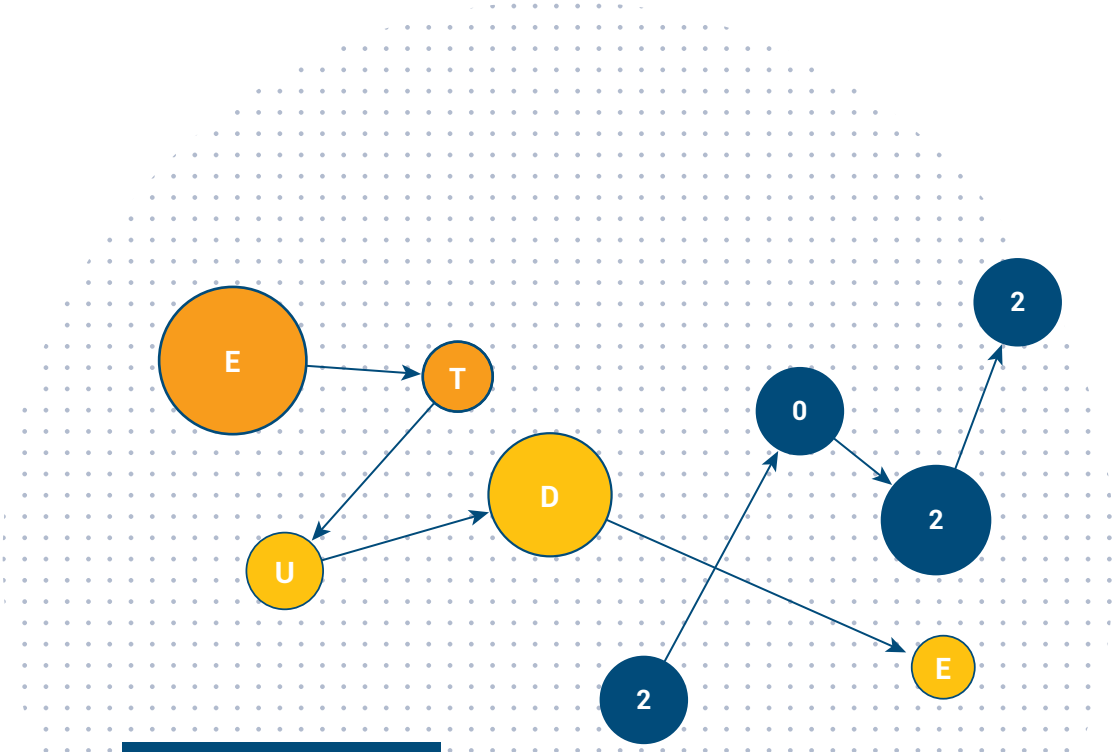
Observatoire
DE L'EVOLUTION
DES METIERS DE L'ASSURANCE



ÉTUDE THÉMATIQUE

Métiers en tension et difficultés de recrutement dans l'assurance

DÉCEMBRE 2022

Observatoire
DE L'EVOLUTION
DES METIERS DE L'ASSURANCE

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

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

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

OPCO Atlas Soutenir les compétences

FRANCE ASSUREURS
FAIRE AVANCER LA SOCIÉTÉ EN CONFIANCE

Synthèse

Les entreprises d'assurances ont-elles du mal à pourvoir leurs postes ? C'est à la maille du croisement des 45 métiers, 14 régions ou territoires et 3 types de contrats de travail que cette question est instruite dans cette étude. Selon l'enquête réalisée auprès des responsables RH, les tensions concernent 40% des embauches de la branche. Un chiffre national qui recouvre toutefois des réalités bien différentes selon les postes ou les bassins d'emplois. Depuis les catégories les plus agrégées (la région, le CDI, le CDD, l'alternance…), jusqu'aux briques d'analyse les plus fines (ex : la Vente sédentaire, en CDI, en Nouvelle Aquitaine), ce rapport d'étude compare et hiérarchise les difficultés de recrutement dans l'assurance.

La cartographie qui en résulte fait ressortir la diversité des fonctions et territoires "dans le rouge". Parmi les métiers à l'indice de tension le plus élevé et qui recrutent le plus se côtoient *Actuariat, études techniques et data sciences, Vente itinérante,Gestion et Indemnisation des sinistres standard et conventionnels, Management de projets informatiques...* Les difficultés ne sont donc pas circonscrites aux fonctions liées à la data, au S.I. et à la transformation digitale, elles concernent aussi les fonctions opérationnelles au cœur des activités d'assurance. Dans une série de focus qualitatifs, les recruteurs témoignent ainsi de la diversité des problèmes rencontrés et de leurs causes.

Les prochains mois diront quelle est la part de la conjoncture dans les tensions actuelles. Au vu des éléments recueillis, il serait cependant avisé de considérer la période présente comme un stress test à l'échelle. Celui-ci attire l'attention sur les mutations en cours et ce qui pourrait demain restreindre l'accès des assureurs aux ressources. Par-delà ce qui est propre à chaque métier, trois interrogations relient ces constats de manière transversale. Et si l'écosystème assurance ne générait plus suffisamment de compétences techniques ? Et si l'assurance n'avait pas encore tiré toutes les conséquences d'un recrutement de plus en plus "exogame" ? Et si les difficultés de recrutement impliquaient davantage le management face à la rareté des ressources ? Autant de pistes et de chantiers possibles qui s'ouvrent à la réflexion des entreprises et de la branche.

Remerciements

Nous remercions vivement les représentants des entreprises, écoles et institutions qui, en répondant à notre enquête et/ou en participant à nos groupes de travail, ont contribué à cette étude.



Présentation de l'étude

La forte reprise économique consécutive à la crise du Covid a mis au premier plan de l'actualité les difficultés de recrutement que rencontraient, dans des secteurs différents, un très grand nombre d'entreprises. Dans un pays accoutumé au chômage de masse, cette pénurie a pu surprendre par son ampleur et la variété des qualifications concernées. Tarissement des flux de candidatures, allongement du processus d'embauche, exigences revues à la baisse, emplois vacants… Alors que les postes non pourvus dans les hôpitaux ou cafés/restaurants faisaient la "une", les assureurs éprouvaient concrètement eux aussi le manque de ressources disponibles.

Si la branche a toujours été confrontée à des tensions pour telle ou telle fonction, la situation apparue fin 2021 est d'une autre nature. Avec la transformation digitale de la décennie précédente, les entreprises ont déjà dû faire face à l'insuffisance chronique de compétences numériques. Désormais, les fonctions difficiles à pourvoir s'étendent à des activités traditionnelles comme la vente sédentaire ou l'indemnisation des sinistres simples. Tandis que les directions des ressources humaines s'alarment de l'augmentation des efforts et du temps nécessaire pour recruter leurs collaborateurs, la concurrence devient plus frontale avec d'autres secteurs sur des postes semblables.

Pour l'Observatoire, une étude sur les tensions sur le marché du travail est également une première. Si nos travaux éclairent depuis longtemps les besoins et l'évolution du recrutement, la question de l'ajustement offre d'emplois / offre de compétences ne lui avait jamais été soumise. Pour instruire ce nouveau sujet, nous proposons au lecteur une démarche en quatre étapes.

Les terrains du recrutement, présentent une caractérisation du profil des nouveaux entrants : quelles évolutions sur la décennie passée ? quels métiers recrutent, combien de personnes, sur quels territoires, en CDI, CDD, alternance ?

La combinaison de ces dimensions dessine autant de segments où les difficultés de recrutement ne sont pas égales. C'est le constat qui ressort du recensement réalisé par l'Observatoire en mars/avril 2022 auprès des responsables du recrutement des entreprises de la branche. **Les métiers en tension** présentent les résultats de cette enquête, depuis les niveaux les plus agrégés jusqu'aux segments les plus fins.

Cette mesure des tensions appelle un questionnement plus qualitatif sur l'origine de ces problèmes. La partie **Focus métiers** rend compte des constats du groupe de travail RH pour une sélection d'activités problématiques : la *Vente sédentaire,* la *Vente itinérante,* l'*Indemnisation des sinistres standard et conventionnels,* la *Souscription et* l'*Indemnisation des sinistres complexes ou contentieux,* l'*Actuariat et les data sciences, la Comptabilité*.

Au-delà des analyses propres à chaque métier on tentera alors de discerner des enjeux transversaux majeurs à travers **Trois questions pour conclure**.

Sommaire

Synthèse
Remerciements
Présentation de l'étude

I. Les terrains du recrutement 5

1.1 La dynamique du recrutement **5**
1.2 Le recrutement selon les métiers et domaines **6**
1.3 Le recrutement selon les régions **8**
1.4 Le recrutement selon le contrat de travail **11**
1.5 Le recrutement selon l'âge **13**

II. Les métiers en tension 15

2.1 Méthodologie de l'enquête **15**
2.2 Les résultats de l'enquête **16**
2.3 Une cartographie des métiers en tension **19**
2.4 Profil et difficultés de recrutement par métier **21**

III. Focus métiers 22

3.1 La vente sédentaire **22**
3.2 La vente itinérante **24**
3.3 L'indemnisation des sinistres standard et conventionnels **26**
3.4 Les métiers de l'actuariat et de la comptabilité **28**
3.5 Les métiers de la souscription et de l'indemnisation des sinistres complexes **30**

IV. Trois questions pour conclure 33

4.1 Et si l'écosystème assurance ne générait plus suffisamment de compétences techniques ? **33**
4.2 Et si l'assurance n'avait pas encore tiré toutes les conséquences d'un recrutement de plus en plus "exogame" ? **36**
4.3 Et si les difficultés de recrutement impliquaient davantage le management face à la rareté des ressources ? **35**

I. Les terrains du recrutement

On présentera ici l'évolution globale du recrutement dans la branche de l'assurance, avant d'analyser sa répartition entre les métiers, les régions et les types de contrats de travail (CDI, CDD, alternance).

1.1. La dynamique du recrutement

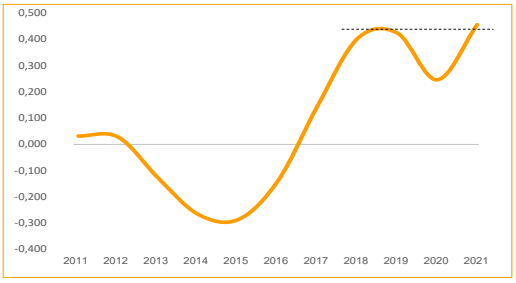
2021, un volume de recrutement record…

Après une longue période de stabilité, le recrutement des entreprises de la branche connaît depuis 2016 une augmentation quasi constante (voir graphique infra). Le rebond de plus de 10% en 2021 a fait plus qu'effacer le reflux relatif de 2020 lié à la crise sanitaire. Les cinq dernières années se soldent ainsi par une croissance de 30% des personnes embauchées, soit plus de 3 900 personnes *(17 100 versus 13 160).*

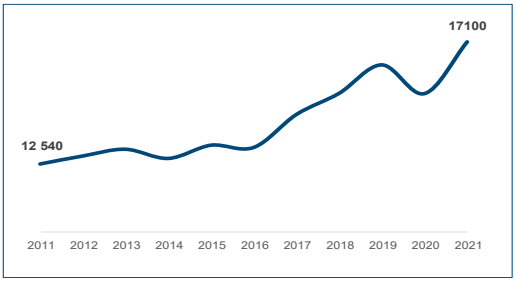
… sur fond de tensions croissantes

La croissance des besoins de recrutement est concomitante avec l'augmentation des tensions sur le marché de l'emploi en France. C'est ce qu'illustre le parallélisme des deux courbes dans la représentation suivante.

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



Evolution du nombre de recrutements dans l'assurance (source OEMA)

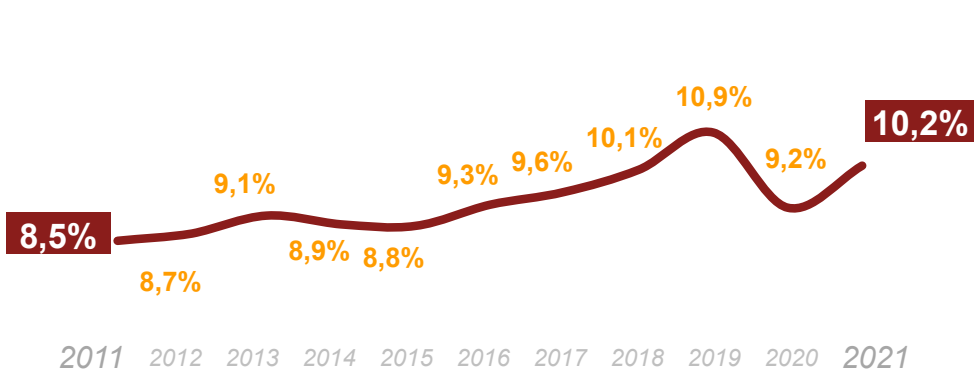


A partir de 2016, l'assurance sollicite toujours davantage un marché du travail qui se trouve lui-même de plus en plus en surchauffe.

L'augmentation du turnover impose de recourir davantage au marché du travail

Cette dynamique du recrutement s'explique en partie par la croissance relative des effectifs de l'assurance. Elle procède aussi d'un décollage du turnover de la branche sur la période récente.

Evolution du turnover de 2011 à 2021



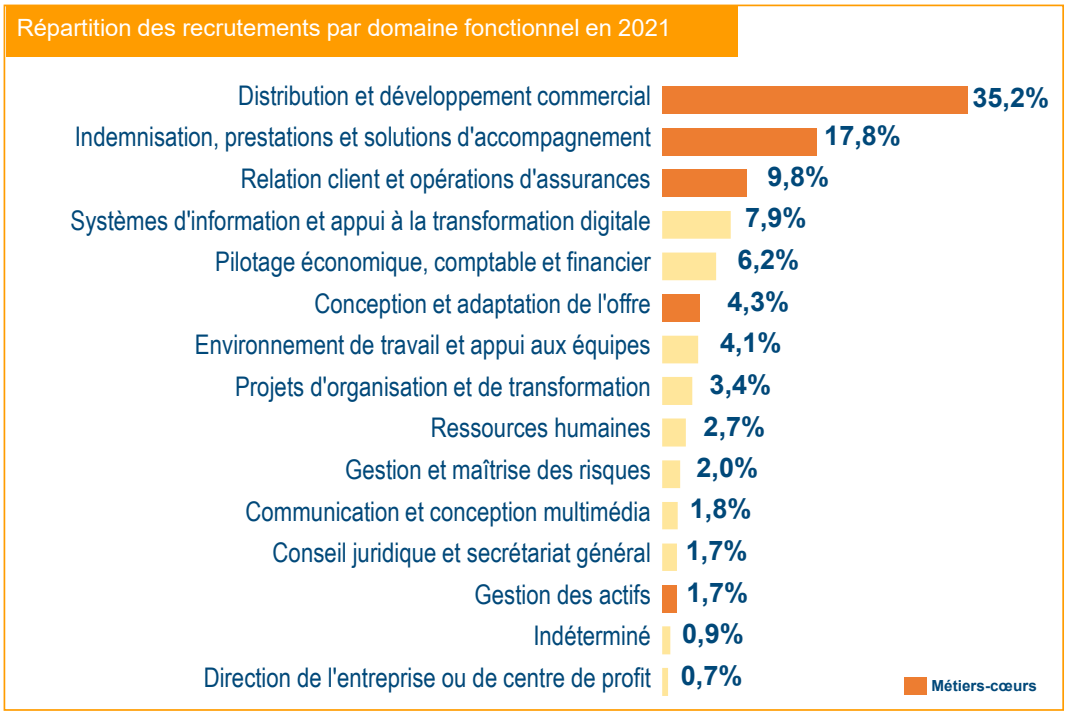
Toutes choses égales par ailleurs, un simple point de turnover en plus signifie 10% d'embauches supplémentaires. L'impact de l'augmentation de 1,4 point depuis les cinq dernières années n'est donc pas négligeable. Ainsi, l'application du turnover de 2015 à l'effectif de 2021 aurait permis de ne pas recourir au marché du travail pour environ 2 000 postes.

