

FOCUS SUR...

Les métiers du marketing au temps du digital

AVRIL 2019

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 la FFSA et le
GEMA, devenus le 8 juillet 2016 :Fédération Française de l'Assurance – FFA

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 des conséquences qui en
découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'OEMA conduit des enquêtes et exploite des bases de données sociales sur
l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner :

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

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.

Présentation de la collection "Focus sur..."

La transformation digitale génère depuis quelques années une abondante littérature.
Dans cette production, les prophéties d'un futur radieux côtoient les prédictions
les plus dramatiques. Le battage médiatique autour des nouvelles technologies
entretient la confusion entre applications immédiates et développements à terme.
Dans ces conditions, suivre et anticiper l'évolution de l'emploi peut devenir difficile...

A côté des experts, dont les études et opinions peuplent les tribunes sur "l'avenir du
travail", l'Observatoire a souhaité redonner la parole aux principaux intéressés : les
professionnels eux-mêmes. Au cours du premier semestre 2018, nous avons ainsi
réuni dans 17 ateliers 120 collaborateurs des sociétés d'assurances pour débattre
du devenir de leur métier au temps du digital.

A partir de ces échanges, nous avons proposé une représentation de la transformation
du travail dans notre secteur. L'enchaînement de ses causes et de ses conséquences
est présenté dans un rapport dont on trouvera le schéma et la synthèse en annexes.

Ces premières analyses ont braqué les projecteurs sur la dimension transversale
du phénomène. Il était donc nécessaire de compléter cette trame de fond par des
restitutions spécifiques à chaque métier. C'est précisément l'objet de la collection
"Focus sur..." : rendre compte d'une matinée d'échanges entre professionnels, en
essayant d'être aussi fidèle que synthétique.



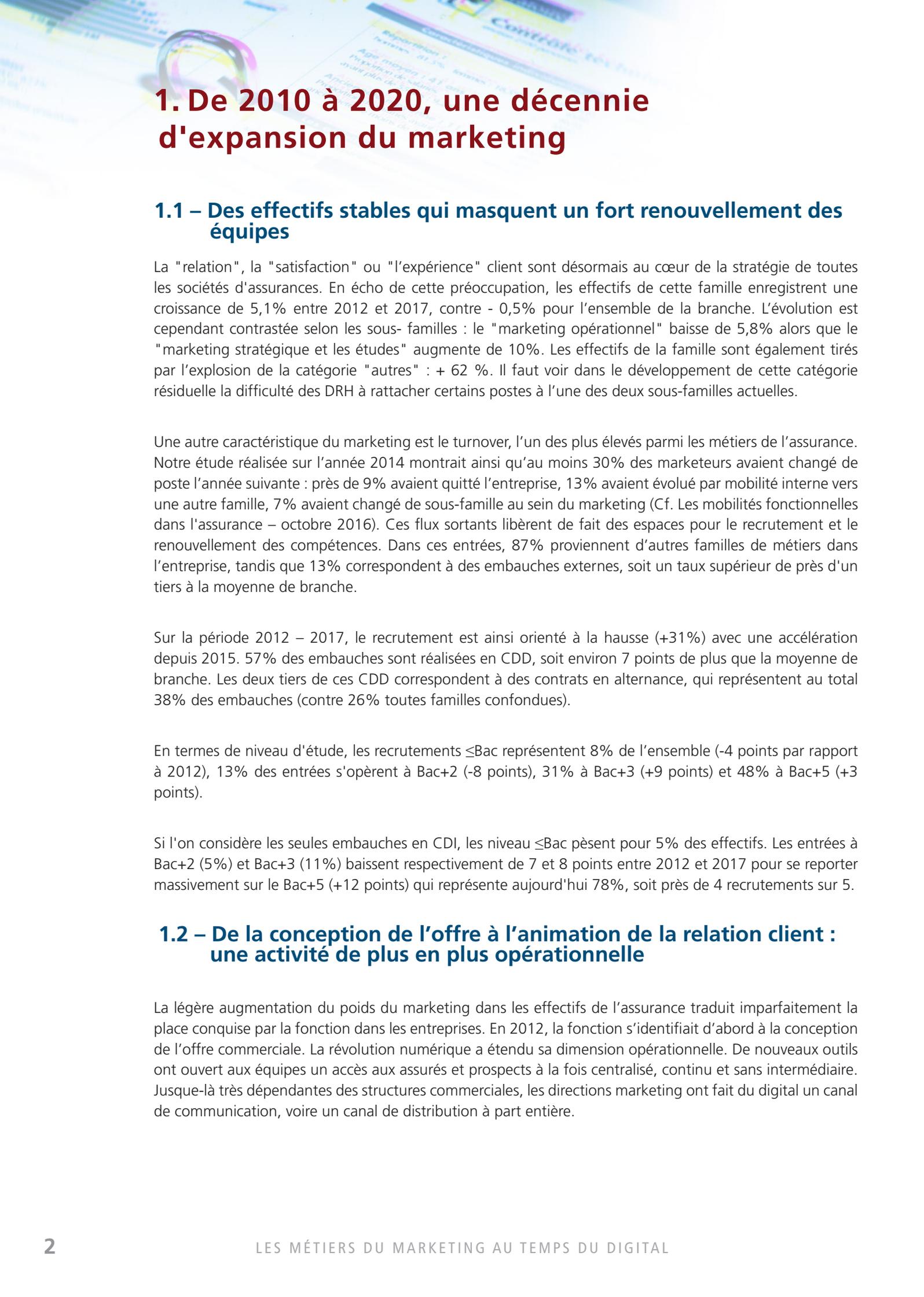
Introduction

Il n'a jamais été facile de définir les métiers du marketing dans l'assurance. La fonction qui émerge entre commercial et technique dans les années quatre-vingt a mis du temps à se faire reconnaître. Elle doit aux technologies de l'information une contribution décisive à sa légitimation tardive. Depuis trois décennies, son histoire épouse une succession de vagues technologiques et/ou organisationnelles. Après le CRM (customer relationship management) et le multicanal des années 2000, puis l'internet 2.0, les réseaux sociaux, le big data et aujourd'hui l'intelligence artificielle, l'évolution des métiers du marketing paraît largement indexée sur les innovations digitales.

Il n'est alors pas étonnant que les référentiels d'emplois dans ce domaine s'usent rapidement et perdent de leur pertinence. La nomenclature des métiers de l'assurance écrite en 2012 n'échappe pas à la règle. Les professionnels interrogés dans le cadre de nos travaux confirment son vieillissement, voire son obsolescence. Le périmètre et les contenus des deux sous-familles, tels que définis en 2012, ne reflètent plus les réalités de la fonction actuelle. Une mise à jour s'impose avec à la clé des enjeux très pratiques. En pleine guerre des talents, l'attractivité de l'assurance doit être renforcée dans ce domaine. Car seule la prise en compte de ces nouvelles réalités opérationnelles facilitera les dialogues entre les directions Marketing et Ressources Humaines.

