un effet de rattrapage, après le fort ralentissement des défaillances pendant la période covid (2020-2021) », le nombre d'ETI et de grandes entreprises défaillantes « demeure plus élevé que sa moyenne pré-pandémique » (2010-2019).

Avec une augmentation de 3,9% du nombre de demandeurs d'emploi sans activité, le quatrième trimestre 2024 a enregistré une hausse du taux de chômage que nous n'avions pas connu depuis 10 ans.

Il faut ajouter aux déficits de l'État ceux de la Sécurité sociale (15,3Mds€ pour l'assurance maladie, 5,6Mds€ pour l'assurance vieillesse, fin 2024). Alors augmentation des impôts ou diminution des dépenses? Pour beaucoup, l'équation apparaît insoluble sans réforme structurelle pour favoriser la croissance. Ceux-là constatent que la production de richesse est bien en-deçà du potentiel productif de la population d'âge actif en France.

Dans un exercice purement illustratif, une note du Trésor de janvier 2025 (annexe I) considère qu'un alignement du taux d'activité des Français sur celui de pays proches générerait 1,5 million d'emplois salariés et fournirait aux régimes de protection sociale 15Mds€ par an de ressources supplémentaires.



Nombre de défaillances, cumulé sur les douze derniers mois, de décembre 1991 à novembre 2024 (+ décembre 2024 provisoire).

Source : Banque de France. <https://www.banque-france.fr/fr/statistiques/entreprises/defaillances-dentreprises-2024-12>

Dans un pays où la durée d'activité sur une vie entière est parmi les plus courtes, les résistances au « travailler plus longtemps » sont pourtant toujours aussi fortes. Si son allongement suscite des oppositions dans certains pays européens, un rapport dégradé au travail semble distinguer certains autres, dont la France. Si plusieurs explications peuvent être avancées, deux causes en particulier sont souvent mises en exergue. La première évoque la persistance d'un management vertical qui peinerait à se défaire de pratiques perçues comme étant moins adaptées aux exigences contemporaines. Au temps du travail 4.0 et malgré le tournant « collaboratif » et « participatif » des formations au management, une expérience du travail décevante dissuaderait nombre de personnes de s'engager dans une activité professionnelle au-delà du (strict) nécessaire. La deuxième explication invoquée au cours des derniers mois pointe les effets désincitatifs de salaires nets perçus comme trop faibles versus un coût réel du travail considéré comme trop élevé. Des voix différentes se retrouvent pour constater l'écart record qui s'est creusé entre le montant perçu par le salarié et le coût réel pour l'entreprise, charges patronales incluses. Lors d'une audition devant une commission de l'Assemblée nationale, le responsable d'un groupe industriel international constate que : « 100€ de salaires bruts versés qui coûtent 142€ à l'entreprise ne rapportent que 77,5€ au salarié. Ces deux chiffres sont respectivement de 120 et de 80 en Allemagne ». Comme l'écrit un expert, « à partir de mercredi à midi, vous travaillez pour la collectivité, pour payer les cotisations sociales et les impôts sur les revenus du travail ». Dans un contexte qui ne laisse pas présager beaucoup de gain à

moudre, la question d'un rééquilibrage de la part de la rémunération socialisée au profit de la rémunération directe du travail ne quittera probablement pas le débat économique et social dans les mois qui viennent.

Un sentiment mêlé de vulnérabilité, de résignation et de révolte

Selon le mot d'un ancien Président du Conseil, « un pays qui ne tient pas ses comptes est un pays qui s'abandonne ». C'est ce sentiment de délitement et de déclin qui remonte des enquêtes d'opinion sur l'éducation, l'hôpital, la sécurité, l'engagement au travail ou du vivre ensemble. Dans le sondage « Le regard des Français sur la hausse du chômage », de l'IFOP Fiducial de janvier 2025, 50% des personnes interrogées se déclarent révoltées, 31% se disent résignées face à la situation économique et sociale actuelle. Seules 9% font preuve de confiance et 1% d'enthousiasme.

Ce tableau sombre n'est pas propre à la France. Avant même les développements géostratégiques récents aux États-Unis et en Europe de l'Est, l'édition 2024 du Future Risks Report AXA/IPSOS Public Affairs (annexe I) mettait en évidence un « sentiment de vulnérabilité record dans un monde où les crises sont de plus en plus nombreuses et impactantes ». 80% des Français interrogés estiment que leurs concitoyens sont aujourd'hui plus vulnérables qu'il y a cinq ans. Dans le classement des risques redoutés, ceux de la catégorie « société, politique & régulation » connaissent une progression particulièrement forte.

Les sondés, en écho aux tensions dans la société, classent leurs préoccupations de la manière suivante : les mouvements sociaux en quatrième position, l'instabilité géopolitique en troisième, le terrorisme et les nouvelles menaces pour la sécurité en deuxième, et enfin le changement climatique en tête.

Dans ce contexte, la raison d'être de France Assureurs est de « faire avancer la société en confiance ». C'est au moment où la cohésion est fragilisée que l'action des entreprises d'assurance dans la société est la plus essentielle. Fin 2024, le premier S.M.A.R.T (Sommet pour Mobiliser Aujourd'hui sur les Risques et les Transitions) (annexe I) a témoigné des multiples façons dont la profession pouvait contribuer au bien-être collectif dans de très nombreux domaines. Son engagement récent auprès des victimes des catastrophes naturelles dans les Hauts-de-France, en Bretagne ou à Mayotte figurent parmi d'innombrables interventions bien concrètes du quotidien auprès des assurés.

La remontée des taux, une bonne nouvelle pour l'économie de l'assurance

On note cependant des évolutions favorables pour notre secteur dans cet environnement maussade. Il y a cinq ans, le Président d'un groupe d'assurance évoquait sa crainte de rendements obligataires bas voire négatifs, « une maladie à déroulé lent qui est mortelle pour l'assurance ». Le renversement intervenu depuis lors est spectaculaire. Le rendement des obligations d'État (voir graphique précédent) a augmenté en moins de 3 ans autant qu'il avait baissé les 9 années

précédentes. Le rendement des obligations des sociétés privées suit la même tendance. Les 1 500 Mds€ de placements obligataires devraient procurer aux entreprises d'assurance des ressources supplémentaires importantes dans les années qui viennent.