1.2. Le recrutement selon les métiers et domaines

Sur fond de cette tendance globale, les terrains du recrutement sont multiples. On les considérera successivement du point de vue des domaines / métiers, régions d'embauche et de la répartition entre CDI, CDD et alternance.

Une concentration des recrutements sur un nombre limité de métiers et domaines

La nomenclature RH de l'assurance segmente les quelques 150 000 emplois de la branche en 45 métiers regroupés en 14 domaines fonctionnels. Sans surprise, la distribution entre ces catégories est très inégale :



A une maille plus fine, les 9 métiers (sur 45) qui recrutent le plus représentent 61% des embauches ; les 9 métiers qui recrutent le moins 2% à peine.

Répartitions des recrutements par quintile en 2021			
	2021	%	% cumulé
Q1	**9 279**	**61%**	**61%**
Q2	**2 694**	**18%**	**79%**
Q3	**1 810**	**12%**	**91%**
Q4	**1 005**	**7%**	**98%**
Q5	**365**	**2%**	**100%**

Si 3 métiers pèsent plus de 9%, les autres se concentrent pour l'essentiel sur une plage comprise entre 0% et 3% des embauches. Les 9 métiers qui viennent en tête représentent chacun plusieurs centaines de personnes.

Les 9 métiers qui recrutent le plus		
B1 Vente sédentaire	**2 924**	**19%**
D1 Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels	**1 447**	**10%**
B2 vente itinérante	**1 367**	**9%**
D2 Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	**827**	**5%**
C1 IARD des particuliers et des professionnels	**694**	**5%**
B3 Souscription, prévention et vente d'affaires	**549**	**4%**
C3 Assurances de personnes individuelles	**528**	**3%**
A1 Actuariat, études techniques et data sciences	**503**	**3%**
D3 Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance	**440**	**3%**

A l'autre extrême, les 9 métiers qui recrutent le moins représentent chacun un flux d'entrée de l'ordre de quelques dizaines.

Les 9 métiers qui recrutent le moins		
G6 Sécurité	**62**	**0,4%**
N1 Direction de l'entreprise ou de centre de profit	**62**	**0,4%**
D4 Expertise salariée	**55**	**0,4%**
H2 Conception et animation multimédia	**52**	**0,3%**
L2 Secrétariat général	**35**	**0,2%**
J4 Achats et pilotage des fournisseurs et prestataires	**32**	**0,2%**
I4 Pilotage et autres expertises RH	**28**	**0,2%**
I3 Relations sociales	**25**	**0,2%**
F4 Santé et prévention au travail	**14**	**0,1%**

Entre les métiers, des différences importantes du taux de recrutement

Pour chaque métier, les effectifs et le taux de recrutement (embauches / effectifs) sont les deux déterminants du volume des embauches. Si la première variable est essentielle, la seconde est également importante. Le tableau suivant compare les taux de recrutement par domaine. La même statistique au niveau des métiers montrerait une dispersion encore plus importante.

Domaines	Taux de recrutement 2021 (en %)
Direction de l'entreprise ou de centre de profit	**5,5**
Environnement de travail et appui aux équipes	**8,7**
Systèmes d'information et appui à la transformation digitale	**9,2**
Projets d'organisation et de transformation	**10,2**
Gestion et maîtrise des risques	**10,3**
Distribution et développement commercial	**10,8**
Indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement	**11,3**
Ressources humaines	**11,9**
Pilotage économique, comptable et financier	**12,0**
Relation client et opérations d'assurances	**13,0**
Conception et adaptation de l'offre	**13,5**
Conseil juridique et secrétariat général	**13,7**
Gestion des actifs	**14,5**
Communication et conception multimédia	**16,4**

Une analyse détaillée[1] montrerait comment quatre facteurs combinés expliquent ces différences : croissance intrinsèque du métier, taux de sortie par mobilité interne, taux de sortie par mobilité externe (départ de l'entreprise) et, pour pourvoir ces postes, répartition des recrutements entre marché du travail et mobilité interne. Dans la suite de cette étude, nous nous limiterons à constater les embauches réalisées pour mieux nous concentrer sur l'appariement de ces offres avec la demande.

1.3. Le recrutement selon les régions

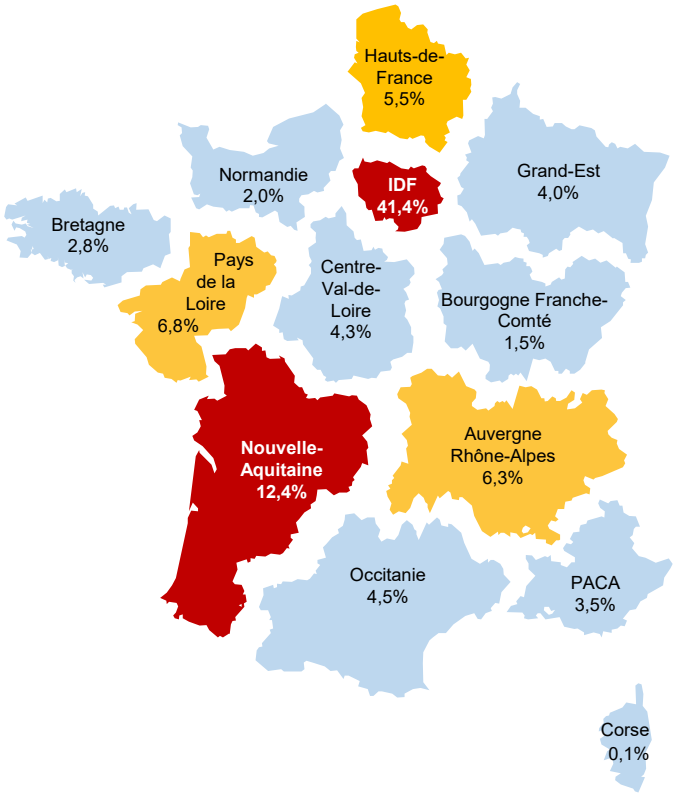
Au temps du télétravail, le rattachement d'un poste à un site physique, géographiquement situé, demeure encore la règle. L'analyse des tensions doit ainsi intégrer la diversité des bassins d'emplois de l'assurance.

[1] Comme celle réalisée en 2016 dans notre étude : "Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance".

A l'image de l'emploi, une répartition géographique du recrutement inégale

Deux régions, Ile de France et Nouvelle Aquitaine, concentrent 54% des embauches. Dans un deuxième groupe, Pays de la Loire, Auvergne-Rhône Alpes et Hauts de France se détachent.

Répartition des recrutements par région en 2021



Entre ces territoires, les écarts de turnover demeurent relativement modestes. Ils ne sont pas suffisants à eux seuls pour que le classement des régions selon l'effectif recruté diffère de celui selon le nombre de salariés en poste.

Métiers concentrés versus métiers distribués

Nous utilisons l'indice statistique de Gini pour classer les métiers selon que leurs recrutements sont concentrés sur un nombre limité de territoires ou davantage répartis sur la France entière. Ainsi, les 9 métiers les plus concentrés réalisent plus de 88% des entrées sur les deux bassins d'emplois les plus importants, Ile de France et Nouvelle Aquitaine.

Rang (indice de Gini)	Métier	IDF représente X% des recrutements	Nouvelle Aquitaine représente Y% des recrutements	% (IDF + Nelle Aquitaine)
1	Secrétariat général	91,4	0,0	91,4
2	Gestion des actifs	93,2	1,6	94,8
3	Conseil juridique	89,5	3,6	93,1
4	Achats et pilotage des fournisseurs et prestataires	75,0	18,8	93,8
5	Assurances de personnes collectives	69,8	5,4	75,2
6	Actuariat financier et pilotage économique	88,0	2,8	90,8
7	Marketing de l'offre	85,8	5,2	91,0
8	Santé et prévention au travail	78,6	7,1	85,7
9	Stratégie et transformation de l'entreprise	86,0	2,9	88,9

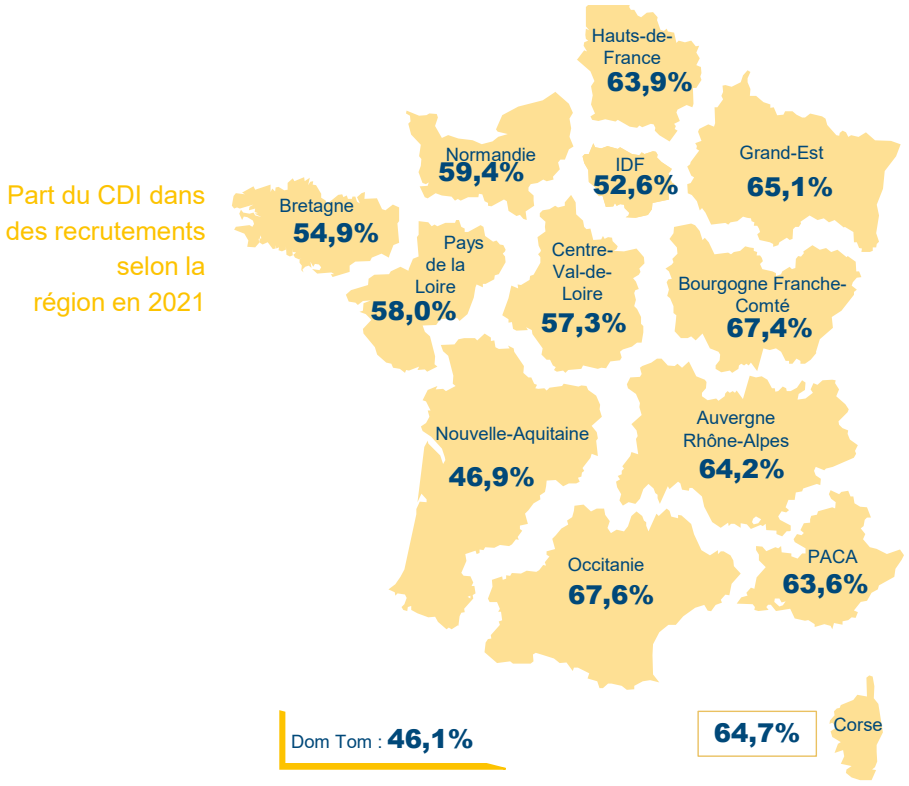
A l'autre extrême du classement, les 9 métiers les plus distribués réalisent sur ces deux régions des recrutements nettement inférieurs à leur poids dans les effectifs de la branche :

Rang (indice de Gini)	Métier	IDF représente X% des recrutements du métier	Nouvelle Aquitaine représente Y% des recrutements du métier	% IDF + Nelle Aquitaine
37	Soutien commercial et appui aux réseaux	45,1	9,3	54,4
38	Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance	41,6	18,6	60,2
39	Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	48,0	10,5	58,5
40	Animation de réseaux commerciaux non-salariés	45,2	11,1	56,3
41	Services aux utilisateurs	32,1	22,1	54,2
42	IARD des particuliers et des professionnels	21,8	18,7	40,5
43	Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels	21,8	17,8	39,6
44	Vente itinérante	15,4	10,2	25,6
45	Vente sédentaire	8,4	13,1	21,5

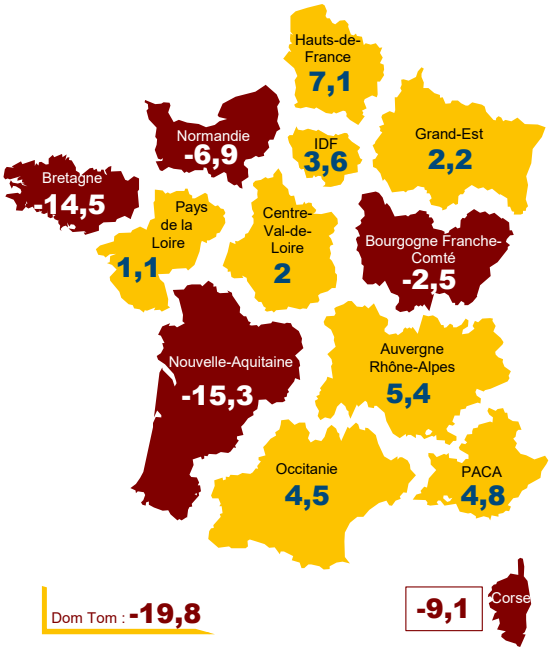
Pour ces métiers, les difficultés de recrutement seront utilement éclairées par une analyse interrégionale. A l'inverse, pour les métiers les plus concentrés, la problématique d'éventuelles tensions se confond avec leur distribution dans une ou deux régions seulement, le plus souvent sur l'Ile de France.

Des variations dans la part des types de contrat selon les territoires

Comme le montre la carte qui suit, le pourcentage des recrutements effectués en CDI varie de manière importante d'une région à l'autre.



De tels écarts sont d'abord la conséquence d'une répartition par métier des embauches différente d'une région à l'autre. Tous les métiers ne recourent pas pareillement au CDI. Par ailleurs, leur poids respectif dans le recrutement varie selon la région. Cette structure des embauches détermine ainsi la part des entrées en CDI sur un territoire. Si cela était le seul facteur explicatif, on devrait alors retrouver localement le nombre de contrats à durée indéterminée par application du taux national de CDI propre à chaque métier et à son volume régional d'embauches. Or ce n'est pas le cas.



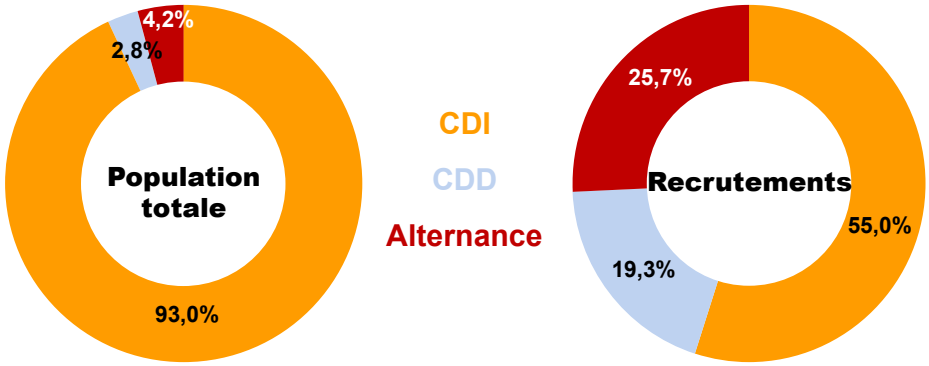
Les chiffres de la carte ci-contre correspondent à la différence entre le % des CDI constaté et le % des CDI estimé. Une valeur négative indique que les embauches en CDI sont inférieures à ce que la structure des entrées par métier de la région laisserait attendre. Une valeur positive signifie l'inverse.