Dans cette perspective, une réécriture de la nomenclature professionnelle peut apporter sa pierre. En ramenant la diversité de plusieurs milliers de postes à quelques sous-familles, cet instrument de branche contribue à structurer un champ complexe pour le rendre plus lisible. La définition de ces grandes catégories se heurte cependant à un certain nombre d'obstacles. D'une entreprise à l'autre, la taille, les organisations, les activités, les formes de distribution sont souvent différentes. Dans le cas spécifique du marketing, d'autres difficultés s'ajoutent. Entre cette fonction et le commercial, le soutien aux réseaux ou la communication, il n'est pas toujours aisé de savoir où passe la frontière. Avec les dernières évolutions technologiques, d'autres questions apparaissent : les nouveaux "métiers du digital" constituent-ils une sous-famille de métiers à part entière ? Cette composante est-elle située en tout ou partie à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille marketing ? Le nouveau paradigme de l'expérience et du parcours client conduira-t-il à intervenir au-delà de la vente, notamment dans le domaine de la gestion des contrats ? Plus globalement, que deviennent les métiers de cette famille au temps du digital ?

L'atelier constitué par l'Observatoire a voulu contribuer à ce débat sans prétendre le clore. Les professionnels issus de différentes sociétés d'assurances ont ainsi procédé à une lecture critique des fiches de métiers. Ils ont confronté la description qui avait été faite six ans auparavant avec les conditions actuelles de l'exercice. La présente note rend compte de leurs échanges. La première partie expose les évolutions majeures qui traversent la période ; la seconde propose des pistes de travail pour actualiser l'an prochain la nomenclature.



1. De 2010 à 2020, une décennie d'expansion du marketing

1.1 – Des effectifs stables qui masquent un fort renouvellement des équipes

La "relation", la "satisfaction" ou "l'expérience" client sont désormais au cœur de la stratégie de toutes les sociétés d'assurances. En écho de cette préoccupation, les effectifs de cette famille enregistrent une croissance de 5,1% entre 2012 et 2017, contre - 0,5% pour l'ensemble de la branche. L'évolution est cependant contrastée selon les sous-familles : le "marketing opérationnel" baisse de 5,8% alors que le "marketing stratégique et les études" augmente de 10%. Les effectifs de la famille sont également tirés par l'explosion de la catégorie "autres" : + 62 %. Il faut voir dans le développement de cette catégorie résiduelle la difficulté des DRH à rattacher certains postes à l'une des deux sous-familles actuelles.

Une autre caractéristique du marketing est le turnover, l'un des plus élevés parmi les métiers de l'assurance. Notre étude réalisée sur l'année 2014 montrait ainsi qu'au moins 30% des marketeurs avaient changé de poste l'année suivante : près de 9% avaient quitté l'entreprise, 13% avaient évolué par mobilité interne vers une autre famille, 7% avaient changé de sous-famille au sein du marketing (Cf. Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance – octobre 2016). Ces flux sortants libèrent de fait des espaces pour le recrutement et le renouvellement des compétences. Dans ces entrées, 87% proviennent d'autres familles de métiers dans l'entreprise, tandis que 13% correspondent à des embauches externes, soit un taux supérieur de près d'un tiers à la moyenne de branche.

Sur la période 2012 – 2017, le recrutement est ainsi orienté à la hausse (+31%) avec une accélération depuis 2015. 57% des embauches sont réalisées en CDD, soit environ 7 points de plus que la moyenne de branche. Les deux tiers de ces CDD correspondent à des contrats en alternance, qui représentent au total 38% des embauches (contre 26% toutes familles confondues).

En termes de niveau d'étude, les recrutements \leq Bac représentent 8% de l'ensemble (-4 points par rapport à 2012), 13% des entrées s'opèrent à Bac+2 (-8 points), 31% à Bac+3 (+9 points) et 48% à Bac+5 (+3 points).

Si l'on considère les seules embauches en CDI, les niveau \leq Bac pèsent pour 5% des effectifs. Les entrées à Bac+2 (5%) et Bac+3 (11%) baissent respectivement de 7 et 8 points entre 2012 et 2017 pour se reporter massivement sur le Bac+5 (+12 points) qui représente aujourd'hui 78%, soit près de 4 recrutements sur 5.

1.2 – De la conception de l'offre à l'animation de la relation client : une activité de plus en plus opérationnelle

La légère augmentation du poids du marketing dans les effectifs de l'assurance traduit imparfaitement la place conquise par la fonction dans les entreprises. En 2012, la fonction s'identifiait d'abord à la conception de l'offre commerciale. La révolution numérique a étendu sa dimension opérationnelle. De nouveaux outils ont ouvert aux équipes un accès aux assurés et prospects à la fois centralisé, continu et sans intermédiaire. Jusque-là très dépendantes des structures commerciales, les directions marketing ont fait du digital un canal de communication, voire un canal de distribution à part entière.

Ancrage historique de la fonction, la définition de l'offre, bien que toujours importante, voit sa place devenir moins exclusive. À côté du produit et du contrat, il faut parler de plus en plus plan d'actions, opération et campagne en vue de fidéliser et d'équiper la clientèle. Les tâches de conception, coordination, communication, déploiement, gestion, pilotage, suivi, correction, évaluation... prennent une part plus importante. Ces activités débordent désormais de la mise sur le marché des produits et services et tendent à se constituer en un champ autonome. Elles mobilisent de nouveaux métiers (Cf. 2ème partie) qui renouvellent rapidement et profondément le profil des équipes.

1.3 – Déclencher des transactions, construire une relation : une double visée opérationnelle

Dans ces opérations, on peut distinguer celles qui participent d'un marketing transactionnel et celles qui relèvent d'un marketing relationnel. La première catégorie regroupe un ensemble de techniques focalisées sur l'acte de vente. Au sens large, elle inclut les techniques de ventes et le marketing des produits. Au sens plus restreint dans lequel nous l'utilisons, il s'agit des campagnes et actions ayant pour objectif de déclencher une vente. Le marketing transactionnel vient depuis longtemps en appui des forces commerciales pour la souscription de contrats, l'ajout de nouvelles garanties, la génération de versements sur des contrats d'épargne, etc. Depuis trente ans, il n'a cessé d'étendre encore son emprise. Au tournant des années 2000, les technologies de l'information et de la communication ont autorisé des avancées décisives. Les nouveaux outils, tels les CRM, ont permis de véritablement structurer et piloter les plans d'actions commerciales. Le marketing transactionnel a dû intégrer par la suite le développement du multicanal – physique et digital – avec les exigences d'orchestration, d'interfaçage et de cohérence qu'il impose. Le recours actuel aux data sciences marque une nouvelle étape de son développement. Les techniques de scoring et de ciblage, ou encore l'analyse des données doivent permettre d'augmenter le retour sur investissement des opérations commerciales.