Une remontée aussi soudaine ne va pas sans risque. Elle s'accompagne mécaniquement d'une baisse de la valeur de marché des titres en portefeuille. Ce retournement a pu être géré jusque-là sans encombre. Pour le cabinet Facts & Figures, les assureurs, pragmatiques, ont vendu leurs anciennes obligations à taux bas, à perte, pour racheter des titres aux intérêts plus élevés. Ces pertes ont pu être financées par un prélèvement sur les réserves prévues pour ces circonstances. Malgré une baisse de 15%, la réserve de capitalisation demeurerait fin 2023 à un niveau encore supérieur à ce qu'il était les huit années précédant la crise sanitaire. Dans ce « stress test » en situation réelle, les assureurs ont fait jusqu'à présent la démonstration de leur agilité et de leur résilience.

Une collecte nette record en assurance-vie

Si la remontée des rendements obligataires se confirmait dans la durée, elle profiterait à l'ensemble des activités d'assurance. En dommages aux biens et de responsabilités, les risques générant des provisions, donc des placements importants, en seront les premiers bénéficiaires. Mais c'est sur le marché de l'assurance-vie en euros que les effets de ces retournements sont les plus visibles. Taux d'épargne record des ménages, baisse de l'inflation et rebond des taux d'intérêt obligataires ont contribué à limiter la décollecte à 5 Mds€ en 2024.

Le retour à un rendement réel positif des contrats couplé à la diminution de la rémunération des livrets d'épargne concurrents devraient confirmer cette tendance favorable dans les mois prochains.

L'assurance-vie doit son record historique de collecte nette positive, s'élevant à 29,4Mds€, au compartiment en unités de compte (U.C.). Les efforts de pédagogie déployés auprès des assurés après le durcissement de l'accès des fonds en 2019/2020 semblent porter leurs fruits. La diversification de l'offre U.C. en actions mais aussi en obligations d'entreprise accompagne les choix d'investissement des assurés vers davantage de risques. Ces évolutions sont confortées par des flux croissants vers une épargne plus longue et moins liquide : à elle seule, la collecte nette du Plan d'Épargne Retraite représente un tiers de l'assurance-vie dans son ensemble : 9,9Mds€ en augmentation de 17% par rapport à l'année précédente.

Face au reflux de l'inflation, justifier les majorations tarifaires en assurance dommages

Les majorations tarifaires se situent entre 4% et 6% en auto, de 6% à 8% en santé et de 10% à 12% en habitation. Alors que le rythme de l'inflation recule à 1%/1,5%, les conseillers clients joueront un rôle essentiel en apportant une explication claire et pédagogique aux ajustements tarifaires. Ils pourront mettre en avant les divers facteurs influençant ces évolutions, notamment l'impact du climat et la recrudescence des événements naturels sur les contrats d'habitation. En matière de santé, ils pourront évoquer les récentes orientations gouvernementales qui impliquent une participation accrue des mutuelles complémentaires,

notamment par le biais du ticket modérateur. Quant à l'assurance automobile, leur argumentaire pourra s'appuyer sur l'importance du risque moral dans l'équilibre général du secteur. Dans son dernier rapport, l'Agence de Lutte contre la Fraude à l'Assurance (ALFA) alerte ainsi sur l'industrialisation d'une fraude investie par des bandes organisées. Dans une formulation sans équivoque, France Assureurs dénonce ainsi les « mafias du pare-brise », des enseignes de réparateurs qui incitent les assurés, au moyen d'un cadeau, à remplacer leur pare-brise non endommagé aux frais de l'assureur. La Fédération professionnelle appelle « à encadrer par la loi des dérives qui deviennent insupportables pour les Français car ils en paient tous les conséquences ! ».



II - Chaîne d'activités et métiers : entre prévision et prospective, projeter les métiers de l'assurance en 2030

Un référentiel prévisionnel des métiers de l'assurance ?

Les référentiels de métiers comptent parmi les outils d'usage les plus courants de la gestion RH. Des fiches métiers décrivent de manière synthétique les missions, activités et compétences d'une certaine catégorie de postes. Un tel référentiel tire son utilité d'une représentation la plus fidèle possible d'une réalité présente. Dès lors, l'idée d'un référentiel prévisionnel, sans ancrage dans un existant, pourra surprendre. Comme on le verra cependant, les raisons ne manquent pas de considérer l'intérêt et les possibilités d'une telle démarche. Nous examinerons les raisons d'emprunter ce moyen pour « projeter » les métiers à l'horizon 2030 avant de réfléchir à quelques questions de méthode qu'un tel projet soulève.

II.A. Des raisons pour « projeter » les métiers en 2030

Quand la prospective n'est plus superflue pour la gestion RH

Le besoin d'anticipation n'est pas nouveau : industrialisation des années 2000, révolution digitale et servicielle des années 2010, recompositions collaboratives et managériales... Les politiques RH des entreprises d'assurance ont acquis une solide expérience de la transformation du contenu et des environnements du travail. Cependant, jusqu'à présent, ces actions n'ont jamais vraiment nécessité de démarche

prospective véritable. La nature et les effets des évolutions en cours ne laissent guère de doutes. Les tendances manifestes à partir de 2015 sont restées globalement les mêmes (voir par exemple l'étude « Les métiers de l'assurance au temps du digital », OEMA, 2018). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pouvait anticiper des changements sans se questionner sur d'éventuelles ruptures ou des scénarios multiples.

L'irruption de l'IA générative fin 2022 a soudainement modifié la donne. Dans l'étude « Au seuil de l'intelligence artificielle » (OEMA, décembre 2024), différentes trajectoires peuvent être envisagées pour l'avenir des métiers. Dans tous les postes de travail, la combinaison de différents usages et effets d'un système d'intelligence artificielle (SIA) sur le travail multiplie les variantes possibles. Une exploration plus détaillée des possibilités et des probabilités devrait contribuer à apporter davantage de clarté au milieu de toutes ces incertitudes.