Manifestement des pratiques de recrutement propres aux régions participent aussi à un recours différencié aux CDI, CDD et à l'alternance.

1.4. Le recrutement selon le contrat de travail

S'ils pèsent peu dans l'emploi total, les contrats à durée déterminée (CDD) sont une composante importante du recrutement de la branche

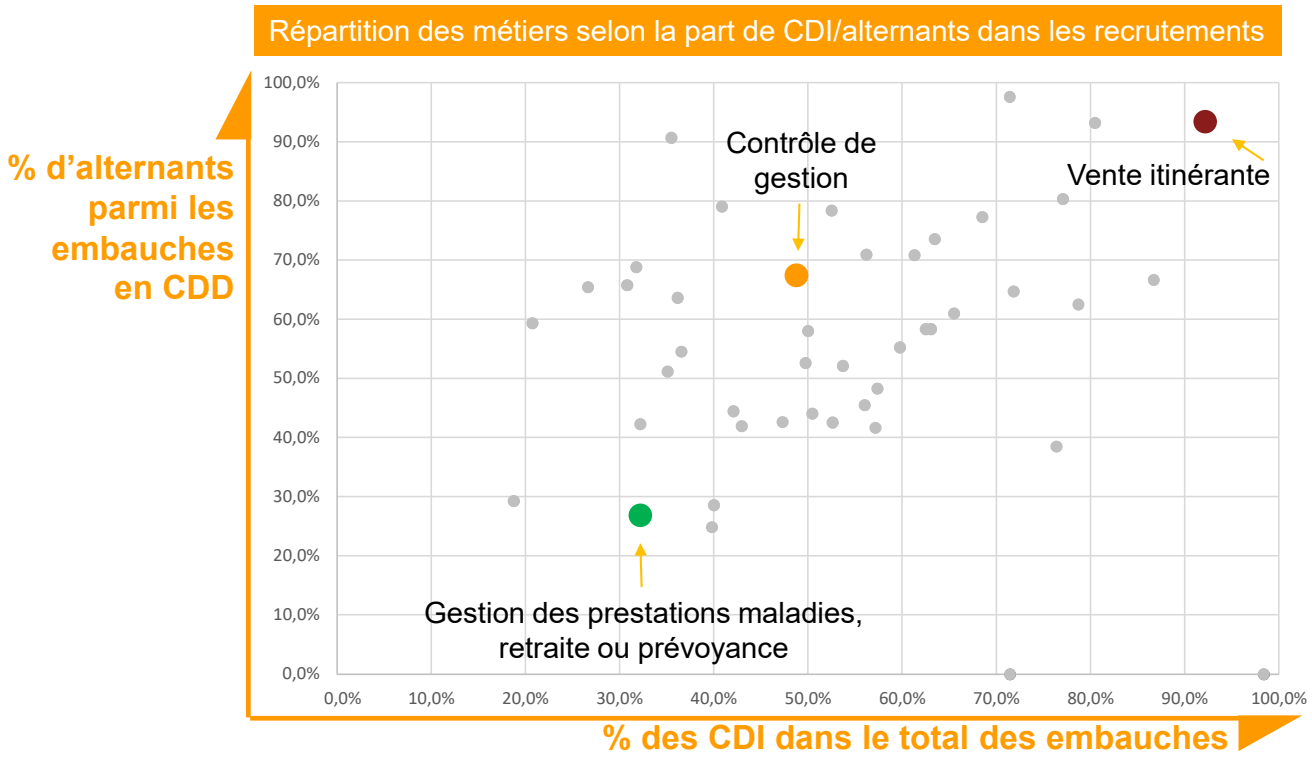
A côté des CDI, les contrats à durée déterminée se répartissent entre alternance (96% en CDD) et CDD "de droit commun". Selon que l'on considère l'effectif total ou les seuls recrutements, la part de chacune de ces catégories est très différente.



La durée limitée à quelques mois de ces contrats (versus plus de 14 ans d'ancienneté moyenne pour les CDI) induit logiquement un renouvellement plus fréquent et donc, mécaniquement, un plus grand volume d'embauches. Dans l'examen des tensions, cette structure imposera de distinguer des configurations d'emploi dont les perspectives et conditions d'attractivité pour les salariés sont bien différentes.

Des variations importantes entre les métiers dans le recours au CDI, au CDD "de droit commun" ou à l'alternance

Le graphique suivant donne la mesure des écarts de structure de recrutement par type de contrat de travail selon les métiers de la branche. Les points de ce graphique représentent ainsi les 45 métiers de la nomenclature. On trouve en abscisse, la part des embauches réalisées en CDI ; en ordonnées la part des contrats en CDD réalisés en alternance.

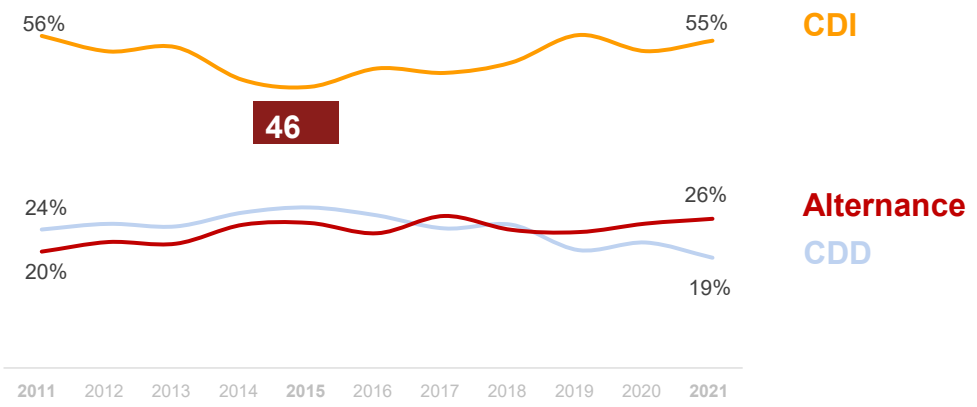


Le point orange par exemple représente le métier *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 49% des embauches sont réalisées en CDI, d'où l'on déduit que 51% le sont en CDD. Si l'on considère les seuls CDD, la lecture en ordonnée indique que 69% sont effectuées dans le cadre de l'alternance et donc que le complément de 31% correspond à des CDD de droit commun. Rien de commun avec la *Vente itinérante* (le point rouge) où plus de 90% des recrutements se font en CDI et où le CDD se confond quasiment avec l'alternance. Rien de commun non plus avec la *Gestion des prestations maladie, retraite et prévoyance* (le point vert) où le CDI pèse 32% alors que 67% des CDD sont des CDD de droit commun.

La remontée du CDI dans les recrutements coïncide avec le retournement du marché de l'emploi en France

Sur une longue période, l'évolution des recrutements selon le type de contrat est remarquable. Comme le montre le graphique qui suit, l'inversion de la part des CDD "de droit commun" et de l'alternance n'influe apparemment pas sur le poids des embauches en CDI. Si l'on compare 2011 et 2021, la baisse puis la remontée de ce taux, pour paraître limitée, n'est cependant pas négligeable.

Evolution de la répartition des recrutements par type de contrat de 2011 à 2021



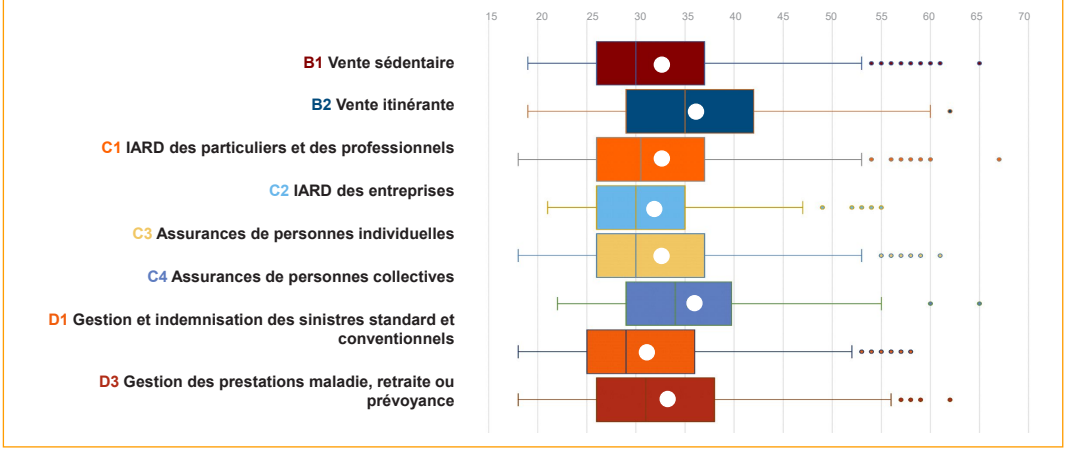
La part du CDI baisse ainsi de près de 10 points entre 2011 et le point bas de 2015. Cette année-là, l'équivalent de 1 100 recrutements, qui auraient auparavant été réalisés en CDI, l'ont été en CDD "de droit commun" ou l'alternance. Le renouvellement des titulaires de ces postes a ainsi contribué à alimenter la dynamique de recrutement les années suivantes. Sur le même graphique, on observe que la pente de la courbe s'inverse après 2016. Le poids des CDI remonte régulièrement jusqu'à atteindre 55% en 2021 retrouvant les niveaux que l'on connaissait 10 ans en arrière.

On relèvera que ces deux périodes, avant et après 2015/2016, coïncident respectivement avec la dégradation puis l'amélioration de la situation de l'emploi en France. La part du CDI réaugmente au moment où les besoins de recrutement atteignent des niveaux records et que les tensions sur le marché du travail sont les plus fortes. Face à ces difficultés de recrutements, une des parades activées par les entreprises semble consister à moins solliciter le marché en offrant aux candidats des perspectives de collaboration plus longues.

1.5. Le recrutement selon l'âge

Dernier axe de cette cartographie, l'âge du recrutement est une dimension essentielle. S'il existe des limites d'âges pour l'alternance, les CDI et les CDD "de droit commun" ne connaissent pas cette contrainte. Comment se distribuent les âges d'entrée sur ce périmètre… qui pèse pour 74% des embauches ? Sur une sélection de métiers, le diagramme "en moustaches" suivant attire l'attention sur la part des personnes expérimentées qui rejoignent les entreprises d'assurances.

Classement des métiers selon l'âge médian de recrutement en CDI et CDD (hors alternance)



La longueur des segments indique la plage d'âges des embauches. Le rectangle correspond à 50% des entrants, et le point blanc à l'intérieur est la valeur médiane.

Illustrons cela par le métier représenté sur la deuxième ligne, la *Vente itinérante*. Même après avoir éliminé les valeurs statistiquement exceptionnelles (représentées par les points à droite), l'amplitude entre 19 et 60 ans reste extrêmement large. 50% des recrutements interviennent au-dessus de 35 ans, un quart au-dessus de 42 ans !

De manière moins accentuée, on retrouve une dispersion plus ou moins forte dans les autres métiers de l'assurance. Sans pousser plus loin l'analyse, la dispersion des âges de recrutement invite à tout le moins à ne pas penser exclusivement "jeunes". Le contexte tendu du marché du travail impose de savoir s'adresser à toutes les classes d'âge et à des expériences très diverses, issues ou pas du monde de l'assurance !



II. Les métiers en tension

2.1. Méthodologie de l'enquête

Une enquête spécifique

Les données de l'enquête statistique annuelle du ROMA fournissent une mesure précise des flux de recrutements selon différents critères. Ils ne disent en revanche absolument rien de la facilité ou de la difficulté rencontrée par les entreprises pour pourvoir ces postes.

En effet, on ne peut pas inférer le degré d'importance des problèmes d'un métier à partir de son niveau d'embauches. Dans les métiers recrutant peu, quelques postes non ou mal pourvus sont susceptibles de constituer un handicap conséquent pour l'entreprise. A l'inverse, des métiers qui recrutent beaucoup couvrent facilement leurs besoins quand une offre abondante de compétences existe sur le marché.

L'évaluation des difficultés de recrutement impose une mesure spécifique. C'est ainsi que la DARES produit chaque année une étude intersectorielle sur le niveau de tension du marché du travail en France. Ces statistiques permettent ainsi de comparer la situation de l'assurance[2] par rapport à celle des autres secteurs, au niveau national comme à celui des différents territoires.

Cependant, le caractère trop agrégé du référentiel des métiers utilisé, de même que l'impossibilité de distinguer entre CDI, CDD et alternance ont pour conséquence de limiter l'usage opérationnel de ces données. Tout en empruntant à la DARES des éléments de méthode, l'enquête que nous avons réalisée auprès de 12 entreprises représentant 74% des embauches de la branche permet de rendre compte de ces difficultés avec une maille plus fine.

Le questionnaire

Le questionnaire interrogeait les entreprises sur leurs difficultés à pourvoir les postes dans 45 métiers et 14 régions, soit un tableau de 45 x 14 = 630 lignes. Pour chacun de ces couples (par exemple : B1. Vente sédentaire / Nouvelle Aquitaine), il était demandé dans la partie "Réponses" de signaler d'éventuelles difficultés de recrutement (oui/non), en distinguant CDI, CDD, alternance[3]. Pour la suite de l'étude, nous appellerons "segment" le croisement métier / région / type de contrat de travail (par exemple : B1. Vente sédentaire / Nouvelle Aquitaine / CDI).

Dans la partie "Données", les informations extraites du ROMA rappelaient à chaque entreprise du panel le nombre de collaborateurs qu'elle avait recrutés dans ces catégories, en indiquant à côté les embauches correspondantes pour le total branche.

[2] Une synthèse de ces résultats est présentée dans la première partie du Baromètre (juin 2022)

[3] Soit un total de 630 x 3 = 1890 cases. Un total très théorique car, dans la pratique, les entreprises sont très loin de recruter dans tous les métiers et sur chaque territoire, à la fois en CDI, CDD et alternance.

Des rubriques complémentaires permettaient de préciser les départements plus particulièrement concernés et de donner des exemples d'intitulés de poste sur les segments problématiques. Il était enfin demandé d'indiquer si ces tensions se traduisaient par des délais de recrutement plus long et/ou une diminution du niveau d'exigences et/ou le renoncement à pourvoir le poste (plusieurs réponses étant possibles).

L'indice de tension calculé à partir des réponses

Dans ce cadre on définira l'indice de tension comme le rapport donné par la formule suivante :

$$\text{L'indice de tension d'un périmètre est donnée par la formule} = \frac{\text{Nombre d'embauches réalisées par les entreprises } \textbf{qui déclarent ce (ou ces) segment(s) en tension}}{\text{Nombre total d'embauches}}$$

Cet indice pouvant être calculé sur différents périmètres, nous présenterons et comparerons ainsi les valeurs qu'il prend au national, par région, pour chaque métier, sur les CDI, les CDD et les alternants.