Dans un autre domaine, les actions du marketing relationnel visent à établir un lien continu et personnalisé avec chacun des clients afin de le fidéliser à long terme. Cette relation se construit par l'établissement d'un dialogue permanent entre la marque et le client qui s'effectue sur différents canaux et supports, notamment le site internet, les emails et SMS. "Sa mise en œuvre s'inscrit dans la cohérence d'un programme de marketing multicanal, utilisant tour à tour le publipostage, le télémarketing, les courriels, et les diverses techniques de marketing sur internet (blog, RSS...)". Comme dans les autres secteurs, le marketing relationnel s'est développé récemment dans l'assurance, porté par la nouvelle vague numérique.

L'optimisation du transactionnel, comme le développement du relationnel reconfigurent aussi le rôle et les échanges que la fonction entretient avec les forces de vente. Au fil des décennies, il s'était déjà étendu d'une position initiale de support de l'action commerciale à une fonction de prescription et de contrôle de plus en plus forte. Le marketing relationnel lui ouvre de nouveaux espaces. Il mobilise les forces commerciales pour développer chez les clients l'usage des services digitaux mis à disposition par l'entreprise, en plus des visées transactionnelles immédiates.

1.4 – L'offre revisitée par la révolution servicielle

La place prise par les opérations n'efface pas l'importance historique d'un marketing de l'offre. Ce que l'on met derrière le terme "offre" est toutefois bouleversé par une double révolution servicielle et digitale. La première, plus ancienne, est considérablement accélérée et amplifiée par la seconde. Le passage d'une

relation commerciale de basse intensité à une relation plus "impliquante et fidélisante" transforme la proposition de valeur des entreprises. Le contrat d'assurance devient un point d'entrée dans un univers plus vaste lié à l'usage des biens assurés, au prendre soin dans le domaine de la santé, ou à l'ingénierie de protection financière. Dans chacun de ces univers, l'information, la prévention, la facilitation, le conseil et l'assistance sont susceptibles d'enrichir considérablement le service. Même en incluant les prestations en nature (réparation plutôt qu'indemnisation pécuniaire...), la notion de gamme de produits/services ne suffit plus à rendre compte de l'étendue des promesses qui sont désormais faites au client par les sociétés d'assurances.

Pour traduire la disponibilité et la capacité des assureurs à prendre en charge les situations des clients, il faut recourir désormais à la notion de système d'offres. Ce système intègre des composantes multiples et hétérogènes : gammes de produits/services de l'entreprise, prestations gérées par des partenaires, collaborateurs commerciaux en relation de face-à-face ou à distance avec les clients, ainsi que d'autres ressources mises à disposition de l'assuré pour un usage autonome : applis sur smartphone, outils de self care, simulateurs, chatbots, voicebots prochainement... Le système devient progressivement une plateforme de services. Sa promotion auprès des clients va même jusqu'à constituer une activité à part entière qui mobilise plus largement tous les emplois de la relation client, au-delà des équipes commerciales (notamment souscription, gestion, indemnisation). La conception du système, son développement et son pilotage rapprochent dans une interaction quotidienne les directions métiers, marketing, technique, informatique, logistique... Sa supervision financière et réglementaire intègre à son tour les différentes familles du pilotage et du contrôle dans des boucles de suivi et d'actions correctives.

Pour les marketeurs du secteur, les implications de cette expansion du domaine sont considérables. Depuis quelques temps déjà, son objet ne se confond plus avec le seul contrat d'assurance. Il exige une vision et une anticipation des besoins et attentes des clients de plus en plus large ; dans une logique émergente de "plateformisation", il faut penser identification et intégration de solutions de services via un nombre croissant de prestataires extérieurs à l'entreprise. Pour relever les défis d'interdépendance entre tous les métiers, le marketing de l'offre remplit une fonction de coordination et d'alignement essentielle. Par ailleurs, le marketing stratégique et les études ne peuvent (plus) se limiter à rapporter les tendances de l'environnement. On attend de ses responsables qu'ils produisent des préconisations articulées avec les réalités et potentiels de l'entreprise.

Dans le même temps où l'expansion servicielle étend le champ du marketing, elle en rappelle paradoxalement les limites. Le nouveau paradigme de l'expérience client remet en évidence la centralité des actes de vente, de souscription ou d'indemnisation. Or, les directions marketing n'ont généralement sur ces actes qu'une très faible prise directe. Elles doivent, pour remplir ce rôle, démontrer leur capacité à améliorer la performance sur ces champs d'intervention nouveaux où leur légitimité est loin d'être acquise. Pour autant, la difficulté du marketing à trouver cette place est aussi une constante historique du métier dans les sociétés d'assurances (Cf. étude sur les métiers du marketing – juin 2002).

2 . La transformation des métiers du marketing dans l'assurance

Au vu de ces éléments, les professionnels interrogés suggèrent de restructurer la famille autour de trois sous-familles. A côté de la sous-famille "Etudes et marketing stratégique", qui serait maintenue, il conviendrait de scinder l'actuelle "Marketing opérationnel" en deux nouvelles composantes : une sous-famille Marketing des opérations et une sous-famille Marketing de l'offre. Comme la logique métier de la nomenclature l'y autorise, les postes correspondants peuvent aussi se situer en dehors des structures marketing proprement dites, par exemple dans des directions digitales transversales. Pour chacune des trois sous-familles identifiées, nous présentons ci-après les éléments qu'une nouvelle rédaction de la nomenclature devrait prendre en compte.

2.1 – Etudes et marketing stratégique

Dans la nomenclature "2012", la mission de cette sous-famille est de "renforcer le positionnement de l'entreprise sur le marché par une stratégie marketing visant à l'amélioration permanente de l'attractivité des contrats, produits ou services proposés aux clients". Les professionnels estiment que la mission du marketing stratégique doit être formulée de manière beaucoup plus large. Franchement orientée client, elle doit davantage se définir par des concepts d'éco systèmes, d'univers d'usages et inclure des prestations qui peuvent s'éloigner de l'assurance traditionnelle. Les contributeurs reprochent par ailleurs à la rédaction actuelle une posture d'observation beaucoup trop statique, insuffisamment proactive. Ils attendent d'une nouvelle rédaction qu'elle reprenne des mots tels que : tendance, perspective, anticipation, innovation, rapidité, vitesse.