Les fiches métiers d'un référentiel prévisionnel

Un référentiel prévisionnel pourrait fournir le cadre d'une telle démarche. Son élaboration partirait de la revue des activités et compétences actuelles. Le questionnement qui leur serait appliqué porterait sur l'impact des technologies dans les années qui viennent. Sans avoir la précision et le détail d'une nomenclature classique, ses fiches métiers formaliseraient les traits du futur poste autant qu'il est possible de le discerner à l'horizon 2030. Ces prévisionnels serviraient de référence à un suivi dans le temps avec des réévaluations et actualisations régulières les années suivantes.

Cette démarche de projection / suivi / actualisation offre un compromis entre une prévision impossible et une vision à moyen terme nécessaire. Le portrait de la future fonction permettrait à son titulaire d'aujourd'hui de se faire une idée des transformations qui se dessinent. Si ces évolutions constituent des défis, il pourra anticiper plus rapidement les adaptations nécessaires ou la réorientation à conduire. En revanche, dans des cas probablement plus nombreux, le référentiel à cinq ans mettra en lumière les opportunités offertes par l'intelligence artificielle aux professionnels. Dans les deux cas de figure, la fiche métier 2030 contribuera à éviter que les évolutions technologiques soient ignorées ou, au contraire, idéalisées de manière excessive. Sans prétendre constituer une prévision certaine, elle pourrait accompagner individus et collectifs dans leur transition vers cette nouvelle ère, qu'elle se déroule de manière accélérée ou progressive. Plus que tout, la confection, le suivi et l'actualisation de ces fiches constitueraient non seulement un outil, mais aussi une occasion privilégiée de favoriser

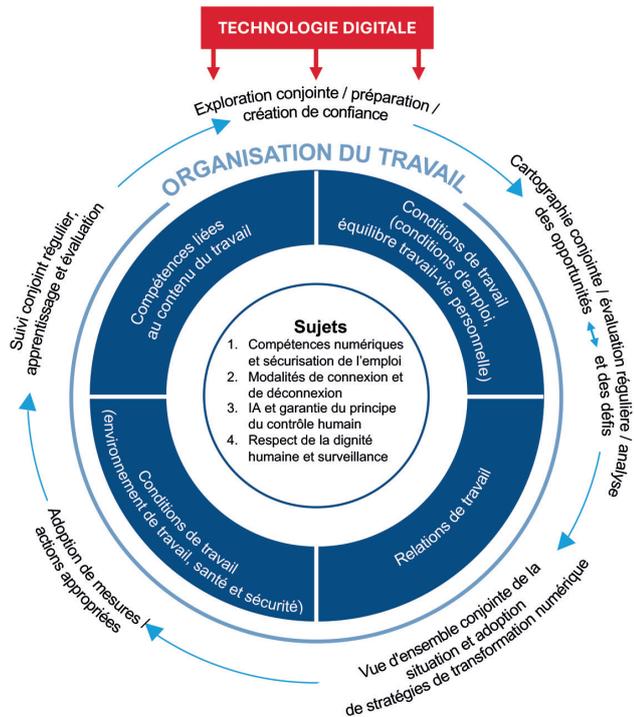
une communication et un dialogue internes permanents sur ces sujets. L'entreprise pourrait également mobiliser les ressources de la narration et du design fiction (annexe II) pour rendre cette appropriation collective encore plus efficace.

Quand le dialogue social s'inscrit aussi dans une logique itérative

Cette logique itérative semble gagner également le dialogue social sur le sujet du numérique. Dans un accord de juin 2020 passé largement inaperçu (annexe II), les représentations européennes des organisations patronales et syndicales françaises conviennent que : « la transformation numérique apporte des avantages clairs pour les employeurs, les travailleurs et les demandeurs d'emploi [mais qu'elle] nécessite l'anticipation du changement, la fourniture des compétences nécessaires pour que les travailleurs et les entreprises réussissent à l'ère numérique ».

Ainsi, une nouvelle architecture du dialogue social doit accompagner la révolution digitale. Extrait du texte de l'accord, le diagramme joint souligne ainsi deux exigences pour adapter la négociation aux caractéristiques des développements numériques.

PROCESSUS DE PARTENARIAT DE NUMÉRISATION



La première consiste à envisager les impacts d'une application numérique, y compris l'intelligence artificielle, sur l'ensemble des dimensions influençant le travail de chacun : organisation, contenu, relations interpersonnelles et conditions de travail. Mais c'est la deuxième, la promotion d'une démarche itérative, qui paraît constituer la novation la plus importante. Les partenaires sociaux s'inscrivent dans une démarche itérative et évolutive du dialogue social sur ces sujets. La boucle sur la partie extérieure du diagramme structure un tel processus autour de cinq grandes étapes : la création d'un climat de confiance, la cartographie des domaines thématiques en termes de bénéfices et d'opportunités, la construction d'accords sur la stratégie numérique, l'adoption des mesures/actions appropriées et un retour au point de départ pour une évaluation conjointe des actions menées.

Si les projets informatiques sont les seuls objets qui circulent dans ce cycle, il serait bien étonnant que la même logique ne s'applique pas au métier dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il serait en effet paradoxal d'examiner des SIA de manière isolée, sans évaluer de façon globale leurs effets combinés sur le poste de travail dans son ensemble. Un référentiel prévisionnel pourrait permettre d'intégrer chaque avancée numérique spécifique dans une vision d'ensemble.

II.B. Des questions de méthode

L'élaboration d'un tel référentiel prévisionnel soulève des questions de méthode sur lesquelles s'est d'ores et déjà penché le groupe de travail réuni par l'Observatoire pour son étude en cours, « Les métiers de la vente en 2030 ». Les travaux de réflexion attachés à cette étude visent également l'élaboration d'une méthode qui pourrait être étendue à l'avenir aux autres métiers de l'assurance. On partagera ici l'expérience de trois questions à régler : doit-on partir du métier ou de l'intelligence artificielle ? Comment intégrer différents horizons d'adoption des SIA ? Comment appréhender les effets combinés de différents SIA à l'horizon 2030 ?

Partir du métier ou de l'intelligence artificielle ?

La première approche prend en considération la technologie pour identifier quelles applications de l'IA proposées par le marché pénétreront le métier dans les années à venir. La seconde consiste à s'appuyer sur la liste des activités du métier d'aujourd'hui, telles que recensées dans un référentiel RH, et à s'interroger pour chacune d'elles sur les conséquences de l'intelligence artificielle.