2.2. Les résultats de l'enquête

Les métiers-territoires en tension concernent 40% des recrutements de la branche

Au niveau national, tous métiers confondus, les segments déclarés "en tension" concernent 40% des embauches. Lorsqu'un recruteur déclare une tension sur tel métier dans telle région, cela ne signifie pas nécessairement que la totalité des recrutements dans cette catégorie lui a posé problème. Lorsque nous écrivons "40% des recrutements sont difficiles", c'est donc par convention et pour simplifier l'écriture.

Dans ce cadre, comment qualifier ce niveau ? Dans la norme, plus élevé que d'habitude, exceptionnellement fort ? S'agissant d'une première enquête, nous ne pouvons pas référer ces valeurs à un historique de mesures. Quant à la comparaison avec les statistiques de la DARES, la définition différente des indices de tension rend la comparaison impossible.

Si les repères chiffrés font défaut, la perception chez les recruteurs d'une situation dégradée est cependant unanime. Ces difficultés perturbent de différentes manières les processus RH (tableau ci-après). A minima pour 18% des embauches sur des segments en tension, "il arrive que le poste défini à l'origine ne soit pas pourvu faute de candidature"[4]. Trois fois plus souvent, une "part significative des postes est pourvue à condition de revoir nos exigences de compétences à la baisse". Avec plus des trois quarts des recrutements concernés, les entreprises "parviennent à pourvoir les postes avec les compétences attendues mais les délais s'allongent de manière importante"[5].

[4] "Il arrive…" n'implique heureusement pas que le renoncement concerne l'ensemble de ces postes.

[5] Le cumul possible de ces manifestations pour un même segment explique que la somme des réponses soit supérieure à 100%.

Propositions du questionnaire	En % des segments en tension
Proposition A "On parvient à pourvoir les postes avec les compétences attendues mais les délais s'allongent de manière importante"	**76%**
Proposition B "Une part significative des postes est pourvue à condition de revoir nos exigences de compétences à la baisse".	**55%**
Proposition C "Il arrive que le poste défini à l'origine ne soit pas pourvu faute de candidature".	**18%**

Cette valeur nationale de 40% ne se distribue pas également sur tous les "terrains du recrutement" (Cf. notre première partie). La revue de l'indice de tension par contrat, région et métier permet d'identifier les domaines où se concentrent les principales difficultés d'embauche.

Contrats de travail : tensions identiques pour le CDI et le CDD, l'alternance en décalage

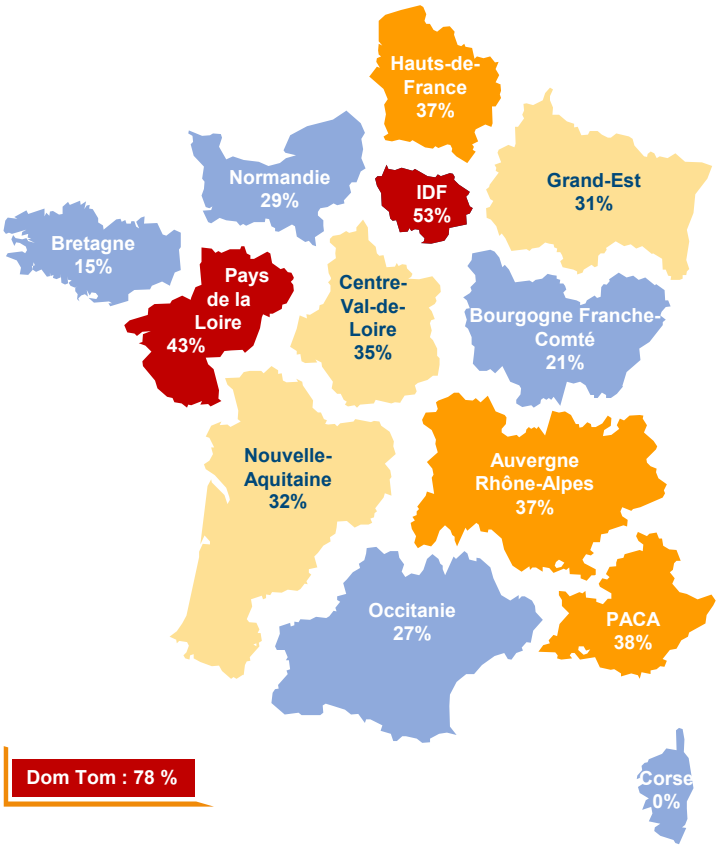
Les valeurs d'indice du CDI et du CDD sont très proches (tableau ci-contre). Les segments associés à des difficultés représentent près de la moitié de leurs embauches. Même si l'alternance apparaît en comparaison plus fluide, un cinquième des recrutements demeure difficile à réaliser, ce qui n'est pas non plus négligeable.

Indice de tension des recrutements	
CDI	**45,5%**
CDD	**46,5%**
Alternance	**22,7%**

Régions : Ile de France et Pays de la Loire plus encore dans le rouge

Comme on peut l'observer dans la carte ci-après, l'indice de tension fait ressortir des difficultés inégales d'un territoire à l'autre. Si l'on considère les cinq régions qui recrutent le plus, l'Ile de France se détache nettement par l'intensité de ses problèmes d'embauche ; les tensions apparaissent aussi particulièrement élevées pour les Pays de la Loire, suivis des Hauts de France et de l'Auvergne-Rhône Alpes. Deuxième territoire en volume de recrutements, la Nouvelle Aquitaine se distingue par une situation plus fluide.

Niveau de tension des recrutements selon les régions en 2022



Les 9 métiers le plus en tension

Les métiers "tendus" participent à des fonctions variées, relevant aussi bien des opérations, du support ou du pilotage. Leur indice de tension s'étage entre 57% et 87%, soit bien au-dessus des 40% du national. Si certains de ces métiers recrutent peu (Audit et Management des risques), d'autres au contraire occupent les tous premiers rangs en volume (Vente itinérante, Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels).

Les 9 métiers les plus en tension	Indice de tension	Recrutements 2021	Rang dans les recrutements
K3- Audit	87%	75	34
E1 - Gestion des actifs	72%	249	19
A1 - Actuariat, études techniques et data sciences	70%	503	8
G2 - Management de projets informatiques	70%	266	16
L1 - Conseil juridique	66%	220	21
B2 - Vente itinérante	63%	1 367	3
D1 - Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels	61%	1 447	2
G1 - Pilotage, organisation et gestion des évolutions du système d'information	58%	181	25
K1 - Management des risques	57%	73	35

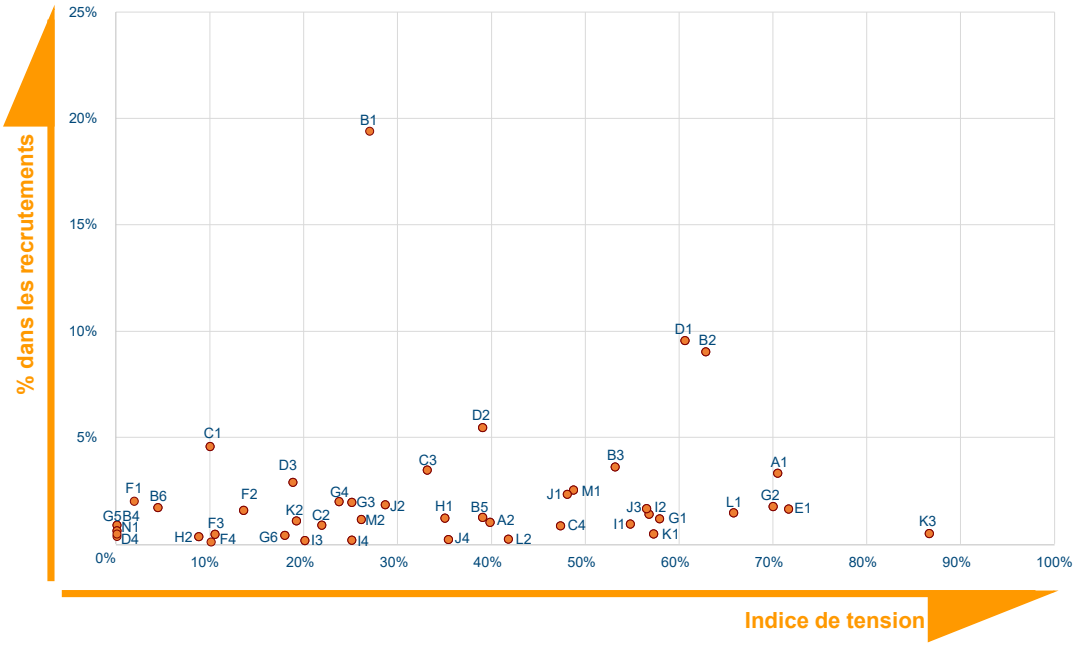
Les métiers "sans difficultés" (ou presque)

A l'autre extrême, les métiers en queue de classement n'éprouvent pas de difficulté d'embauche significative. On observe ici la prédominance de métiers dont le volume de recrutements est faible.

Les 9 métiers les moins en tension	%	Recrutements 2021	Rang dans les recrutements
F4 - Santé et prévention au travail	**10.0%**	**14**	**45**
C1 - Opérations d'assurances IARD des particuliers et des professionnels	**9.9%**	**694**	**5**
H2 - Conception et animation multimédia	**8.7%**	**52**	**40**
B6 - Soutien commercial et appui aux réseaux	**4.3%**	**257**	**17**
F1 - Assistanat et office management	**1.8%**	**304**	**12**
B4 - Animation de réseaux commerciaux non salariés	**0.0%**	**135**	**30**
N1 - Direction de l'entreprise ou de centre de profit	**0.0%**	**62**	**38**
D4 - Expertise salariée	**0.0%**	**55**	**39**
G5 - Support et assistance aux utilisateurs - G5	**0.0%**	**93**	**33**

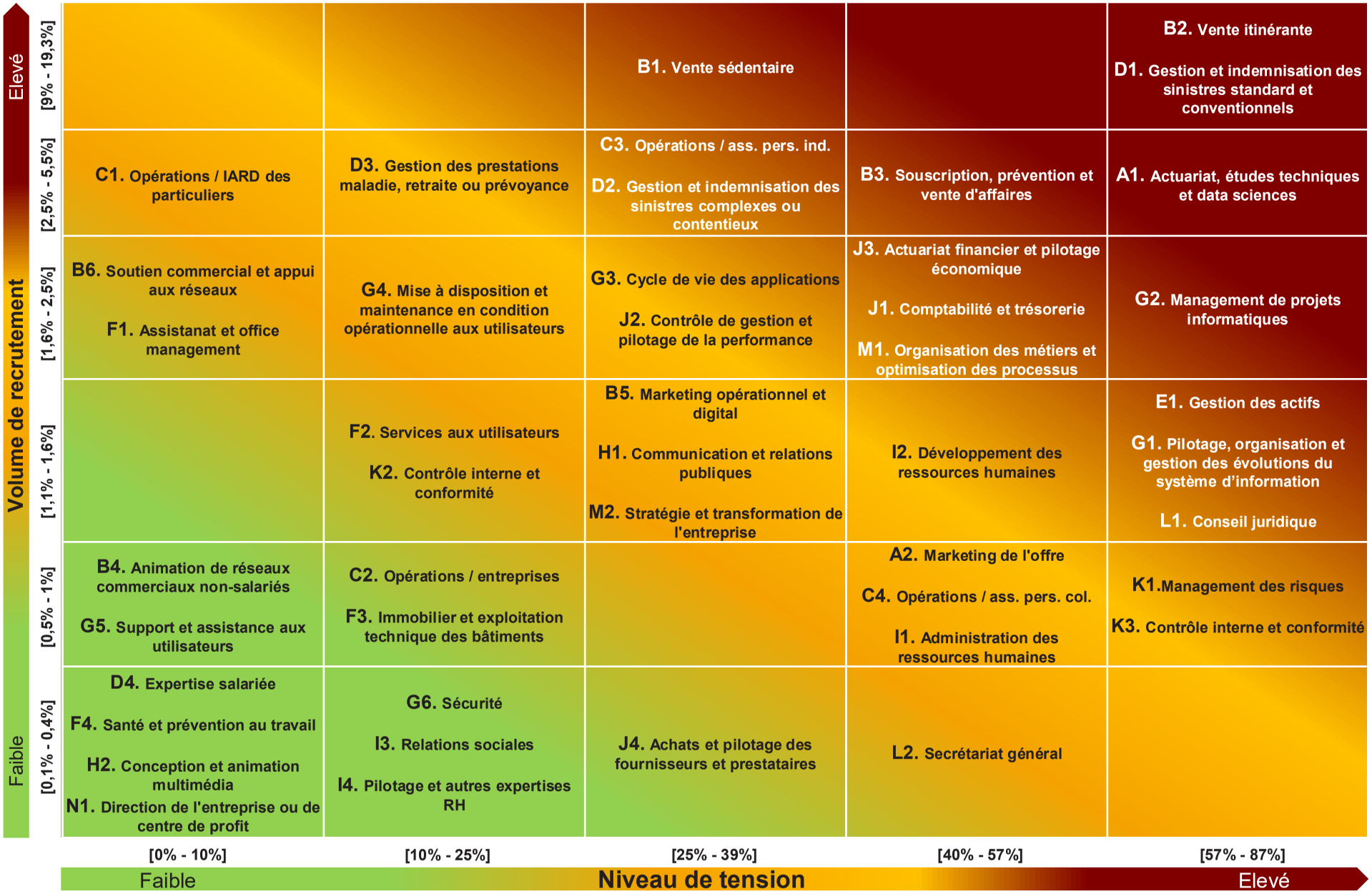
2.3. Une cartographie des métiers en tension

L'indice qui mesure la part des embauches difficiles dans un métier est donc indépendant de son volume. Ce dernier n'en demeure pas moins le premier déterminant de la charge du recrutement pour l'entreprise. Le graphique suivant rend compte de la dispersion des métiers suivant ces deux axes : le volume de recrutement (en % du total branche) en ordonnée, et son indice de tension en abscisse. Les 45 métiers sont positionnés par leur code dans la nomenclature.