S'agissant de la désignation des postes, les intitulés de responsable ou chargé d'études gardent leur pertinence. Mais il faut aussi distinguer à leur côté des analystes en statistiques qui contribuent à leurs études. Les métiers du chiffre peuvent avoir différentes focales qu'il convient de ne pas confondre. Par exemple, le responsable du customer analytics (qui traite les données du comportement client pour segmenter le marché et produire des analyses prédictives) ne fait pas le même métier que le marketing business analyst (centré sur le pilotage des actions de l'action commerciale). Enfin, la notion de chef de gamme interroge. Elle faisait sens au temps d'une logique produit dominante et lui apportait une cohérence globale. Elle devient caduque quand l'orientation client se substitue à la logique produit, dans une perspective de plus en plus servicielle.

Les quatre blocs d'activités identifiés à l'origine font également l'objet de propositions de réécriture. Le conseil, l'accompagnement et l'aide à la décision sont tellement consubstantiels à la mission que leur mention séparée n'apporte pas grand-chose. Dans le descriptif actuel, la veille et le développement s'applique à un champ jugé trop étroit et surtout suggère une attitude trop passive. Pour les participants, trop d'importance est accordée au suivi de projets ou de prestataires comme la survivance d'une époque où les cabinets extérieurs entraînent pour une part beaucoup plus importante dans la valeur ajoutée des études.

Les activités d'études de marché et de définition des orientations marketing gardent leur pertinence. Elles ignorent cependant deux types d'activités qui devraient être mises en évidence. En premier lieu, celles liées à l'analyse des données, dont le champ applicatif (ciblage, satisfaction, parcours clients...) déborde largement celui de l'analyse statistique traditionnelle. En second lieu, il revient plus que jamais au marketing stratégique de mettre en cohérence l'ensemble des éléments qui contribue à l'offre. Il lui revient de remplir une fonction d'alignement de toutes les parties prenantes essentielle. Il s'agit d'intégrer les objectifs et contraintes de chacun dans une feuille de route commune. Une démarche qui mobilise chez ceux qui l'animent des capacités de leadership, de négociation et de pilotage particulièrement fortes.

Qu'elles soient techniques ou relationnelles, les compétences attendues dans ces métiers se font de plus en plus précises. Le domaine n'échappe pas à une spécialisation des fonctions. Le responsable de plan marketing, qui serait dans le même temps data scientist reste un profil rare. Pour tous ces métiers stratégiques, il devient nécessaire de s'ouvrir à une compréhension systémique d'un environnement qui ne se réduit plus au marché de l'assurance. Enfin, on attend de ces professionnels qu'ils donnent une orientation business à leurs études : les connaissances ne valent que si elles débouchent sur des préconisations génératrices de chiffre d'affaires et de marges.

2.2 – Marketing des opérations

Ces métiers contribuent à accroître la performance des opérations de développement commercial. Dans un environnement désormais omnicanal, l'offre doit être simultanément promue dans les réseaux physiques, par le téléphone et sur internet (sites institutionnels, comparateurs, plateformes et réseaux divers). Le marketing des opérations orchestre ces différents espaces et les intègre dans une démarche cohérente. Même si un marketing non digital des opérations demeure dans les réseaux physiques, les activités liées au numérique sont prépondérantes dans ce nouvel ensemble.

La plus grande partie des nouveaux intitulés de postes renvoie aux métiers du numérique : gestionnaire de campagne, copy writer, contact manager, community manager, web marketeur, search engine optimizer, data miner, business analyst, data scientist... ces différentes fonctions concourent dans leurs domaines respectifs à la conception, à l'animation, au suivi et à l'optimisation des opérations. Dans cette liste-inventaire, des fonctions généralistes (ex : webmarketer) côtoient, à l'intérieur de leur champ, des expertises plus étroites (ex : search engine optimizer). Toutes les spécialisations ne se retrouvent pas dans toutes les structures. Les organisations moins importantes recourent à des postes plus polyvalents et font appel en tant que de besoin à des prestataires. Elles sont aussi dépendantes des profils de compétence disponibles. Dans telle entreprise, le gestionnaire de campagne est un data miner, qui se charge aussi préalablement du ciblage. Dans une autre, le webmarketer réalise dans le même temps le paramétrage des outils et la rédaction des contenus. Dans une troisième encore, le gestionnaire de campagne et le responsable des contenus sont deux personnes différentes... Parfois l'ensemble de ces fonctions est réuni au sein de la direction marketing ; dans d'autres cas, on trouve certains de ces postes rassemblés au sein d'une direction digitale transversale. Dans toutes les configurations, structures et emplois se recomposent en permanence, avec des espérances de durée généralement courtes.

Si chacun de ces postes concourt à une finalité commune (la mission de la sous-famille), leurs activités peuvent être très différentes. La plupart d'entre eux mobilisent une technicité, notamment digitale, qui n'est pas contradictoire avec l'exigence d'une certaine polyvalence. Quoi qu'il en soit, compétences collaboratives et relationnelles doivent les compléter, tant elles s'avèrent particulièrement indispensables dans cette fonction carrefour de l'entreprise.

2.3 – Marketing de l’offre (ou marketing de la proposition de valeur)

Dans la nomenclature actuelle, le marketing opérationnel réunit le marketing de l’offre et celui des opérations dans une même sous-famille. Lors de sa prochaine refonte, il sera proposé de reconnaître le marketing de l’offre comme une sous-famille à part entière, c’est-à-dire distincte. Par rapport au passé, cette notion s’entend ici de manière particulièrement large. L’horizon de ces métiers ne se limite plus au produit ou à des formules de service ; il s’étend désormais au parcours client et à son expérience. Bien au-delà des garanties contractuelles, tout ce qui participe à la proposition de valeur et à l’enchantement de l’assuré intéresse le nouveau marketing de l’offre.

Le plus souvent, le chef/responsable de produits a déjà ajouté les services associés qui correspondent à son périmètre. Alors que l’intégration entre produits/services d’un côté et parcours-client de l’autre s’engage à peine, de nouveaux postes peuvent d’ores et déjà être rattachés à cette sous-famille. Ainsi, apparaît dans certaines entreprises la fonction de product owner digital, ou celle de responsable de la voix du client ou encore de responsable de l’UX (user experience), c’est-à-dire des personnes chargées de supprimer toute forme d’irritant en apportant des réponses ou solutions aux perceptions des assurés en phase d’usage d’un contrat, d’un outil ou d’un service.