Nous avons retenu l'approche par la technologie dans notre étude « Les métiers de l'assurance au seuil de l'intelligence artificielle » (OEMA, décembre 2024). Les professionnels réunis en atelier avaient ainsi recensé près de 250 (idées de) SIA susceptibles de transformer 10 domaines métiers de l'assurance. Les travaux en cours sur les métiers de la vente en 2030 ont retenu une approche différente.

Ils s'ouvrent sur une revue des activités regroupées en quatre grands blocs dans la nomenclature (annexe II) : prospection et fidélisation ; recueil et identification des besoins ; vente des contrats ou de produits ; conseil, accompagnement et aide à la décision. Pour chacune de ces 16 activités, il a été demandé au *chat* de Mistral AI quelles applications de l'IA pourraient modifier l'exercice de l'activité d'ici 2030/2035 ? Le tableau de ses réponses est repris en annexe II.



Dans l'extrait du tableau joint, trois tâches appartenant à la première activité pourraient être revisitées par l'intelligence artificielle. À chacune d'elles sont associées les fonctions que pourraient remplir un SIA avec leurs effets sur la performance.

Les SIA qui pourraient transformer l'activité : Contacter des clients pour leur proposer des rendez-vous ou leur faire une offre commerciale

Domaine d'activités : Prospection et fidélisation

Activité	Tâche	Application de l'IA		Impact
Contacter des clients pour leur proposer des rendez-vous ou leur faire une offre commerciale	Automatisation des prises de rendez-vous	Utilisation de <i>chatbots</i> et d'assistants virtuels pour planifier des rendez-vous avec les prospects en fonction de leur disponibilité et de celle des agents de vente.	1	Réduit le temps passé à organiser des rendez-vous et permet de fixer des rendez-vous plus rapidement et efficacement.
	Personnalisation des offres commerciales	Utilisation de l'apprentissage automatique pour analyser les données de prospects (historique de recherche, comportements en ligne, etc.) et proposer des offres commerciales personnalisées.	2	Augmente les chances de conversion en proposant des offres qui répondent précisément aux besoins et aux préférences des prospects.
	Analyse des interactions en temps réel	Utilisation de l'analyse du langage naturel (NLP) pour analyser les interactions en temps réel avec les prospects et fournir des recommandations instantanées aux agents de ventes.	3	Améliore la qualité des interactions et augmente les chances de conversion.

Ce sont ainsi 32 applications génériques qui pourraient recomposer les 16 activités de base des métiers de la vente dans la prochaine décennie. C'est sur cette liste de 32 applications que porteront les questions à venir : à quelle date l'usage de chaque application commencera-t-il à diffuser dans les entreprises d'assurance ? Quel type d'effet emporte-t-elle : automatisation, augmentation, génération de nouvelles tâches ? À quoi ressemble le poste de travail lorsqu'on combine les effets de tous les SIA parvenus à maturité en 2030 ? Quelles implications pour les RH ?...

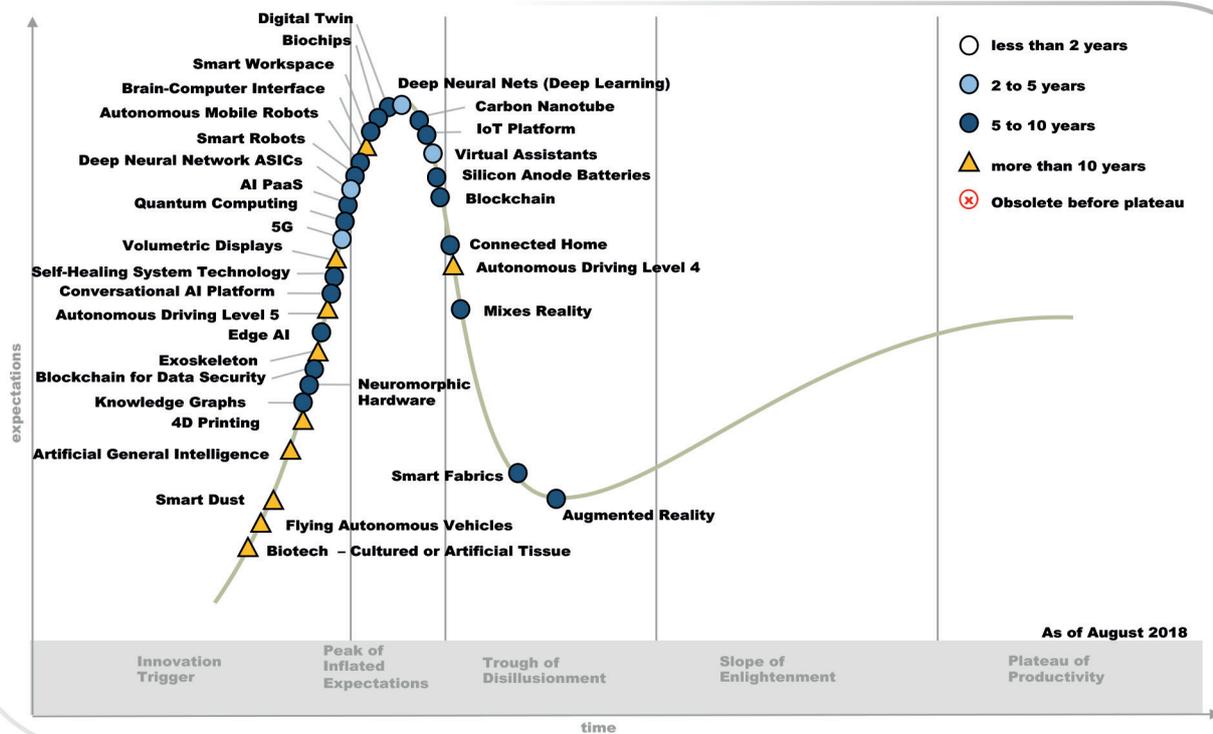
Les fonctions générales de l'IA telles qu'identifiées peuvent se répartir de diverses façons dans des applications en cours de développement ou déjà opérationnelles. Puisque le sujet porte sur les fonctions et non sur la structuration des offres, la variété de ces combinaisons ne pose pas de difficulté. Bien qu'une analyse des listes d'applications produites par l'IA générative reste nécessaire, leur intégration dans la nomenclature existante présente plusieurs avantages. Le questionnement sur l'intelligence artificielle pourra être conduit à partir des préoccupations du métier de manière plus directe : l'IA pourra-t-elle investir telle ou telle activité ? Dans quelle mesure précise ? Quel est le bénéfice réel supplémentaire par rapport à des technologies déjà en place ? En outre, pour assurer un suivi dans le temps, ces « SIA-fonctions » permettent d'établir un référentiel relativement stable. En effet, on ne prend pas grand risque à prévoir que les professionnels de la vente sédentaire « contribueront [en 2030] à la satisfaction des clients ou prospects en assurant la vente de contrats d'assurance ou de produits d'épargne », par exemple. Enfin, cette revue des activités à travers le

prisme de l'IA peut également mettre en lumière les aspects du travail qui resteront probablement hors de son influence d'ici 2030. Des repères de stabilité particulièrement précieux dans un monde incertain et changeant !