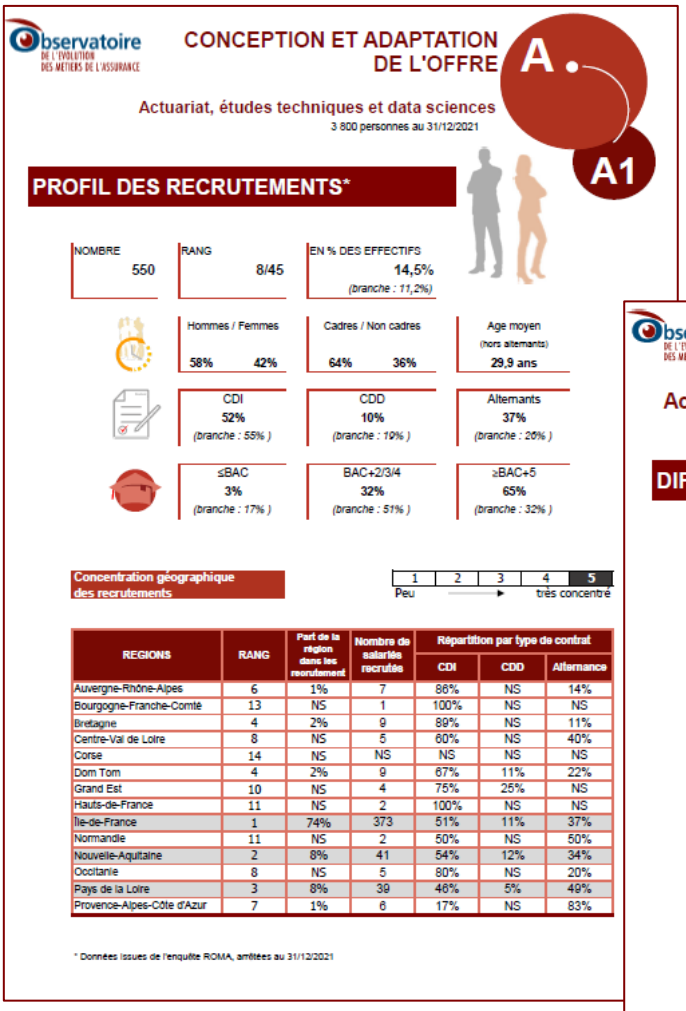
La représentation page suivante est un dérivé plus lisible de ce graphique. Sur chacun des deux axes les métiers sont répartis par niveau de valeurs. La case en haut à droite réunit les métiers qui cumulent l'indice de tension le plus élevé et la part dans les recrutements la plus forte. A l'opposé de la diagonale, la case en bas à gauche concentre les métiers pour lesquels ces mêmes valeurs sont les plus faibles. La cartographie des métiers en tension fait ainsi apparaître un dégradé de situations, depuis les métiers sans difficultés de recrutement (en vert) jusqu'aux métiers les plus problématiques (en rouge). Dans cette distribution, on relèvera que nombre de ces métiers cumulent la double contrainte d'un recrutement important et difficile.

Cartographie des métiers en tension dans les sociétés d'assurances



2.4 Profil et difficultés de recrutement par métier

A l'évidence, une analyse différenciée s'impose si l'on veut comprendre les difficultés actuelles. Pour éclairer ce diagnostic, les données-clés relatives à chaque métier sont réunies en annexe dans un cahier statistique. Les 45 fiches présentent au recto le profil des embauches en 2021 (source : enquête ROMA), au verso une mesure des difficultés d'embauches en mars/avril 2022 (source : enquête ad hoc auprès des entreprises).



Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

CONCEPTION ET ADAPTATION DE L'OFFRE

A

A1

Actuariat, études techniques et data sciences

3 800 personnes au 31/12/2021

PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
550	8/45	14,5% (branche : 11,2%)

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
58% 42%	64% 36%	29,9 ans

CDI	CDD	Alternants
52% (branche : 55%)	10% (branche : 10%)	37% (branche : 26%)

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
3% (branche : 17%)	32% (branche : 51%)	65% (branche : 32%)

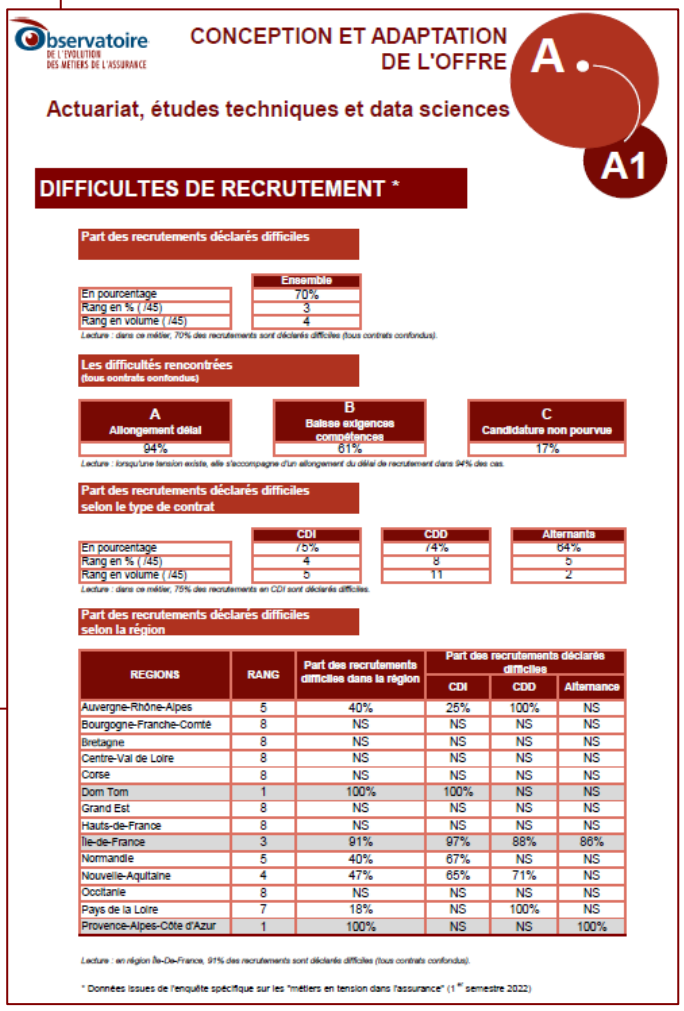
Concentration géographique des recrutements

1 2 3 4 5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	6	1%	7	86%	NS	14%
Bourgogne-Franche-Comté	13	NS	1	100%	NS	NS
Bretagne	4	2%	9	89%	NS	11%
Centre-Val de Loire	8	NS	5	60%	NS	40%
Corse	14	NS	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	4	2%	9	67%	11%	22%
Grand Est	10	NS	4	75%	25%	NS
Hauts-de-France	11	NS	2	100%	NS	NS
Ile-de-France	1	74%	373	51%	11%	37%
Normandie	11	NS	2	50%	NS	50%
Nouvelle-Aquitaine	2	8%	41	54%	12%	34%
Occitanie	8	NS	5	80%	NS	20%
Pays de la Loire	3	8%	39	46%	5%	49%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7	1%	6	17%	NS	83%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021



Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

CONCEPTION ET ADAPTATION DE L'OFFRE

A

A1

Actuariat, études techniques et data sciences

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	70%
Rang en % (/45)	3
Rang en volume (/45)	4

Lecture : dans ce métier, 70% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées (tous contrats confondus)

A	B	C
Allongement délai	Baisse exigences compétences	Candidature non pourvue
94%	61%	17%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 94% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	75%	74%	64%
Rang en % (/45)	4	8	5
Rang en volume (/45)	5	11	2

Lecture : dans ce métier, 75% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	5	40%	25%	100%	NS
Bourgogne-Franche-Comté	8	NS	NS	NS	NS
Bretagne	8	NS	NS	NS	NS
Centre-Val de Loire	8	NS	NS	NS	NS
Corse	8	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	1	100%	100%	NS	NS
Grand Est	8	NS	NS	NS	NS
Hauts-de-France	8	NS	NS	NS	NS
Ile-de-France	3	91%	97%	88%	86%
Normandie	5	40%	67%	NS	NS
Nouvelle-Aquitaine	4	47%	65%	71%	NS
Occitanie	8	NS	NS	NS	NS
Pays de la Loire	7	18%	NS	100%	NS
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1	100%	NS	NS	100%

Lecture : en région Île-De-France, 91% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

* Données issues de l'enquête spécifique sur les "métiers en tension dans l'assurance" (1er semestre 2022)

III. Focus métiers

La cartographie des métiers en tension dissuade de considérer les quelques 17 100 embauches annuelles comme un seul ensemble. Le métier (ou le groupe de métiers) constitue l'entrée la plus appropriée pour appréhender les difficultés actuelles[6]. Pour certains d'entre eux, nous avons invité les participants de notre groupe de travail à partager leurs expériences et analyses. Sur fond des chiffres clés qui "plantent le décor", les notes qui suivent présentent une synthèse de nos échanges sur la vente sédentaire, la vente itinérante, l'indemnisation des sinistres standard et conventionnels, la souscription et l'indemnisation des sinistres complexes, l'actuariat et les data sciences et la comptabilité.



3.1 La vente sédentaire

[voir la fiche statistique B1 en annexe]

Ils "contribuent à la satisfaction des clients ou prospects en assurant la vente de contrats d'assurances ou de produits d'épargne répondant à leurs besoins, dans un bureau, un point de vente de l'entreprise ou à distance". Les intitulés de poste les plus fréquents sont "conseiller en clientèle" et "conseiller en clientèle à distance". Ces salariés travaillent principalement dans les implantations commerciales d'entreprises sans intermédiaire (mutuelles) et/ou sur des plateformes[7]. Les parcours clients sont aujourd'hui organisés pour pouvoir alterner contact en agence et échange à distance. En bureau ou sur plateforme, les activités et compétences de la vente sédentaire sont fondamentalement les mêmes. Elles allient accueil, écoute, compréhension de la demande, capacité à concevoir les meilleures solutions, jusqu'au recueil de l'accord et la souscription du contrat par le client. Dans la très grande majorité des cas, il s'agit d'une vente-conseil, en réponse à la demande d'un client, ou de la détection par le conseiller d'un besoin de l'assuré en rebond de leurs échanges. Les démarches commerciales du type prospection et appels sortants peuvent ponctuer ces activités, mais les postes où elles constituent une part importante restent rares. Ainsi, le principal de la rémunération ne dépend pas du volume de ventes, à la différence du modèle dominant dans la vente itinérante. Même si la conclusion du contrat justifie l'intitulé de la fonction, ces métiers tirent ainsi davantage du côté de l'accompagnement et du conseil que du commercial "pur", au sens traditionnel du terme. Ces caractéristiques expliquent la proximité et une porosité de ces fonctions avec le domaine "Relation client et opérations d'assurances". L'appétence pour la prospection, le travail de développement du portefeuille, l'attrait pour une rémunération liée à la performance contrastent ainsi fortement les profils de la vente itinérante avec ceux de la vente sédentaire.

Profil et difficultés de recrutement

Le profil et la mesure des difficultés de recrutement de ce métier sont présentés en annexe. Un indice de tension de 27% ne situe la vente sédentaire qu'au 25ème rang des métiers pour lesquels les recrutements s'avèrent difficiles. Parmi les régions qui embauchent le plus, les niveaux de tensions sont beaucoup plus élevés dans les Pays de la Loire (47%) et en Ile de France (59%). Ce taux plus faible que la moyenne de branche s'applique toutefois au premier volume d'embauches de l'assurance (12% de l'ensemble). Les deux critères combinés situent ainsi la vente sédentaire en troisième position dans le classement général des métiers face aux difficultés de recrutement qu'ils doivent résoudre.

---

[6] "Comme ces travaux récents de France Stratégie nous invite à le faire : Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ? Document de travail, N° 2022-4, juin. Thomas Bezy, Catherine Bruneau, Cédric Crofils, Étienne Lavenant et Dimitris Mavridis.

[7] (Rappel : les agents généraux ou courtiers et leurs salariés, qui exercent cette même activité, ne rentrent pas dans le champ de l'étude).

Un nombre de diplômés en assurance insuffisant ?

Même si ce critère est devenu moins exclusif, une compétence technique en assurance est souvent une condition d'accès à ces postes. La perception par les recruteurs d'un assèchement de ce profil de candidatures pourrait signaler une évolution inquiétante. De fait, on peut se demander si suffisamment d'étudiants sont aujourd'hui engagés dans un BTS ou une licence d'assurance. Les doutes que l'on peut avoir à ce sujet imposent de vérifier l'état de l'offre formative autant que l'attirance des jeunes pour ces cursus diplômants. L'enjeu est important pour la vente sédentaire mais aussi, on le verra, pour d'autres métiers comme la souscription, l'indemnisation simple ou complexe. Ce sujet transversal majeur sera ainsi repris dans la partie conclusive de cette étude.

Attirer aussi les talents qui ne sont pas encore passés par la case "assurance"

Si la compétence technique est recherchée par les entreprises, d'autres compétences sont de plus en plus déterminantes pour réussir dans ces postes. La valorisation croissante des *soft skills* ouvre en effet de plus en plus le recrutement à une grande diversité de profils sans parcours préalable en assurance. Certes, ces embauches se heurtent à la réticence de managers souvent soucieux de ne pas ajouter à leur charge la mise à niveau de collaborateurs "non techniques". Si ces réticences peuvent se comprendre, la capacité de la profession à attirer et à intégrer ces profils n'en est pas moins stratégique. Le temps n'est plus en effet où les appétences à la relation client constituaient un complément et un "plus" par rapport aux compétences techniques. Une décennie de servicisation accélérée a installé les *softs skills* dans les compétences de base. La profession, en se coupant de l'accès à ces talents, se priverait de ressources précieuses pour continuer la transformation engagée de son modèle.

Structurer de nouvelles filières de recrutement

Vente sédentaire, Opérations d'assurances & relation client ou Indemnisation des sinistres simples… dans toutes ces fonctions, à des degrés divers, l'hybridation entre les *soft skills* et la technique est un incontournable. Alors que ce mix suggère deux voies d'entrées, le recrutement donne le sentiment d'encore trop marcher sur une seule jambe. Au fil des décennies, le secteur n'a eu de cesse de structurer la voie d'accès technique. Ne peut-on cependant envisager que la branche organise une voie d'accès par les *soft skills* de manière aussi franche ? Dans cette approche innovante, les mêmes activités se présenteraient d'abord sous le jour de l'accompagnement et du service aux personnes.

La perspective offerte aux candidats serait alors de développer une expérience dans un métier, laissant ouverte une évolution vers d'autres secteurs de la relation client, aussi bien qu'une mobilité dans l'entreprise ou dans la branche... Avec cette vision, la profession s'adresserait aux étudiants de l'enseignement technique commercial aussi directement qu'à ceux de la filière assurance. Pour ce public, elle ne ferait plus d'un BTS complémentaire ou d'une licence en assurance une exigence préalable. Pour tous ces candidats potentiels, quel que soit le diplôme, et à l'instar des secteurs qui les captent, la formation technique serait la plus ajustée possible aux seules exigences du poste. Pour les embauchés qui poursuivent leur parcours dans la branche, c'est à la formation continue qu'il reviendrait d'apporter au moment opportun ce qui est délivré d'un seul tenant dans les formations initiales… Formations modulaires et certification de blocs de compétences seraient ainsi organisées pour accompagner de manière appropriée et personnalisée les évolutions professionnelles.

Une telle perspective ne relève pas de l'utopie ; les entreprises contraintes à faire flèche de tout bois investissent déjà souvent cette approche. Comme cela a été fait avec succès pour l'enseignement technique, il reste à définir comment cette structuration pourrait être mutualisée et démultipliée par des initiatives partagées au niveau de la branche.