Paradoxalement, au regard de l’étendue de cette mission élargie, les marges de manœuvre du marketing de l’offre apparaissent singulièrement contraintes. Pour les garanties et les tarifs, les directions marketing restent toujours dépendantes de la technique. Les équipes de souscription, d’indemnisation ou de vente, qui produisent l’expérience client, ne relèvent pas davantage de sa tutelle. La fonction se positionne à la jonction de différents métiers et, de plus en plus souvent, de partenaires extérieurs à l’entreprise. Avec des moyens en effectifs relativement limités, il est le creuset où s’articulent les attentes du client avec les contraintes économiques et fonctionnelles.

Les compétences requises pour permettre à la fonction d’occuper pleinement cette espace sont à la croisée de connaissances techniques solides, d’une forte culture client et d’une certaine familiarité avec les processus métiers de l’entreprise. Si le marketing de l’offre est affaire d’organisation, il tiendra pour beaucoup aux profils disponibles et à l’équation personnelle des individus composant ses équipes.

Conclusion

Jusqu’aux années 2000, on rattachait au marketing des fonctions diverses mais relativement homogènes. Au cours de la dernière décennie, cette étiquette a continué à s’appliquer à des activités et compétences de plus en plus différentes. La dispersion des collaborateurs entre une pluralité de structures (directions marketing, commerciales, digitales...) a pu ajouter au trouble. En se diversifiant et en s’approfondissant, les métiers du marketing deviennent ainsi moins lisibles. A l’heure où la transformation digitale brouille les catégories et les frontières, la proposition de les redéployer autour de trois sous familles - Etudes et marketing stratégiques, Marketing des opérations et Marketing de l’offre - devrait rendre leur gestion RH plus facile.



Annexes

Ce focus sur le marketing s'inscrit dans la continuité de nos travaux sur "Les métiers de l'assurance au temps du digital" (décembre 2018).

La synthèse qui suit est celle de notre première étude qui fixe la toile de fond.

Que deviennent les métiers de l'assurance au temps du digital ? Pour répondre à cette question, 120 professionnels ont été réunis par l'Observatoire dans le cadre de 17 ateliers. La présente étude fait la synthèse de leurs échanges. Elle tente de dégager les évolutions qui traversent l'ensemble des métiers et l'horizon commun qui les organise.

Dans l'assurance, **trois déterminants apparaissent au cœur de la transformation digitale**. La personnalisation et la réactivité de la réponse au client, le dépassement de l'offre de produits par un système de services et l'inflation réglementaire produisent une réaction en chaîne sur les activités et les compétences. Les outils numériques sont les auxiliaires de cette transformation et y jouent des rôles multiples. Leur impact le plus important est de modifier le comportement et les attentes de toutes les parties prenantes. Leurs effets sont récessifs pour l'emploi quand ils automatisent ou transfèrent certaines activités jusqu'à les faire disparaître. En sens inverse, ils ont aussi le potentiel d'ouvrir de nouveaux terrains de développement. Il faut ainsi porter globalement à leur crédit la démultiplication des interactions, de nouveaux degrés de liberté dans l'organisation des espaces/temps de travail et la facilitation des dynamiques collectives. De nouvelles informations, savoirs, instruments deviennent aisément accessibles sur le poste de travail et rendent l'émergence de nouvelles activités possibles.

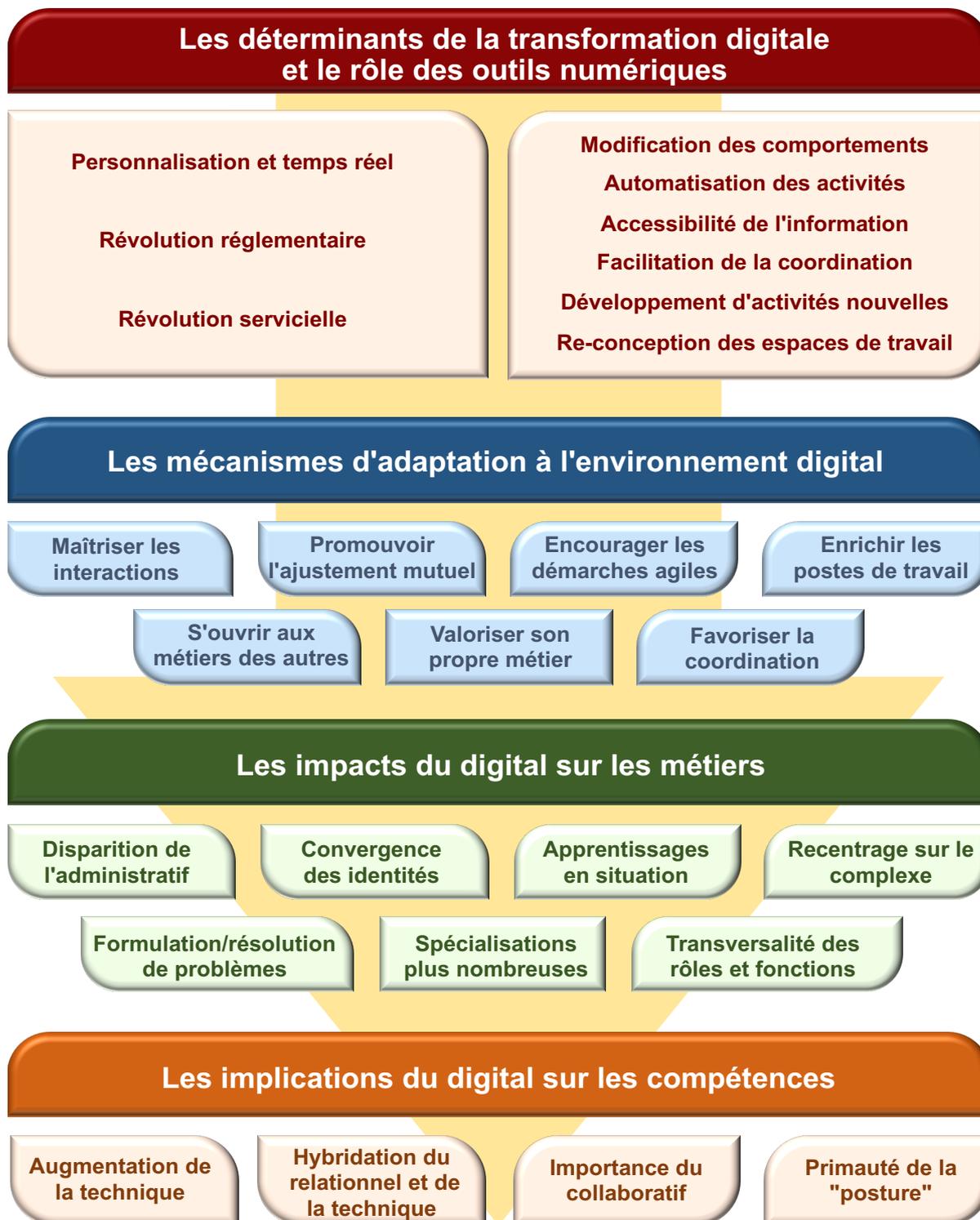
Dans cet environnement, **la coordination efficiente et efficace de tous les intervenants est le défi central** auquel la révolution digitale nous renvoie. Pour répondre aux exigences de personnalisation, d'immédiateté et d'interdépendance, les assureurs doivent renouveler la manière dont salariés, fournisseurs et clients travaillent ensemble. Le contrôle hiérarchique et la standardisation des processus constituaient jusque-là les deux grands modes de coordination des tâches ; ils ne suffisent plus désormais à traiter la complexité des situations productives. C'est ainsi qu'**une logique d'ajustement mutuel diffuse dans les pratiques**. Ce troisième mode de coordination, jusque-là marginal, connaît un développement spectaculaire et se propage notamment par le jeu de sept mécanismes exposés dans l'étude.