Intégrer différents horizons de diffusion des SIA

La liste des 32 applications de l'IA recensées n'indique pas la date à partir de laquelle leur utilisation pourrait devenir courante. Or, pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), un horizon d'usage à 2, 5 ou 10 ans n'implique pas la même chose. Ces incertitudes sont typiquement celles que cherche à traiter la méthodologie du *Hype Cycle* du Gartner Group résumée dans la vidéo dont le lien est repris en annexe II. La démarche est couramment utilisée pour tracer le cycle d'innovations technologiques, conceptuelles ou managériales. Il s'agit, dans une perspective de GPEC, de la transposer aux SIA susceptibles de transformer un métier particulier, et dans notre cas, les métiers de la vente.

Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2018



Cette courbe nous invite à nous poser deux questions :

- › Quelle est l'étape qui rend le mieux compte du stade de développement actuel de ce SIA ?
- › Combien d'années nous séparent de l'atteinte de la période d'adoption (étape 4 du *Hype Cycle*) de ce SIA dans les entreprises d'assurance : moins de 2 ans, 2 à 5 ans, 5 à 10 ans, davantage ? Lors de la période d'adoption, l'usage du SIA commence à diffuser dans les équipes du métier même s'il n'est pas encore systématique.

Ces questions ont été instruites et débattues dans un groupe de travail réunissant des professionnels de la vente, des professionnels des systèmes d'information en charge des outils numériques, ainsi que des praticiens de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ces experts issus de différentes entreprises ont été sollicités pour former une communauté d'enquête au sens du courant pragmatiste (annexe II) : un groupe de personnes engagées dans un processus de résolution de problèmes ; une conception de la vérité entendue comme ce qui fonctionne dans la pratique ; une recherche des solutions efficaces et utiles dans le contexte du réel ; la vérité considérée comme une conclusion provisoire, susceptible d'être remise en question en fonction de nouvelles données ou expériences.

Estimer les effets combinés de différents SIA à l'horizon 2030

Les répondants au questionnaire ont estimé que 29 des 33 applications qui leur étaient soumises seront (au moins) en période d'adoption en 2030. 12 d'entre elles devraient avoir atteint ce stade dès 2027.

Ainsi, un portrait IA du poste de travail des métiers de la vente se dessine pour les prochaines années. Le nombre et la variété des SIA concernés pose la question de leurs effets combinés sur le volume et le contenu du travail. Nous avons cherché à les évaluer en posant pour chacun des 29 SIA la série de questions suivantes :

- › Cette application a-t-elle pour effet d'automatiser des tâches, « d'augmenter » les salariés, de générer de nouvelles activités ?
- › À quel type d'automatisation ou d'augmentation correspond-elle ?
- › En cas d'automatisation, quel est le poids de la tâche automatisée dans le temps de travail actuel ?
- › Quelle est la réduction de temps envisageable avec l'application ?

Si les deux premiers points ne soulèvent pas de difficulté, la réponse aux deux dernières questions est beaucoup plus difficile. Pour les participants aux ateliers, il n'a pas été facile de quantifier le temps de travail consacré aux tâches répertoriées dans la grille. L'estimation du gain de temps permis par un SIA est apparu tout aussi compliqué. Plutôt qu'un renseignement détaillé, on recherchera les deux ou trois applications qui pourraient avoir les effets les plus significatifs sur la charge de travail. Peut-on notamment trouver des activités pour lesquelles l'effet combiné de leur poids et de leurs gains de productivité autorisés par l'IA expose au scénario de diminution du nombre de postes ? Si le groupe de travail n'en a pas trouvé dans les métiers de la vente, il n'est pas exclu d'en rencontrer dans d'autres métiers de l'assurance.

On remarquera que la démarche construite à partir d'une fiche métier de la nomenclature de branche pourrait aussi prendre pour objet le descriptif particulier d'un métier dans un référentiel d'entreprise. Ce périmètre restreint contribuerait à élaborer une liste de SIA adaptée aux spécificités des postes de travail. Cela ouvrirait la voie d'une analyse approfondie ainsi qu'à divers pronostics dans le domaine des ressources humaines : scénarios probables d'évolution de l'emploi, identification des connaissances et compétences requises ou moins nécessaires et impact de l'utilisation de cette génération d'outils sur l'expérience du travail.

III - Pistes de réflexions et d'actions RH - Travail 4.0 : de la prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS) à une clinique des usages

Quand psychologie du travail se confond avec RPS

Selon une définition de Wikipédia, la psychologie est une connaissance empirique ou intuitive des sentiments, des idées, des comportements d'une personne et des manières de penser, de sentir ou d'agir qui caractérise un individu ou un groupe.

Motivation et engagement des équipes, intelligence émotionnelle, *soft skills* et compétences comportementales... les préoccupations liées à la psychologie des personnes au travail ont occupé au fil du temps une place toujours plus importante. C'est toutefois aux risques psychosociaux que le mot « psychologie » est le plus souvent associé en entreprise. Les drames survenus, il y a une quinzaine d'années, au sein de France Télécom, ont laissé leur empreinte. Ils ont engendré la mise en place de réglementations, d'instances et de processus visant à prévenir tout accident dans ce domaine.