3.2 La vente itinérante

[voir la fiche statistique B2 en annexe]

Dans la nomenclature des métiers de l'assurance, les salariés de la vente itinérante ont pour mission de "développer les ventes, conquérir et fidéliser la clientèle en commercialisant des contrats d'assurances ou produits d'épargne répondant aux besoins et attentes des clients, dans une relation de face-à-face *à leur domicile ou dans un lieu extérieur à l'entreprise*". Outre l'itinérance, une rémunération variable assise sur la performance commerciale constitue une deuxième particularité distinctive pour la majeure partie de ces postes. Ces deux dimensions combinées dessinent un profil marqué par une grande autonomie (organisation, horaires de travail…) sous forte contrainte de résultats, dont on ne trouve pas d'équivalent dans les autres métiers de l'assurance. Ces caractéristiques brossent ainsi le portrait typé des traditionnels réseaux salariés en assurance vie et prévoyance. On relèvera toutefois que le cloisonnement qui pouvait exister autrefois entre vente sédentaire et vente itinérante s'estompe quelque peu. L'actualisation de la nomenclature en 2020 révèle ainsi l'apport de collaborateurs rattachés jusqu'alors à la vente sédentaire. Moins qu'une mobilité fonctionnelle, il faut certainement voir dans cette évolution la part croissante de collaborateurs associant travail sur site avec des sorties en clientèle de plus en plus importantes. Une activité hybride tournée notamment vers les entreprises, aussi bien sur les marchés dommages aux biens et responsabilité qu'en assurance de personnes.

Ces traits dominants expliquent le profil statistique très particulier du recrutement de la vente itinérante par rapport à la moyenne de branche :

- le poids écrasant du recrutement en CDI (91,5% vs 55%), l'absence de CDD (0,5% vs 19%), le faible poids de l'alternance (8%) ;

- un âge moyen des nouveaux entrants hors alternants plus élevé (36,1 ans vs 33,5 ans) ;

- des embauches plus largement distribuées sur le territoire national.

Depuis longtemps un turnover structurel élevé a fait du recrutement une question absolument centrale pour ces métiers. L'environnement financier (baisse de la performance d'une partie des contrats d'épargne) et l'environnement réglementaire (surcharge de travail pour sécuriser la conclusion des ventes) ont encore ajouté à l'exercice d'un métier, certes particulièrement valorisant, mais aussi empreint de fortes exigences. Ce qui nous est rapporté des attentes croissantes en termes d'équilibre vie privée / vie professionnelle et de sécurité financière ne favorise pas l'afflux de candidatures pour ce type de postes. Ces facteurs expliquent que la vente itinérante vienne au sixième rang par le pourcentage des recrutements difficiles (63%) et au premier rang si l'on prend en compte le volume d'embauches (1 500 collaborateurs au 31/12/2021). C'est dans ce métier que les difficultés de recrutement sont le plus synonymes de postes finalement non pourvus : 42% contre 18% pour l'ensemble de la branche. Ces tensions ne sont pas le fait de certains territoires mais affectent de manière relativement uniforme toutes les régions de France. Après une baisse de 25% des effectifs de la vente itinérante entre 2011 et 2019, tout semble ainsi en place pour que la non-compensation des sorties par les entrées se poursuive. On se gardera cependant d'un pronostic trop sombre, même si le contexte est défavorable.

Aucun autre métier au cours des décennies n'a autant fait la démonstration de capacités d'adaptation et de résilience. Si les spécificités du processus d'embauche imposent aux entreprises une charge importante, les réseaux travaillent aussi à attirer un spectre large de candidats potentiels et à les convaincre de s'engager dans cette carrière.

Les spécificités du processus d'embauche

Du côté des défis, la baisse du volume de candidatures impose aux équipes de recrutement de basculer en mode "chasse". Dans ce processus, l'accord sur le salaire procède d'une démarche plus complexe. A la différence des autres métiers où la RH peut communiquer un montant dès le premier entretien, c'est au manager qu'il revient dans un deuxième temps de présenter au candidat les leviers et espérances de gains du système de rémunération variable. Il est rare cependant que le nouveau recruté relève de ce régime dès les premiers mois de son embauche. Un dispositif transitoire accompagne généralement cette période de montée en puissance, combinant suivant les cas, garantie de salaire, niveau de fixe plus important et objectifs moins élevés qu'en rythme de croisière. Une négociation avec le candidat détermine le meilleur équilibre entre une continuité avec le niveau de revenu précédent et la possibilité d'atteindre à terme cette rémunération sans aide, par sa seule performance commerciale. Un pas inégalement difficile à franchir selon les situations personnelles : célibataire à l'approche de ses 30 ans, chargé de famille de 35 ans et plus, vie en couple pouvant compter sur deux revenus… autant de situations personnelles et de facteurs qui, pour les candidats, contraignent le champ des possibles.

Un spectre large de candidatures potentielles

Ces barrières à l'entrée dans le métier laissent cependant différents espaces, certes restreints mais bien réels, de candidatures potentielles. A la condition que l'impératif du "talent commercial", le goût du challenge et une accommodation à l'incertitude soient satisfaits, une grande diversité de profils peut réussir dans ces postes. L'âge, qui constitue souvent un frein dans les autres métiers, est beaucoup moins un obstacle pour la vente itinérante. Avec une moyenne d'âges de 36 ans, les embauches à 40 ans passés sont plus fréquentes et les entrées à plus de 50 ans se font moins rares. Les exigences de l'activité retiennent les entreprises d'embaucher des jeunes avant qu'ils n'aient capitalisé quelques années d'expérience. Toutes générations confondues, le spectre des profils peut se révéler très divers depuis le commercial de 28/30 ans attiré par la perspective d'une rémunération plus élevée, jusqu'à des personnes nettement plus âgées et engagées dans une reconversion professionnelle. De fait, l'embauche dans la vente itinérante concerne le plus souvent des candidats majoritairement étrangers au secteur, sans formation initiale en assurance, quoique disposant le plus souvent d'un passé dans la vente, itinérante ou sédentaire. Mais elle peut aussi intéresser des profils sans parcours commercial, disposant d'une solide expérience professionnelle et de bonnes qualifications dans d'autres domaines. Des profils qui recherchent et trouvent un sens dans un métier riche d'interactions, tourné vers la compréhension des problématiques du client et la mise en place de solutions visant la protection humaine et financière des personnes.

Un investissement important dans le recrutement et l'intégration

La concrétisation de ce potentiel nécessite néanmoins une mobilisation importante des moyens RH. Dans leur activité de chasse, les recruteurs doivent surmonter la méconnaissance de ces métiers comme la confusion que peut susciter le simple mot "assurance". (comme ces commerciaux qui, ne l'associant pas à la préparation de la retraite ou à la prévoyance, s'étonnent qu'on puisse les contacter pour vendre des contrats auto ou MRH).

Quand cette réticence est dépassée, d'autres aménagements sont indispensables pour lever les barrières à l'entrée et accompagner les nouveaux entrants dans leur montée en performance commerciale : mécanismes divers assurant un passage progressif d'une rémunération fixe au rythme de croisière du variable ; formation de plusieurs semaines à plusieurs mois alternant expériences de terrain et apports de savoirs en salle ; attribution d'un portefeuille de clients plus ou moins important facilitant une activité de développement et/ou de conquête.

Dans la durée, le bon dosage entre accompagnement et exigence managériale, fait une différence essentielle dans l'envie de poursuivre et de réussir dans ces métiers. A ces conditions seulement, la vente itinérante peut s'ouvrir à des publics divers, professionnels issus d'autres secteurs, commerciaux "debout" ou "assis", et parfois aussi des personnes issues d'autres sphères que la vente.

3.3 L'indemnisation des sinistres standard et conventionnels

[voir la fiche statistique D1 en annexe]



Le facteur discriminant de la compétence technique

Certaines caractéristiques rapprochent les métiers de la Relation client (C1 à C4) de l'Indemnisation des sinistres simples (D1, D3). Toutes impliquent la relation client mais ne concernent que marginalement des activités de vente ; tous ces métiers recrutent à plus de 80%, voire 90% des collaborateurs non-cadres ; tous sollicitent de plus en plus les *soft skills* sans pouvoir faire l'impasse sur un solide socle technique minimal ; dans toutes ces catégories le poids des Bac+2/3 est majoritaire et quasiment le même ; dans l'ensemble des cas enfin, la part des CDI dans les embauches est (très) inférieure à la moyenne de branche[8]. Pourtant, les difficultés de recrutement sont très différentes. L'indice de tension est particulièrement élevé pour l'Indemnisation des sinistres standard et conventionnels (61%), dans une moindre mesure pour la Relation client & opérations d'assurances collectives (47%). Il passe sous la moyenne de branche (40%) pour la vie individuelle (33%) et s'établit à un niveau plus bas encore pour le IARD des entreprises (22%), la gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance (19%). Enfin, il se situe à un niveau très faible pour le IARD des particuliers (10%). Trop de facteurs peuvent intervenir dans cette hiérarchie pour ne pas réduire cette dispersion à une cause unique. Cependant, un facteur discriminant paraît être la position du curseur, selon que le métier penche plutôt du côté d'une activité de gestion sous process ou qu'il comprend une part d'analyses techniques plus forte. Cette hypothèse expliquerait notamment pourquoi, sur un même marché du IARD des particuliers, les métiers des Opérations d'assurances et de l'Indemnisation des sinistres simples présentent des profils de tension aussi extrêmes : 10% vs 61%.

Indemnisation des sinistres simples, des tensions fortes sur tout le territoire et une problématique CDD particulière

L'indemnisation des sinistres standard et conventionnels cumule un déficit national de candidats, des tensions fortes dans de nombreuses régions et une problématique CDD particulière. En effet, 61% des recrutements difficiles, appliqués aux 1 590 embauches, situent l'indemnisation simple au 2ème rang (sur 45) des métiers en tension de la branche. A la différence de nombreux autres métiers, l'indice est élevé en Ile de France (80%), mais se situe aussi à des niveaux records en Auvergne-Rhône Alpes (79%), Pays de la Loire (76%), Nouvelle Aquitaine (71%) et Centre-Val de Loire (71%). L'indemnisation des sinistres simples se distingue enfin par une problématique des contrats à durée déterminée très particulière.

[8]La vente sédentaire présente le même profil à l'exception notable du poids des CDI qui est dans ce cas supérieur à la moyenne de branche.

La part des embauches de l'Indemnisation des sinistres simples en CDD est un peu supérieure à celle de la branche (27% contre 19%). Dans le même temps, ces recrutements en CDD se révèlent beaucoup plus difficiles que ceux en CDI (82 % contre 47%), alors qu'ils sont voisins pour le total branche (46,5% contre 45,5%). A des degrés divers, cette problématique s'observe dans toutes les régions. On retrouve ainsi un différentiel CDD / CDI dans tous les grands bassins d'emplois : Ile de France (100/74), Auvergne-Rhône Alpes (97/76), Pays de la Loire (83/48), Centre-Val de Loire (97/26), Nouvelle Aquitaine (87/60).

Une première explication par les contraintes de dotation des postes *(staffing)*

Dans le retour d'expérience des DRH, trois explications complémentaires éclairent les difficultés actuelles. La première renvoie aux contraintes particulières du recrutement en Indemnisation des sinistres simples. Du côté de la charge et des postes à pourvoir, l'activité est exposée à des variations soudaines et importantes (p. ex. aléas climatiques…). Elles obligent à solliciter le marché pour des CDD, en supplément des remplacements ordinairement liés à des absences (maladie, maternité…). Sous la pression du flux et des stocks de dossiers, les managers de proximité attendent de ces collaborateurs une opérationnalité rapide, sinon immédiate. Cette priorité pèse sur le temps laissé à la formation et à l'apprentissage. Même dans le cas d'une personne suffisamment qualifiée, l'investissement managérial pour l'adaptation au poste ne peut s'amortir que pour des missions suffisamment longues, au moins 4 à 6 mois de manière générale[9]. Les DRH doivent ainsi trouver des personnes disponibles, disposant déjà de qualifications techniques en assurances et acceptant l'horizon limité d'une durée courte… Une équation très compliquée sur un marché de l'emploi tendu, alors même que recruter en CDI est déjà difficile. Lorsqu'elle est impossible à résoudre, les entreprises n'ont parfois pas d'autre choix que de détacher des collaborateurs issus d'autres métiers pour venir en renfort de leurs équipes.

Une deuxième explication par l'assèchement sur le marché des compétences techniques

L'explication précédente aurait peut-être moins d'importance si elle n'intervenait pas sur fond de ce qui ressemble à une pénurie de compétences techniques. Ainsi le fait que, 61% des recrutements soient déclarés difficiles, qu'au moins 33% de l'ensemble des embauches doivent s'accommoder de compétences en deçà des exigences requises, et que 11% des postes restent in fine non pourvus (au moins dans leur définition initiale)… sont autant d'éléments qui signalent un problème.

En regard des 1 590 postes à pourvoir l'an dernier, tout se passe comme si le système branche / enseignement supérieur ne parvenait plus à produire ensemble le volume des qualifications nécessaires. Les prérequis techniques peuvent agir comme un frein à l'entrée dans les métiers de la vente sédentaire ou des opérations d'assurances ; mais ils semblent souvent imposer une barrière plus élevée encore lorsqu'il s'agit de la gestion des sinistres. Comme indiqué précédemment, nous reviendrons sur ce sujet majeur dans la conclusion de cette étude.

Une troisième explication par un défi d'attractivité propre à ce métier

Il faut relever ce qui pourrait constituer une contradiction entre le niveau de diplôme attendu et la dotation de postes à 94% non-cadres. En 2021, 21% des embauches s'effectuaient par exemple à Bac+5 et plus. Ces chiffres peuvent interroger lorsque l'on considère la vague d'industrialisation qui a rejoint l'assurance à partir des années 2000.

[9]On est donc largement au-dessus de la durée la plus fréquente des CDD.

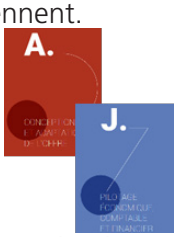
La gestion et l'indemnisation des sinistres standard et conventionnels, (l'intitulé de ce métier dans la nomenclature de branche) nécessite-t-elle aujourd'hui de recourir autant à ces niveaux de diplômes ? Une situation longtemps dégradée du marché de l'emploi a certainement créé les conditions favorables à l'entrée de collaborateurs surqualifiés par rapport aux exigences des postes. Au cours de la dernière décennie, la formation interne aidant, l'indemnisation des sinistres simples a ainsi pu intégrer des profils aux parcours d'études variés, capables de monter rapidement en autonomie technique comme dans la relation client, sans que l'absence d'un diplôme "assurance" initial fût un obstacle. Le dynamisme retrouvé du marché du travail ouvre désormais à ces diplômés des opportunités plus nombreuses dans d'autres secteurs. Face à cette concurrence plus sévère, l'intérêt de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) serait certainement d'augmenter via l'alternance la part des Bac+2, dont une partie dès le Bac. Pour nombre de ces postes avec une forte composante gestion, ces niveaux d'entrée dans la profession seraient certainement souhaitables même si cela exigerait une patience dans la montée en compétence et une sollicitation managériale plus importantes.