Ces déterminants et mécanismes participent à **un vaste mouvement de recomposition des activités et des compétences**. Les emplois de pur traitement administratif de l'information disparaissent. Partout et à tous les niveaux, un nombre croissant de postes intègre des rôles transverses. A l'intérieur des métiers, les spécialités se font plus nombreuses. **Désormais, le travail de tous est orienté par la conception/résolution de problème**. La valeur ajoutée de chacun tient davantage dans la prise en charge du complexe, faisant des situations de travail ordinaires autant d'occasions d'apprentissage. Avec l'intensification des interactions, les différences culturelles entre métiers s'atténuent et laissent place à une certaine convergence des identités professionnelles.

L'adoption de nouvelles postures dans le travail apparaît comme un marqueur fort de la transition digitale. Elle est souvent la clé pour reconsidérer la contribution de son métier sous une autre perspective. Dans le même temps où la technique se densifie, on attend des compétences relationnelles qu'elles s'élargissent et s'approfondissent pour devenir collaboratives. Dans les situations de travail, technique et relationnel, loin de s'exclure mutuellement, sont coprésents et s'hybrident.

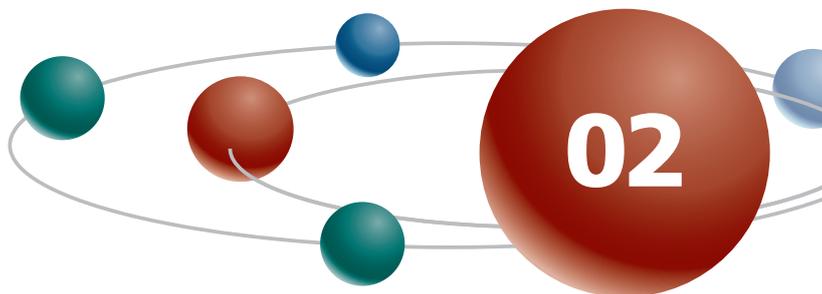
Pour la gestion des ressources humaines, la fluidité des emplois constitue une nouvelle donne. La "destruction créatrice" des emplois oblige la RH à un changement de paradigme. **Ce sont en effet les compétences développées aujourd'hui qui préparent l'invention des organisations et des emplois de demain**. Si le contenu des postes de travail de demain est fait d'incertitude, la direction dans laquelle travailler les compétences d'aujourd'hui ne laisse guère de doutes. La GPEC est plus que jamais d'actualité si, à côté du "prévisionnel", elle se fait davantage "proactive".

Les métiers de l'assurance au temps du digital



Extraits de la Nomenclature des métiers de l'assurance

➔ Version 2012



Marketing

Cette famille rassemble des métiers dont la finalité est de contribuer à l'attractivité de l'offre de l'entreprise, par la conception de stratégies, de produits ou d'actions valorisant son positionnement sur le marché.

Les différentes sous-familles et leurs missions.

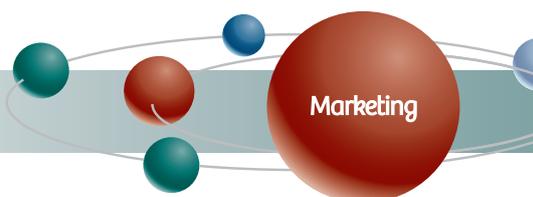
Marketing stratégique et études (02A)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de renforcer le positionnement de l'entreprise sur le marché par une stratégie marketing visant à l'amélioration permanente de l'attractivité des contrats, produits ou services proposés aux clients.

Marketing opérationnel (02B)

Les métiers de cette sous-famille ont pour mission de développer et valoriser l'offre commerciale de l'entreprise en participant à la conception de ses produits et en réalisant les actions ou supports marketing adaptés aux différentes cibles de clientèle.

NB : Les métiers en charge des actions d'appui commercial direct aux réseaux de distribution relèvent du champ de la sous-famille « Support et appui aux réseaux » au sein de la famille Distribution et développement commercial.



Marketing stratégique et études — 02A

Exemples d'intitulés de métiers

- Responsables d'études et de projets marketing
- Chargé d'études de marché
- Analyste statistiques marketing
- Chef de gamme

Mission

Renforcer le positionnement de l'entreprise sur le marché par une stratégie marketing visant à l'amélioration permanente de l'attractivité des contrats, produits ou services proposés aux clients.