Certains regrettent que ces approches aient pris une tournure trop « gestionnaire ». Elles tendraient davantage à optimiser l'adaptation des travailleurs aux exigences du poste plutôt qu'à s'intéresser aux conditions de travail et à l'expérience du travail. Par conséquent, elles ne

permettraient pas de traiter les véritables causes du mal-être au travail, comme la pression constante, les horaires excessifs, le déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue, la précarité de l'emploi et, bien sûr, le harcèlement moral. Selon des chercheurs en sciences du travail, la multiplication des discours autour du « bien-être » ou du « bonheur au travail » masquerait en réalité une approche davantage focalisée sur les individus jugés « problématiques », plutôt que sur les problèmes structurels qui impactent les travailleurs (annexe III).

Comme présenté dans le Baromètre prospectif 2024, la forte augmentation de l'absentéisme et sa diffusion aux populations cadres mettent en lumière un problème sous-jacent. Dans une étude de 2023, un groupe de protection sociale complémentaire observe que pour les arrêts longs, ce sont les troubles psychologiques qui arrivent en tête. « Ils ont triplé en l'espace de trois ans, atteignant 32 %, contre 14 % en 2020. Ces arrêts étaient avant tout liés au travail, qu'il s'agisse de son environnement ou de ses pratiques managériales ».

Le travail, impensé et point aveugle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines se présente comme une discipline des sciences sociales « consistant à créer et mobiliser divers types de connaissances utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ».

Dans une publication du CNRS passant en revue la place du travail dans différentes disciplines scientifiques, une chercheuse observe que malgré sa centralité, « le travail demeure encore un impensé pour la GRH ». Ce qui devrait être l'un de ses principaux objets de recherche [est] quasiment invisible, réduit à un contexte d'étude ou un attribut de situation [...]. Son approche juridique la conduit à s'intéresser « aux rapports entre les employeurs et les salariés à l'occasion du travail plutôt qu'au travail lui-même » (annexe III).

Si le constat peut sembler sévère pour la GRH en tant que discipline scientifique, il semble injuste pour les professionnels du domaine. La crise sanitaire a en effet clairement mis en lumière leur rôle essentiel dans l'accompagnement des individus et des équipes.

Il demeure que, dans notre branche professionnelle comme ailleurs, le travail peine à être reconnu comme un sujet à part entière, sujet marqué par les problématiques interdépendantes, à la croisée de l'organisation, des outils et méthodes, des relations interpersonnelles (au sein ou en dehors de l'entreprise), des droits et obligations réciproques ainsi que des expériences subjectives et sensibles des personnes...

La persistance d'anciens schémas de pensée complique l'adoption d'une approche unifiée sur ce thème. La conversion de l'assurance vers beaucoup plus de transversalité n'empêche pas d'aborder le travail au prisme de vieux dualismes : objectif / subjectif, organisation / humain, *hard / soft*, faits / opinions... Ces dichotomies ont tendance à polariser

les métiers, plaçant certains du côté de « l'efficacité » (transformation, SI...) et assignant aux autres (management, ressources humaines) la prise en charge de tout le reste. Une sorte de Yalta qui ne facilite pas l'intégration des différentes expertises dans la résolution des problèmes.

Quand le réinvestissement du travail devient nécessaire : au pied du mur du travail 4.0

Le travail 4.0 « fait référence aux transformations rendues possibles par l'intégration des technologies numériques avancées, telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation, le télétravail, et l'utilisation d'outils collaboratifs en ligne. Cela représente un passage à un modèle plus flexible, plus connecté, et souvent plus axé sur l'automatisation et la personnalisation des tâches » (annexe III).

Dans le secteur de l'assurance, le travail 4.0 a déjà largement imposé son agenda aux activités d'organisation / transformation, à la conduite des projets informatiques, au dialogue social et plus largement à la gestion RH. Le commencement de cette nouvelle ère peut être situé à partir de la crise sanitaire quand il s'est agi d'investir les outils, règles, comportements et compétences du travail hybride. Depuis fin 2022, le travail 4.0 frappe à nouveau à la porte, sous l'angle cette fois des bonnes pratiques numériques. La vague de l'IA générative suscite des attentes, voire des espoirs, mais aussi des interrogations et l'exigence d'un contrôle social des pratiques d'entreprise.

Un accord-cadre social européen sur la digitalisation (voir II.A.) signalait dès 2020 la transition vers un changement d'époque. En préconisant un suivi itératif du développement et de la mise en œuvre des projets informatiques dans le dialogue social, les représentants des employeurs et des salariés entendent promouvoir une approche de ces sujets plus dynamique et plus globale. Dans la démarche circulaire préconisée, les cinq étapes appliquées aux quatre domaines d'enjeux RH conduisent nécessairement à un questionnement plus approfondi et ciblé du travail 4.0.

L'actualité sociale des derniers mois est également marquée par le sujet du travail dans la transformation numérique. Le manifeste de l'IRES Dial-IA issu d'un travail impliquant différents acteurs du dialogue social se réfère à l'accord européen de 2020. Certaines entreprises d'assurance ont déclaré vouloir inscrire dans ce cadre la discussion sur les projets informatiques. Dans le domaine du droit, une ordonnance du 25 février 2025 du Tribunal de Nanterre est à noter. Elle suspend le déploiement d'un SIA considérant que la phase d'expérimentation invoquée par l'entreprise ne la dispensait pas d'une information et d'un avis formel préalables du CSE.

Un référentiel transversal aux fonctions de l'entreprise à construire autour du travail 4.0

Le travail digitalisé touche tout à la fois « l'organisation, les circuits de décision et d'information, la coopération au sein des équipes, le management des salariés, la supervision des activités, la gestion de l'innovation et de la relation clientèle ». Il appelle ainsi naturellement

des dialogues et des collaborations entre des intervenants multiples. Les premiers concernés, les salariés de chaque métier et leurs managers mais aussi l'organisation, le développement informatique, le droit social, le développement RH, les organisations syndicales...

Un référentiel transversal construit autour du travail 4.0 permettrait à chacun de ces co-intervenants d'apporter la contribution de sa spécialité dans le cadre d'une perspective commune. Un même vocabulaire de base, quelques concepts clés, des grilles d'analyse partagées... pourraient aider à l'élaboration de diagnostics plus complets et à une identification plus rapide des questions clés.