Dans l'immédiat, pour ne pas renoncer à attirer les candidats les plus qualifiés, les entreprises d'assurances prennent l'initiative. Dans cette démarche, l'ajustement des offres de rémunération à l'embauche est un premier niveau de réponse. On observe également des propositions davantage différenciées en fonction des situations de l'emploi locales. Cette action sur les salaires n'en reste pas moins contrainte par la nécessité de cohérence avec les conditions offertes aux collaborateurs déjà "en place". Pour autant que ce sujet soit réglé, pouvoir se projeter dans un avenir professionnel à partir de ce métier demeure une question ouverte. L'indemnisation des sinistres simples est une activité relativement typée qui peut dissuader certains candidats si des perspectives d'évolutions professionnelles ne leur sont pas offertes.

Ces différents facteurs conjuguent leurs effets pour faire de l'indemnisation des sinistres simples un sujet particulier de vigilance pour les années qui viennent.

3.4 Les métiers de l'actuariat et de la comptabilité

[voir les fiches statistiques A1, J1 et J3 en annexe]



Les métiers de l'actuariat

Ces fonctions, longtemps regroupées dans une même famille technique, se distribuent désormais entre deux domaines fonctionnels de la nouvelle nomenclature des métiers, la *Conception et l'adaptation de l'offre (A)* d'un côté, le *Pilotage économique, comptable et financier (J)* de l'autre. Les collaborateurs des études techniques et data sciences (A1) ont pour mission de "contribuer par la modélisation statistique et l'analyse actuarielle à la conception et l'adaptation technique de l'offre". Le travail de pilotage économique (J3) a pour finalité "le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise dans le respect des obligations réglementaires, en évaluant les risques liés à son activité ou à sa gestion, en modélisant leurs impacts sur les résultats financiers et en préconisant les actions permettant d'en limiter les effets".

Dans la réalité des organisations cependant, il n'est pas rare qu'un même poste ou un même service se partage entre les deux domaines. Du côté de la conception de l'offre, la vague des data sciences n'a pas toujours généré une activité suffisamment conséquente pour être véritablement autonome. Ce champ disciplinaire n'en exerce pas moins un effet structurant comme horizon de développement pour les écoles, les jeunes professionnels et les parcours d'évolution que leur proposent les entreprises.

Sur fond de traits communs (âge, poids dominant des Bac+5, etc.), certaines différences que l'on observait par le passé entre ces deux métiers semblent se combler.

Le poids du CDI pour le pilotage financier baisse de 10 points entre 2020 et 2021 (56% versus 66%) contre une augmentation de 4 points pour la conception de l'offre (52% contre 48%). L'augmentation de la part des alternants dans le pilotage financier (+9 points à 31%) le rapproche du poids particulièrement élevé qu'ils occupent dans la conception de l'offre (37%, -4 points).

La part des recrutements difficiles est forte dans le pilotage économique (56%) mais encore plus importante dans la conception de l'offre (70%). Dans les deux cas, elle est largement supérieure à l'indice de tension du total branche (40%). A la différence de la plupart des métiers, les difficultés de recrutement concernent aussi bien les CDI et CDD que l'alternance. L'indice de tension de celle-ci se rapproche ou dépasse celui du contrat à durée indéterminée, alors que le rapport est de 1 à 2 pour l'ensemble des recrutements de l'assurance (22,7% contre 45,5%). Avec 93% d'embauches difficiles, recruter en CDD dans le pilotage économique se révèle particulièrement complexe !

A la différence d'autres métiers, la difficulté du recrutement des actuaires n'est pas une découverte pour les sociétés d'assurances. Au cours de la décennie 2010, le déploiement de Solvabilité II, puis la vague des data sciences ont généré des besoins en ressources considérables. Est-ce parce que ces vagues sont derrière nous ou que, pour ces métiers, les entreprises ont intégré une "nouvelle normalité" de rareté des ressources ?

Dans tous les cas, les responsables RH sont davantage préparés à ces tensions que pour d'autres métiers où la montée en tension est plus nouvelle (voir par exemple 3.5 sur les métiers de la souscription complexe).

Sur fond d'un déficit national chronique et durable de compétences mathématiques et numériques[10], "l'économie" de l'actuariat doit composer depuis quelques temps avec cette nouvelle donne. Les acteurs tirent ainsi parti des opportunités pour certains ou intègrent de nouvelles contraintes, pour d'autres. Du côté des candidats, la rareté entretient l'augmentation des prétentions salariales. Sur la région Ile de France, les jeunes candidats intègrent le fait de changer d'entreprise comme une pratique naturelle pour se développer professionnellement et faire carrière. Dans les régions ne proposant pas ou peu de formations initiales à l'actuariat, un turnover moins élevé ne dispense pas des efforts pour attirer des candidats venant d'autres territoires.

Dans ce contexte général de rareté, l'adaptation des entreprises semble prendre un tour différent selon qu'il s'agit du *Pilotage économique, comptable et financier* ou de la *Conception de l'offre.* Dans le premier domaine, on ne voit pas les entreprises modifier sensiblement le profil de leurs exigences. Pour certaines, le recrutement reste exclusivement centré sur des personnes "titrées" des formations d'actuaires, issues d'une liste limitée d'écoles.

D'autres privilégient cette sécurité pour les fonctions les plus qualifiées, tout en s'ouvrant à des profils mathématiques plus larges sur les postes de début de carrière. Les métiers de la conception de l'offre / data sciences donnent le sentiment d'une effervescence plus grande. La floraison d'écoles et de parcours de formation dans ce domaine nourrit l'offre de candidatures en alternance (37% des recrutements contre 26% pour la branche). La situation actuelle suscite néanmoins des interrogations sur le niveau des qualifications produites comme sur les prétentions salariales. Ainsi qu'il a été observé dans d'autres métiers par le passé (digital marketing) certains anticipent après cet emballement un retour à la normale.

[10]Annoncé dès 2017 par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi. Voir son rapport d'études : "Automatisation, numérisation et emploi" (septembre 2017)

Les métiers de la comptabilité

Le 7ème rang qu'occupent ces métiers par leur volume d'embauches rappelle le rôle clé de ces activités dans le fonctionnement des sociétés d'assurances. Si les compétences actuarielles pénètrent de plus en plus les processus comptables (voir l'application prochaine de la norme IFRS 17), la comptabilité n'en demeure pas moins une fonction autonome. Ces collaborateurs "contribuent à la connaissance fiable des résultats de l'entreprise et de son patrimoine en procédant à la tenue et à l'arrêté des comptes, dans le respect des normes et procédures réglementaires et en participant à l'amélioration continue des processus".

Le rapprochement avec l'actuariat n'efface pas en effet les différences importantes entre les deux domaines. 61% des embauches en comptabilité portent sur des postes non-cadres ; en termes de niveaux de qualification, la majorité des entrées ne se fait pas à Bac+5 (35%) mais à Bac+2/3 (54%). On ne retrouve pas la déformation de la structure CDI/CDD/alternance, proche ici des moyennes de branche. Si l'indice de tension est moins élevé (49%), des difficultés de recrutement sur une partie de ces métiers sont perceptibles, particulièrement en Ile de France. Ces tensions concernent le CDI (48%), le CDD (44%) et, ce qui est rare, sont plus fortes encore pour l'alternance (55%). Sans doute faut-il voir dans ce chiffre la concurrence de tous les secteurs auprès des écoles pour pourvoir leur fonction comptable. Pour les entreprises de la branche, ces difficultés se concentrent tout particulièrement dans les embauches de cadres sur la région Ile de France, sur la comptabilité générale (typiquement la consolidation des comptes), plus encore que sur la comptabilité assurance (où l'imbrication avec l'actuariat permet une certaine mutualisation des ressources).

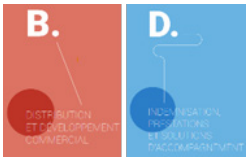
Au moins pour ces fonctions cadres, on peut craindre que ces obstacles soient structurels et durables. Si l'attractivité de la branche est une part de l'explication, la cause principale semble être liée au métier comptable lui-même. Une image héritée du passé, en complet décalage avec les réalités actuelles du métier, contribue à détourner les étudiants de cette filière. Il faut ajouter à cela les contraintes liées à la forte saisonnalité de la charge et des horaires de travail.

Ainsi, les diplômés à Bac+5 recherchés (master CCA, écoles de commerce…) préfèrent souvent s'orienter vers les métiers de la finance, jugés plus valorisants et dont ils estiment les perspectives plus porteuses. Dans les stratégies RH, l'alternance peut alors être un moyen de faire découvrir sous un tout autre jour la richesse d'un métier d'interface, en interaction avec toutes les entités de l'entreprise, où les capacités de conviction, de pédagogie, de conduite de projets sont aussi indispensables que la technicité comptable. Quand les personnes intègrent ces postes, il demeure néanmoins difficile de les maintenir dans cette fonction, face à l'attractivité des métiers connexes du contrôle de gestion, de l'audit ou des investissements, facilement accessibles par la mobilité interne.

Sur fond de transformations de l'organisation de la fonction comptable dans les entreprises d'assurances, le défi pour les ressources humaines dans ces activités s'annonce bien durable.

3.5 Les métiers de la souscription et de l'indemnisation des sinistres complexes

[voir les fiches statistiques B3 et D2 en annexe]



Points communs et différences

Les métiers de la *Souscription, prévention et ventes d'affaires (B3)* contribuent "au développement rentable du portefeuille en acceptant ou non de couvrir des risques non standard et en déterminant les conditions de leur couverture (tarifs, garanties…)" ;

ceux de la *Gestion et de l'indemnisation des sinistres complexes ou contentieux (D2)* prennent en charge "les dossiers d'indemnisation des victimes de sinistres spécifiques ou complexes, comportant des enjeux importants sur le plan humain, financier, commercial, médiatique ou nécessitant l'exécution de procédures contentieuses". Situées de part et d'autre de la vie du contrat, les deux activités ont en commun un niveau de technicité plus élevé que celui d'autres métiers proches de leur domaine (vente sédentaire ; indemnisations des sinistres standard et conventionnels). Leur profil de recrutements partage un poids des nouveaux entrants inférieur à la moyenne de branche qui traduit un recours plus important à la mobilité interne. Ces deux métiers occupent toutefois les 6ème et 4ème rang (sur 45 métiers) par leur volume de recrutements externes.

Du point de vue des difficultés de recrutement, l'indice de tension des métiers de la souscription (53%) la situe au-dessus de la moyenne (40%). Il est ainsi deux fois plus élevé que celui relevé dans la vente sédentaire (27%) pour la commercialisation de produits moins complexes. Le phénomène inverse s'observe pour le règlement des sinistres : le pourcentage de recrutements difficiles dans la gestion des sinistres complexes ou contentieux (39%) est dans ce cas sensiblement inférieur à celui des sinistres simples (61%).

Les difficultés de recrutement des métiers de la souscription

La diversité des niveaux de qualification à l'intérieur des métiers de la souscription conduit à proposer deux regroupements plus homogènes. Les exigences de technicité, mais aussi de *softskills*, varient ainsi sensiblement entre, d'un côté, les gestionnaires techniques (majoritairement non-cadres) et, de l'autre, les souscripteurs "experts" (cadres en classe 5 ou 6, que ces derniers soient "généralistes" ou spécialistes). S'agissant des gestionnaires, surtout positionnés en dommages aux biens et responsabilité, l'augmentation des prétentions salariales en Ile de France traduit une pénurie de compétences techniques sur le marché.

Dans une configuration typique des "qualifications frontières", les jeunes titulaires de BTS ou licence d'assurance marquent leur déception de ne pas accéder directement à des responsabilités de souscripteur, dont l'image valorisante pour les "gens de métier" reste particulièrement forte. La situation apparaît moins problématique dans les assurances de personnes. Pour des postes de gestion où la technicité attendue est moindre, certaines entreprises n'hésitent pas à réduire leurs exigences de qualification à l'entrée (Bac+2, voire Bac) misant sur une montée en puissance par l'expérience et la formation interne. Pour les souscripteurs de classe 5 et 6, le recrutement externe à Bac+5 (ou forte expérience) devient la norme. Sur ces segments, la situation et les évolutions signalées par les responsables RH sont particulièrement préoccupantes.

Dans un rapport de négociation très favorable aux candidats, la technicité demandée et la rareté des compétences sur le marché exposent les entreprises de la branche à une surenchère entre elles. Dans un domaine où les profils expérimentés se trouvent exclusivement chez les concurrents, les chargés de recrutement recourent couramment à la "chasse". Si une partie de cette prospection est confiée à des cabinets, l'essentiel est pris en charge par les équipes RH. Il n'est pas jusqu'aux managers qui ne soient aussi enrôlés dans cette affaire, à qui il est demandé de contribuer au *sourcing* par l'activation de leurs réseaux professionnels chez les concurrents (et néanmoins confrères). Les mécanismes à l'œuvre laissent supposer un enchainement d'effets à terme : l'inflation des conditions salariales à l'entrée réveille les prétentions des collaborateurs moins bien rémunérés… ceux-ci pourraient à leur tour se mettre davantage à "l'écoute du marché", entretenant une "grande rotation" coûteuse pour chaque entreprise, sans apport pour la branche dans son ensemble.

Les entreprises tentent de desserrer cet étau par la génération et la maturation de nouvelles compétences. Plutôt que de prélever sur le marché des qualifications toutes faites, elles s'efforcent d'actionner les trois leviers de la promotion interne, de l'alternance et d'une ouverture à des profils techniques extérieurs à l'assurance. Pour les premiers niveaux d'expertise, la dotation des postes peut s'appuyer sur le vivier de techniciens de la souscription attirés par les perspectives d'une progression professionnelle. Une évolution facilitée lorsque la polyvalence des postes et la proximité avec les souscripteurs ont déjà préparé à la prise de responsabilités dans une fonction plus autonome. C'est par la formation interne et l'accompagnement RH que les entreprises soutiennent ainsi cette possibilité offerte de progression professionnelle. L'alternance est un autre moyen de constituer le vivier permettant de doter à terme les postes de souscripteurs. Elle s'adresse notamment à des jeunes de niveau master, intégrant par exemple l'entreprise sur des postes de classe 4 (c'est-à-dire non-cadres), dans la perspective d'un projet professionnel et d'une montée en compétences progressive.

Le troisième levier, à la différence des deux précédents, se tourne vers des profils a priori extérieurs au monde de l'assurance, des personnes sans expérience du secteur dans leur parcours professionnel ou leur formation initiale. Ce recrutement "exogame" s'impose pour des compétences techniques nouvelles et rares, dont l'assurance cyber est emblématique. Mais une telle démarche peut concerner plus largement des postes de souscripteur sur des marchés de spécialité plus classiques, telle la construction, le monde médical ou la responsabilité civile. Pour les entreprises engagées dans cette voie, l'activité de *sourcing* se déploie particulièrement dans les écoles d'ingénieurs et par l'activation chez leurs collaborateurs experts de leurs réseaux. Dans leur parcours d'intégration et de montée en puissance, les juniors ainsi captés font alors l'objet de toutes les attentions en matière de formation et d'accompagnement managérial.