Exemples d'activités mises en œuvre

Etudes de marché et définition des orientations marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la stratégie marketing et suivre sa mise en place opérationnelle • Réaliser ou faire réaliser des études et enquêtes sur le comportement et les besoins des clients ou des cibles de l'entreprise • Etudier la concurrence directe et indirecte sur le marché des contrats et produits d'assurance • Etablir le bilan des opérations et démarches marketing, des résultats obtenus et de la rentabilité des investissements
Suivi de projets ou de prestataires	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer des appels d'offres, participer au choix des prestataires ou fournisseurs et assurer le suivi de leurs prestations • Elaborer des documents (cahier des charges, demandes de devis...) à destination des prestataires ou fournisseurs
Veille et développement	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre les évolutions (environnementales, technologiques, juridiques ou concurrentielles) en matière de produits et services assurantiels
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller la Direction dans l'établissement de sa politique marketing

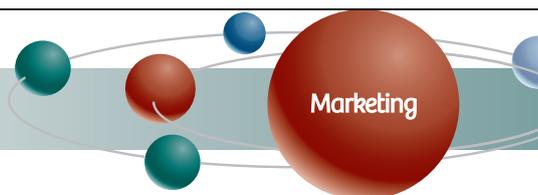
Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les orientations de l'entreprise en matière de développement commercial
- Les contrats et produits commercialisés par l'entreprise
- Les aspects du droit applicables en matière de marketing
- Les méthodes et techniques d'études marketing

Savoir

- Réaliser des études de marché
- Utiliser des outils et données statistiques
- Gérer des projets ou chantiers (planification, coordination, suivi budgétaire, contrôle et reporting)
- Rédiger un cahier des charges
- Négocier, argumenter, convaincre



Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- Licence professionnelle Informations stratégiques et actions sur les marchés, Marketing digital gestion de contenus et stratégies numériques
- Master Marketing et communication, Marketing et vente, Marketing, communication et stratégies commerciales, Marketing et production de services
- Ecoles de commerce

Expérience professionnelle antérieure

Les personnes qui ont intégré cette sous-famille par mobilité interne (18% des effectifs CDI) venaient principalement des sous-familles suivantes :

Sous-famille d'origine

02B	Marketing opérationnel	44%
01B	Actuariat et études techniques	10%
12A	Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification	9%

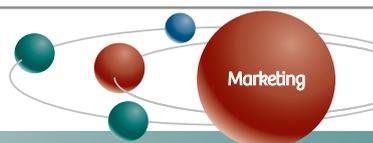
Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Les personnes qui ont quitté cette sous-famille par mobilité interne (25% des effectifs CDI) ont principalement rejoint les sous-familles suivantes :

Sous-famille de destination

02B	Marketing opérationnel	43%
03H	Support et appui aux réseaux	7%
15A	Direction générale ou de centre de profit	5%

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.



Marketing stratégique et études

674 personnes (données au 31/12/2017)

01

2,4%

02

1,5%

A

B

03

31,0%

04

1,0%

05

29,0%

06

1,1%

07

2,4%

08

5,9%

09

4,5%

10

2,2%

11

7,7%

12

3,7%

13

1,1%

14

2,3%

15

3,3%

99

0,9%

Caractéristiques individuelles

Répartition :

hommes : 37,6% femmes : 62,4%

Age moyen : 40,5 ans

Proportion de salariés
ayant 55 ans et plus : 9,9%

Ancienneté moyenne : 11,2 ans

Proportion de salariés ayant une
ancienneté de moins de 1 an : 12,3%

plus de 64

60/64

55/59

50/54

45/49

40/44

35/39

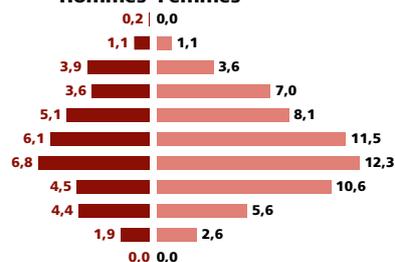
30/34

25/29

20/24

moins de 20

Hommes Femmes



Activités

Répartition

Ile-de-France : 69,8%
Province : 30,2%

Principales branches d'activité

Aucun rattachement à une branche assurance : 57,9%
Vie capitalisation : 16,6%
Multi-branches assurance : 10,9%
Dommages : 6,5%
Santé : 2,8%

Proportion de temps partiel : 9,6%

Types d'emplois

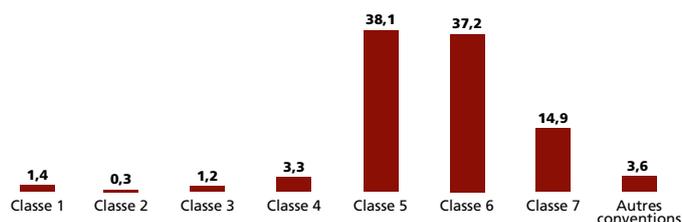
Répartition par catégorie

Cadres administratifs : 90,0%
Non cadres administratifs : 6,4%
Autres : 3,6%

Types de contrat

CDI : 92,2%
CDD : 7,6%
Autres : 0,2%

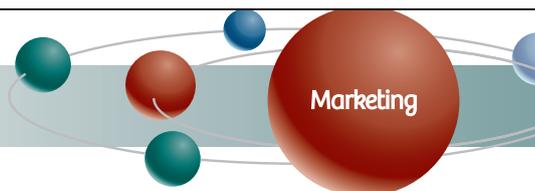
Répartition par classe de fonction (en %)



Formation

8,5% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
37,3% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
54,2% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 63,5% de répondants



Marketing opérationnel 02B

Exemples d'intitulés de métiers

- Chef/Responsable de produit
- Spécialiste/Chargé de marketing opérationnel
- Chargé/Responsable de marketing direct

Mission

Développer et valoriser l'offre commerciale de l'entreprise en participant à la conception de ses produits et en réalisant les actions ou supports marketing adaptés aux différentes cibles de clientèle.

Exemples d'activités mises en œuvre

Définition, mise en place et coordination des actions marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les attentes identifiées par les études marketing ou par le réseau de distribution et déterminer les actions à engager afin d'y répondre • Participer à la conception de nouveaux produits ou à l'adaptation de produits existants, en lien avec les services d'études marketing ou d'études actuarielles et techniques • Participer à l'élaboration des campagnes de communication commerciale selon les cibles et les supports de diffusion définis • Organiser les actions marketing (mailing, phoning, publipostage...) en déclinaison de la politique commerciale de l'entreprise • Suivre la vie de l'offre commerciale et procéder aux ajustements marketing nécessaires
Suivi de projets, de prestataires ou de fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer des appels d'offres, participer au choix des prestataires ou fournisseurs et assurer le suivi de leurs prestations • Elaborer des documents (cahier des charges, demandes de devis...) à destination des prestataires ou fournisseurs
Veille et développement	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre les évolutions (environnementales, technologiques, juridiques ou concurrentielles) en matière de techniques et outils de marketing
Conseil, accompagnement et aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> • Venir en appui des services commerciaux et communication pour leur apporter une expertise technique lors de la conception ou du lancement de nouveaux produits