Pour mener ce travail, il tombe sous le sens de chercher les ressources dans les sciences du travail. Malheureusement, « le déni du travail » pour la GRH, pointé par les chercheurs, concerne toutes les disciplines de gestion dans leur ensemble (annexe III). De fait, l'ergonomie, la psychodynamique ou la sociologie du travail n'ont pas trouvé leur place dans les référentiels métiers de l'assurance. Face aux nouvelles exigences du travail 4.0, le développement d'une clinique des usages pourrait aider à investir ce domaine.

La clinique des usages, pour accompagner le travail 4.0

Le mot « clinique » est dérivé de « klinein », qui signifie « incliner » ou « pencher », faisant référence à l'observation directe et attentive d'un patient alité. Une approche clinique, quel que soit son domaine, implique une observation attentive, une analyse détaillée et une intervention personnalisée. Elle se concentre sur ce qui est spécifique plutôt que sur des généralisations ou des théories abstraites.

Ainsi, la clinique des usages se veut une approche intégrative pluridisciplinaire articulant des perspectives issues de la psychologie du travail, de l'ergonomie, de la psychologie ergonomique et de la sociologie des usages. Elle s'inscrit dans la tradition d'observation et d'accompagnement des situations concrètes de travail. Elle se développe comme une orientation spécifique dans le champ de la psychologie du travail au regard des enjeux liés aux évolutions technologiques, aux transformations sociotechniques et à leurs incidences sur le travail et la santé au travail (annexe III).

La clinique des usages devrait intéresser tous ceux dont les décisions et actions façonnent et accompagnent les transformations du travail en entreprise : managers, organisateurs, chargés de projets informatiques, RH. Dans ses concepts pour l'analyse comme dans ses méthodes d'intervention, la clinique des usages « invite [par-dessus tout] à ne pas considérer la technologie comme un simple outil au service d'une tâche mais de faire en sorte qu'elle devienne un véritable partenaire et une vraie ressource pour l'individu en activité. En d'autres termes, il s'agit de considérer que la technologie est un instrument d'expression, de transformation et de reconnaissance de ses pratiques, en donnant à l'individu la possibilité de faire mieux (en matière d'efficacité et d'efficacité) et bien (en termes de sens et de valeur) son travail ».

Comment ne pas s'intéresser à ces ressources lorsque, entre travail hybride et déploiement de l'IA, plusieurs signaux (absentéisme, turnover, attractivité) et exigences (engagement des individus, cohésion des collectifs) invitent à porter une attention encore plus grande sur l'expérience du travail ?





ANNEXES

ANNEXES DE LA PARTIE I : FACTEURS D'ENVIRONNEMENT ET STRATÉGIE DES ACTEURS

PAGE 4

Une note de juillet 2024 du Conseil d'Analyse Economique (CAE) :

Quelle trajectoire pour les finances publiques françaises ? A. Auclert, T. Philippon, B. Ragot. Les notes du Conseil d'Analyse Economique, n°82, juillet 2024.

<https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae082-note-fipu.pdf>

PAGE 6

Une note du Trésor de janvier 2025 :

Quels seraient les effets sur les finances sociales d'un alignement du taux d'emploi français sur celui de l'Allemagne ? Note réalisée par les services de la DG Trésor 1 (Juliette Ducoulombier)

https://www.strategie.gouv.fr/files/2025-01/20240807_annexe_emploi_fr_all_vf.pdf

PAGE 8

L'édition 2024 du Future Risks Report AXA / IPSOS Public Affairs :

Future Risks Report. Enquête 2024 France. IPSOS Public Affairs / AXA. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-10/AXA_Future_Risk_Report-Rapport_Global_FR.pdf

PAGE 9

Le premier S.M.A.R.T Sommet pour Mobiliser Aujourd'hui sur les Risques et les Transitions :

S.M.A.R.T. 1^{er} Sommet pour Mobiliser Aujourd'hui sur les Risques et Transitions. France Assureurs.

<https://www.franceassureurs.fr/actualites/evenement-smart-2024/>

ANNEXES DE LA PARTIE II : CHAÎNE D'ACTIVITÉS ET MÉTIERS : ENTRE PRÉVISION ET PROSPECTIVE, PROJETER LES MÉTIERS EN 2030

PAGE 12 :

Mobiliser les ressources de la narration et du design fiction :

Qu'est-ce que le design fiction ? Entretien avec Pierre-Antoine Marti, pp 33-34 dans : INRS. Le travail en 2040. Modalités de pilotage, enjeu de santé et sécurité au travail.

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=PV%2024>

Design fiction : situations de travail de 2040 par M. Malenfer & PA Marti ? Vidéo de l'après-midi de prospective de l'INRS du 20 Novembre 2023.

<https://www.inrs.fr/footer/actes-evenements/prospective-travail-2040.html>

Un accord de juin 2020 passé largement inaperçu :

European social partners framework agreement on digitalisation (juin 2020).

<https://www.etuc.org/en/document/eu-social-partners-agreement-digitalisation>

PAGE 14

Une revue des activités regroupées en quatre grands blocs dans la nomenclature :

Fiche métier de la vente sédentaire dans la nomenclature de branche

<https://www.metiers-assurance.org/wp-content/uploads/2021/10/Fiche-me%CC%81tier-B1.pdf>

Tableau des impacts de l'IA sur les activités de la fonction commerciale recensées dans la nomenclature (selon le chat Mistral AI) :

Étude Les métiers de l'assurance au seuil de l'intelligence artificielle, tableau page 40.

<https://www.metiers-assurance.org/wp-content/uploads/2024/12/OEMA-Au-seuil-de-lIA-Web.pdf>

PAGE 16

La méthodologie du *Hype Cycle* du Gartner Group résumée dans la vidéo :

Gartner. *Hype Cycle: Explained*. Vidéo.

<https://www.youtube.com/watch?v=jB1RDz9jaj0>

PAGE 18

Une communauté d'enquête au sens du courant pragmatiste :

(La communauté d'enquête dans) l'approche pragmatiste pour étudier en pratique les organisations. Philippe Lorino dans 4 vidéos proposées par l'AUNEGe (Association des Universités pour le développement de l'enseignement Numérique en Economie et Gestion).

<https://aunega.fr/decouvrez-lapproche-pragmatiste-grace-a-4-vidéos-de-philippe-lorino/>

ANNEXES DE LA PARTIE III : PISTES DE RÉFLEXIONS ET D' ACTIONS RH - TRAVAIL 4.0 : DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX (RPS) À UNE CLINIQUE DES USAGES

PAGE 20

Optimiser l'adaptation des travailleurs aux exigences du poste plutôt qu'à s'intéresser à aux conditions de travail et à l'expérience du travail.

Psychologie (du travail). À la croisée des chemins. Yves Clot dans : Le travail et la société française. Trente ans de recherches en SHS sur le travail. CNRS, Sciences humaines et sociales, 2025.

<https://www.inshs.cnrs.fr/fr/cnrsinfo/trente-ans-de-recherches-en-shs-sur-le-travail>

PAGE 21

GRH : « [...] le rapport entre les employeurs et les salariés à l'occasion du travail plutôt qu'au travail lui-même » :

(Le travail dans) les sciences de gestion : vers une sortie du déni ? Eve Saint-Germes dans : Le travail et la société française. Trente ans de recherches en SHS sur le travail. CNRS, Sciences humaines et sociales, 2025.

<https://www.inshs.cnrs.fr/fr/cnrsinfo/trente-ans-de-recherches-en-shs-sur-le-travail>

Le travail 4.0 « fait référence aux transformations rendues possibles par l'intégration des technologies numériques [...] » :

Psychologie du travail digitalisé - Nouvelles formes de travail et clinique des usages, 2023. Marc-Eric Bobillier Chaumon. Dunod.

<https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/psychologie-du-travail-digitalise-nouvelles-formes-du-travail-et>

PAGE 22

Le « déni du travail » concerne toutes les disciplines de gestion dans leur ensemble :

(Le travail dans) les sciences de gestion : vers une sortie du déni ? Eve Saint-Germes dans : Le travail et la société française. Trente ans de recherches en SHS sur le travail. CNRS, Sciences humaines et sociales, 2025.

<https://www.inshs.cnrs.fr/fr/cnrsinfo/trente-ans-de-recherches-en-shs-sur-le-travail>

PAGE 23

[La clinique des usages] se développe comme une orientation spécifique de la psychologie du travail au regard des enjeux liés aux évolutions technologiques :

Psychologie du travail digitalisé - Nouvelles formes de travail et clinique des usages, 2023. Marc-Eric Bobillier Chaumon. Dunod.

<https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/psychologie-du-travail-digitalise-nouvelles-formes-du-travail-et>

PROFIL STATISTIQUE DE BRANCHE ET TENDANCES D'ÉVOLUTION

NB : Les estimations au 31 décembre 2024 ainsi que les perspectives à 5 ans ont été établies à partir des premières données recueillies et traitées dans le cadre de la dernière enquête sur les métiers, les rémunérations et les formations des salariés des entreprises d'assurance. Il s'agit donc de chiffres provisoires qui pourront être amenés à évoluer dans les prochaines publications du Rapport de l'Observatoire sur les métiers et les formations des salariés de l'assurance (ROMA).

A - Conception et adaptation de l'offre

Données sur les effectifs	2023	Estimations 2024	Tendances à 5 ans
Effectifs du domaine fonctionnel	6 100	6 600	↗
Poids représentatif du domaine/ Population totale	3,9%	4,1%	↗
Part des nouveaux entrants	14,8%	14,9%	→
Âge moyen	39,4 ans	38,8 ans	↘
Taux de 55 ans et +	11,4%	10,3%	↘
Taux de cadres	91,5%	91,4%	→
Niveaux de formation Bac +2/3	29,0%	29,0%	→
Niveaux de formation ≥ Bac +5	64,2%	64,1%	→

B - Distribution et développement commercial

Données sur les effectifs	2023	Estimations 2024	Tendances à 5 ans
Effectifs du domaine fonctionnel	56 950	54 500	→
Poids représentatif du domaine/ Population totale	36,3%	25,9%	→
Part des nouveaux entrants	12,6%	12,1%	→
Âge moyen	42,5 ans	42,3 ans	→
Taux de 55 ans et +	17,0%	16,6%	→
Taux de cadres	39,8%	37,6%	→
Niveaux de formation Bac +2/3	58,6%	59,9%	→
Niveaux de formation ≥ Bac +5	14,0%	13,9%	↗

D - Indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement

Données sur les effectifs	2023	Estimations 2024	Tendances à 5 ans
Effectifs du domaine fonctionnel	27 920	25 700	→
Poids représentatif du domaine/ Population totale	17,8%	16,0%	→
Part des nouveaux entrants	11,9%	11,7%	→
Âge moyen	41,3 ans	41,9 ans	→
Taux de 55 ans et +	15,1%	17,0%	↗
Taux de cadres	33,2%	35,4%	↗
Niveaux de formation Bac +2/3	58,3%	56,2%	→
Niveaux de formation ≥ Bac +5	21,3%	24,1%	↗

Données sur les effectifs	Métiers-cœurs*		Fonctions-supports**		Population Totale	
	Estimations 2024	à 5 ans	Estimations 2024	à 5 ans	Estimations 2024	à 5 ans
Effectifs du domaine fonctionnel	106 000	↗	55 000	↗	161 000	↗
Poids représentatif du domaine/ Population totale	65,9%	→	34,1%	→	100,0%	—
Part des nouveaux entrants	13,0%	→	12,5%	→	12,9%	→
Âge moyen	41,8 ans	↘	44,0 ans	↘	42,4 ans	↘
Taux de 55 ans et +	16,1%	→	21,8%	→	17,9%	→
Taux de cadres	40,3%	→	78,5%	↗	53,4%	↗
Niveaux de formation Bac +2/3	56,6%	→	42,5%	→	50,4%	→
Niveaux de formation ≥ Bac +5	19,7%	→	38,9%	↗	27,5%	↗

* **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.

ÉTUDES 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)

Profil métiers et études thématiques

- › Les métiers de l'assurance au seuil de l'intelligence artificielle (2024)
- › De la formation à l'apprenance : la fabrique des compétences après la prise de poste (2023)
- › 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)

Diagnostics et rapports

- › Mixité et diversité dans les sociétés d'assurance (en partenariat avec France Assureurs – depuis 2010)
- › Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)



Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur son site.



26 Boulevard Haussmann
75009 Paris

observatoire@obs.gpsa.fr

www.metiers-assurance.org