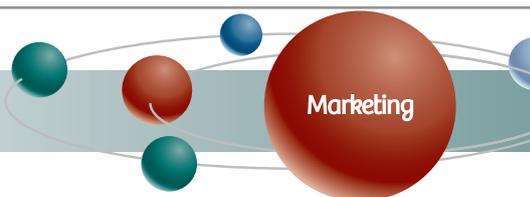
Exemples de compétences attendues

Connaître

- Les contrats et produits commercialisés par l'entreprise
- Les orientations de l'entreprise en matière de développement commercial
- Les techniques et méthodes du marketing mix (produit, prix, distribution, publicité)
- Les supports de diffusion marketing
- Les techniques et méthodes de communication

Savoir

- Détecter et analyser les besoins ou attentes des clients
- Gérer des projets ou chantiers (planification, coordination, suivi budgétaire, contrôle et reporting)
- Rédiger un cahier des charges
- Négocier, argumenter, convaincre
- Faire preuve de créativité dans la conception et la réalisation d'actions ou supports marketing



Voies possibles d'accès aux métiers

Formation initiale ou continue

- DUT Techniques de commercialisation
- Licence professionnelle Marketing et multimédia, Marketing opérationnel, Marketing et réseaux de communication
- Licence Marketing-Communication

Expérience professionnelle antérieure

Les personnes qui ont intégré cette sous-famille par mobilité interne (20,1% des effectifs CDI) venaient principalement des sous-familles suivantes :

Sous-famille d'origine

02A	Marketing stratégique et études	28%
01	Actuariat et conception technique (métiers nouveaux ou émergents)	12%
12A	Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification	6%

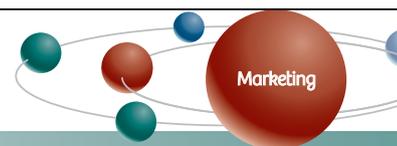
Exemples de passerelles de mobilité vers d'autres sous-familles

Les personnes qui ont quitté cette sous-famille par mobilité interne (20,8% des effectifs CDI) ont principalement rejoint les sous-familles suivantes :

Sous-famille de destination

02A	Marketing stratégique et études	21%
03G	Animation de réseaux non salariés (prescripteurs, partenaires, intermédiaires)	10%
01B	Actuariat et études techniques	8%

NB : Certaines activités et compétences décrites dans cette fiche ne concernent qu'une partie des métiers relevant de cette sous-famille. Par ailleurs, ne sont pas mentionnées les activités et compétences liées à des responsabilités managériales.



Marketing opérationnel

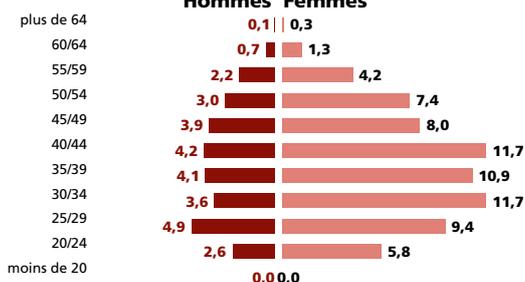
1 185 personnes (données au 31/12/2017)

Caractéristiques individuelles

Répartition :
 hommes : 29,3% femmes : 70,7%

Age moyen : 39 ans
 Proportion de salariés
 ayant 55 ans et plus : 8,8%

Ancienneté moyenne : 11 ans
 Proportion de salariés ayant une
 ancienneté de moins de 1 an : 12,9%



Activités

Répartition
 Ile-de-France : 62,7%
 Province : 37,3%

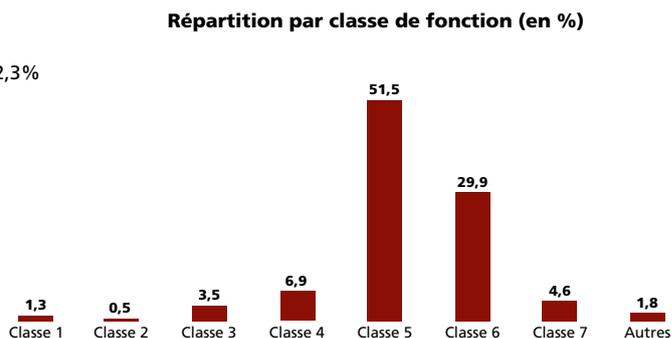
Principales branches d'activité
 Aucun rattachement à une branche assurance : 46,5%
 Vie capitalisation : 26,2%
 Multi-branches assurance : 10,4%
 Dommages : 9,3%
 Assurance collective : 3,4%

Proportion de temps partiel : 13,1%

Types d'emplois

Répartition par catégorie
 Cadres administratifs : 86,2%
 Non cadres administratifs : 12,3%
 Autres : 1,5%

Types de contrat
 CDI : 87,6%
 CDD : 12,3%
 Autres : 0,1%



Formation

11,4% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac*
 43% des salariés ont un niveau de diplôme égal au Bac +2/3/4*
 45,6% des salariés ont un niveau de diplôme supérieur ou égal au Bac +5*

* sur la base des 68,6% de répondants

01
2,4%

A
B
02
1,5%

03
31,0%

04
1,0%

05
29,0%

06
1,1%

07
2,4%

08
5,9%

09
4,5%

10
2,2%

11
7,7%

12
3,7%

13
1,1%

14
2,3%

15
3,3%

99
0,9%

Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers (ROMA) et les Formations (ROFA) des salariés de l'Assurance

- Description au niveau national et régional de la population globale par famille et sous-famille de métiers (depuis 1996), et de la formation professionnelle continue (depuis 2006) des salariés des entreprises d'assurances

Diagnostics et rapports

- Rapports Mixité et diversité (en partenariat avec la FFA – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)

Etudes et profils métiers

- Les métiers de l'assurance au temps du digital (2018)
- 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)
- 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)
- Les métiers de l'actuariat (2000 et 2005)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- 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)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes thématiques

- Les métiers de l'assurance au temps du digital (2018)
- 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 managers de proximité dans l'assurance (2010)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? 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)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

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

- Baromètre prospectif : une vision à 5 ans des grandes tendances d'évolution du secteur de l'assurance et ses conséquences sur les métiers et les compétences (chaque année depuis 2000)



Observatoire
DE L'EVOLUTION
DES METIERS DE L'ASSURANCE

Norbert GIRARD

Secrétaire Général

01 53 21 51 23

girard@obs.gpsa.fr

Michel PAILLET

Chargé de mission

01 53 21 51 25

michel.paillet@obs.gpsa.fr

Nardjesse BENSMINA

Chargée d'études démographiques

01 53 21 51 24

nbensmina@obs.gpsa.fr

Célia LOURENÇO

Assistante de direction

01 53 21 51 22

celia.lourenco@obs.gpsa.fr

Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance
1 rue Jules Lefebvre –75431 Paris Cedex 09
Secrétariat : Tél : 01 53 21 51 20
observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