Les difficultés de recrutement des métiers de l'indemnisation des sinistres complexes ou contentieux

L'indemnisation complexe peut également s'appuyer sur un vivier de collaborateurs intervenant sur les sinistres plus simples, et désireux de progresser en accédant notamment à un statut cadre. Cette ressource explique un moindre recours au recrutement externe. De ce fait aussi, ces fonctions semblent moins difficiles à pourvoir que ceux de l'indemnisation simple (même si on observe de fortes tensions sur l'IDF et la région Lyonnaise). Dans cet ensemble, il convient néanmoins d'identifier les difficultés particulières concernant l'indemnisation dans certains domaines experts, tels les juristes se consacrant à la fraude, aux sinistres corporels ou aux activités contentieuses.

Si le pourvoi des postes par la mobilité et la formation interne fonctionnent également, le recrutement à l'extérieur de (jeunes) collaborateurs est aussi nécessaire pour "alimenter le système". Pour ces catégories, les recruteurs signalent alors des tensions, avec notamment des demandes de rémunération plus fréquemment en décalage avec les grilles salariales en vigueur. Si le recrutement via l'alternance d'étudiants en master est une voie souvent privilégiée, le risque d'une désaffection des étudiants en droit pour les spécialisations en assurances laisse craindre une tension persistante. Une inquiétude dans le domaine juridique qui fait écho avec le recul enregistré dans d'autres cursus de formation initiale.

IV. Trois questions pour conclure

Les prochains mois diront la part de la conjoncture dans les tensions actuelles. Dans tous les cas, il paraît avisé de considérer la rareté des compétences comme un défi plus durable. Depuis fin 2021, l'expérience de la branche ressemble à un stress-test à l'échelle. Il révèle des points de fragilité et attire l'attention sur des mutations structurelles. Après avoir montré la diversité des situations suivant les métiers, nous conclurons cette revue par trois questions transversales :

Et si…

> … l'écosystème assurance ne générait plus suffisamment de compétences techniques ?
>
> … l'assurance n'avait pas encore tiré toutes les conséquences d'un recrutement de plus en plus "exogame" ?
>
> … les difficultés de recrutement impliquaient davantage le management face à la rareté des ressources ?

4.1 Et si l'écosystème assurance ne générait plus suffisamment de compétences techniques ?



Valoriser les *softskills* ne signifie naturellement pas faire l'impasse sur les savoirs assurantiels. Si ces derniers doivent être maîtrisés pour bien souscrire et bien indemniser, ils correspondent aussi à des exigences réglementaires particulièrement contraignantes. Dans différents focus métiers (vente sédentaire, souscription, indemnisation), les responsables du recrutement ont témoigné de la difficulté à trouver des collaborateurs avec des compétences techniques suffisantes. Ces tensions se manifestent dès "les métiers d'entrées" et peuvent prendre un tour aigu sur les postes plus qualifiés, de la souscription par exemple. On vient alors à se poser la question : l'écosystème formatif de l'assurance est-il aujourd'hui en capacité de répondre aux besoins en ressources qualifiées de la branche ? A la différence de nombreux savoirs ou savoir-faire en effet, les compétences techniques en assurance ne peuvent pas être importées d'autres domaines. Si le secteur ne parvient pas à regénérer lui-même cette ressource, plusieurs effets indésirables sont à craindre : des difficultés à pourvoir les postes, une dégradation de la capacité à bien souscrire et à bien indemniser, une concurrence intra-branche qui pourraient devenir contreproductive...

Ces évolutions interrogent en tout premier lieu l'évolution des ressources générées par la formation initiale. Le rapprochement des chiffres du Ministère de l'Education Nationale et du ROMA éclaire cette recherche : 1 747 personnes ont obtenu en 2021 le diplôme du BTS Assurance, dont une grande partie poursuivra ses études en licence. Ces jeunes gens se destinent à travailler chez les agents généraux et les courtiers, aussi bien que dans nos entreprises. Ce flux apparaît dans tous les cas insuffisant pour couvrir les besoins de la branche, à savoir ses 3 210 embauches dans la vente sédentaire, 1 590 dans l'indemnisation des sinistres simples, 1 630 pour les métiers de la relation clients et opérations d'assurances… pour s'en tenir à ce seul ensemble. Ainsi, et contrairement peut-être à une idée reçue, un grand nombre de postes dans les métiers-cœurs ne peuvent être pourvus d'ores et déjà par des collaborateurs disposant d'une formation technique initiale. Même si ce cursus ne satisfait qu'une partie des besoins, il serait intéressant de connaître l'effectif de bacheliers engagés dans cette filière en cette rentrée 2022. Ces données fourniraient un indicateur avancé du nombre de personnes techniquement qualifiées susceptibles de rejoindre prochainement les entreprises d'assurances.

Malheureusement, aucun système de suivi statistique ne permet à ce jour d'anticiper ces tendances. Dès aujourd'hui pourtant, les remontées de divers interlocuteurs, chargés de recrutement ou responsables d'écoles, devraient nous mettre en alerte. Ces acteurs directs de l'emploi, relevant une stagnation voire une baisse des inscriptions, se montrent pessimistes sur l'attractivité des formations techniques en assurance.

S'agissant du BTS, la faible attirance pour nos activités se cumule avec la crainte chez les jeunes d'une spécialisation sectorielle trop précoce. Un Bac+2 généraliste ou transversal (marketing ou commercial par exemple) paraîtra souvent préférable pour maintenir ouvertes des options d'évolution. A ces problèmes d'effectif de candidats inscrits s'ajoute encore le sujet du niveau académique et comportemental, même s'il n'est pas propre à cette filière. Une école ayant restauré des exigences jugées "normales" pour le passage des BTS au niveau licence a dû se résoudre à une diminution de plus d'un tiers de ses élèves. Un rappel qu'en matière de personnes diplômées ou formées, il n'y a pas que le nombre (ou les heures de formation) qui compte…

Ainsi, les difficultés de recrutement appellent une réflexion plus globale sur la production de compétences techniques. Déjà, les licences professionnelles s'ouvrent davantage à des étudiants disposant d'un Bac+2 commercial ou généraliste. Quant aux entreprises, cela fait longtemps que leurs académies forment aux techniques assurantielles de nouvelles recrues sans antécédent dans l'assurance. En incluant la formation continue et sur le poste de travail, c'est bien la question du "qui forme qui, à quoi et quand ?" qui est posée, autrement dit l'architecture de l'écosystème formatif, que les tensions sur le marché du travail appellent à réévaluer dans son ensemble.



4.2 Et si l'assurance n'avait pas encore tiré toutes les conséquences d'un recrutement de plus en plus "exogame" ?

Longtemps, l'assurance a recruté des salariés qui accomplissaient toute leur carrière dans le secteur. Comme la forte structuration de la formation initiale en témoigne, le système était alors organisé pour intégrer des jeunes dès leur fin d'études. Dans ce contexte, la mobilité externe consistait le plus souvent à évoluer d'une entreprise d'assurances à l'autre. Chaque assureur pouvait combler ses manques en prélevant des compétences "toutes faites" chez ses confrères. Sur un marché plus fluide, cette régulation collective ne dérangeait personne. Plusieurs évolutions battent cependant en brèche cette "endogamie de branche", c'est-à-dire l'habitude prise d'aller piocher ses "talents" chez son concurrent. Pour faire face à leurs besoins, les entreprises ont de plus en plus recouru à des collaborateurs sans formation ni expérience préalable en "assurance".

Cela tient d'abord au poids croissant des métiers du pilotage, de l'organisation, des systèmes d'information… de ceux qui élargissent sans cesse la galaxie digitale. Mais cela s'observe aussi pour les métiers-cœurs (distribution et développement commercial, relation client et opérations d'assurances, indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement) qui représentent près des deux tiers des embauches. Au fil des focus métiers, différents facteurs ont été mentionnés qui tous concourent à une exogamie croissante : l'insuffisance des flux issus des formations techniques oblige à recruter plus large ; la priorité donnée aux *softskills* conduit à s'ouvrir à des profils variés, sans coloration assurance préalable. Dans de nombreux métiers (relation client, vente, indemnisation simple), les exigences techniques ne rendent plus indispensable la détention d'un BTS Assurance, ni même d'un niveau BP Assurance. Dans de nombreuses entreprises, la rationalisation des processus de formation interne permet désormais la prise de poste par des "non-initiés" au terme de quelques semaines et à grande échelle. Une période moins favorable aux demandeurs d'emplois a aussi favorisé l'entrée dans ces métiers de collaborateurs surqualifiés et formés à d'autres disciplines que l'assurance.

Dans les domaines les plus techniques de la souscription ou de l'indemnisation, s'impose aussi la nécessité d'importer des expertises pointues, sur des marchés à maturité (construction) ou en émergence (cybersécurité).

Alors que ce mouvement est déjà engagé, on peut se demander si la profession exploite pleinement le vivier des salariés qui travaillent dans d'autres secteurs d'activités ? La question peut d'ailleurs se poser dès le stade de la formation pour savoir si la licence ne devrait pas être plus franchement positionnée comme une voie de spécialisation, auprès d'étudiants de Bac+2 autres que ceux du BTS Assurance. Sachant que les jeunes rechignent de plus en plus à choisir un secteur professionnel dès leur Bac obtenu, et qu'ils privilégient les cursus généralistes, l'avantage de pouvoir s'appuyer sur une filière de formation dédiée se retournerait alors en handicap. La réflexion sur l'attractivité ne peut de ce fait se limiter à un public jeune et débutant dans la vie professionnelle, de plus en plus par la voie de l'alternance. Ce serait en effet négliger le potentiel des personnes en activités dans d'autres secteurs, qui disposent déjà d'une première expérience professionnelle ou sont plus confirmées. Si la perte d'intérêt pour les formations initiales en assurance se confirmait, la capacité à s'adresser à ces publics prendrait une importance croissante. Au fil des focus métiers, nous avons rencontré des démarches élaborées selon cette orientation, particulièrement dans la vente itinérante. Face à la concurrence des autres secteurs, les initiatives de chaque assureur gagneraient certainement à s'adosser au cadre facilitant d'une action de branche. A quoi ressemblerait dès lors une communication invitant des professionnels en poste à exercer leur métier dans nos entreprises ?

L'assurance ne faisant pas rêver, il est très douteux - et certainement très coûteux… ! - qu'une action de promotion de notre secteur fasse bouger les lignes. Mais une entrée par les métiers est sans doute une voie à tenter pour contourner l'obstacle. Elle paraît plus prometteuse pour faire valoir la modernité de nos activités[11] qu'une communication sectorielle trop globale. Que dirions-nous à un téléconseiller dans le tertiaire, un ingénieur de production d'une usine automobile, un auditeur externe qui s'interroge pour la suite… pour les convaincre de venir valoriser leurs compétences dans nos entreprises ? Ne pourrait-on imaginer une communication à l'adresse des professionnels trentenaires, quadragénaires et plus, aussi développée que celle élaborée sur le site "jassuremonfutur.fr", principalement à l'intention des plus jeunes ?

4.3 Et si les difficultés de recrutement impliquaient davantage le management face à la rareté des ressources ?



Signe que le collaborateur "compétent" est aussi recherché que le client, le vocabulaire des chargés du recrutement emprunte de plus en plus à la fonction commerciale. Dans de nombreux métiers, le flux entrant des candidatures est moins fourni, il faut partir en "chasse". L'exploitation des réseaux professionnels en ligne devient la règle. Il n'est pas jusqu'aux managers, pour leurs contacts, qui ne soient parfois enrôlés dans cette démarche. La réactivité dans les échanges, telle qu'attendue par les candidats, mettent les processus RH à l'épreuve. Autres temps, autres mœurs, des rendez-vous non honorés, sans avertissement ni explication, ne sont pas rares. Dans l'année qui suit l'embauche, les départs à l'initiative du salarié augmentent. La sanction par le collaborateur, déçu par un poste survendu ou mal vendu, est de plus en plus immédiate. Particulièrement pour les alternants qui quittent l'entreprise, la séparation aussi doit être soignée pour ménager le maintien d'un lien, dans la perspective d'un retour, un jour, peut-être…

[11]Pour un "inventaire" sur ce thème, voir notamment "Les métiers de l'assurance au temps du digital" (OEMA, 2018)

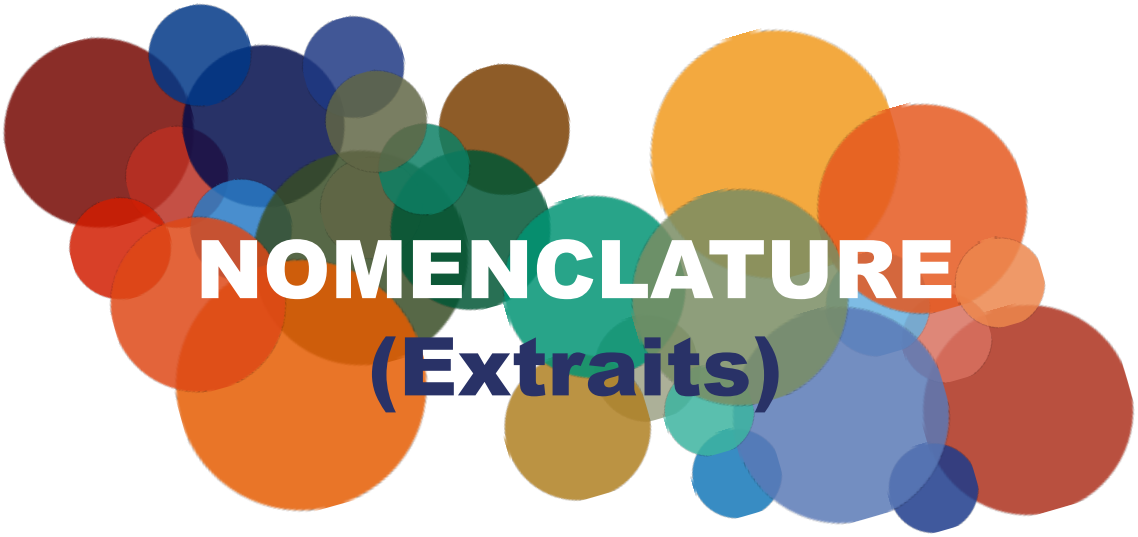
Ce tableau général incite naturellement à travailler la conservation et le développement des compétences présentes. On se rappellera que les postes à pourvoir sont déjà majoritairement dotés par la mobilité interne[12]. Ainsi, les entreprises s'emploient déjà à fidéliser leurs salariés en investissant sur leur adaptation à la transformation digitale. On ne reviendra pas non plus sur l'importance des moyens consacrés au développement RH, tels que rapportés dans différents travaux de l'Observatoire. Ces dispositifs d'intégration, de formation professionnelle et d'accompagnement sont des atouts remarquables pour faire face à des ressources externes plus rares. Si ces tensions devaient perdurer, quels autres espaces de manœuvre les entreprises de la branche pourraient-elles encore libérer, qui les rendraient plus résilientes ?

Par temps de métiers en tension, la question du rapport du management à la "consommation" versus la génération de compétences refait surface. On la voit dans les réticences du manager, lorsque le candidat proposé par la RH ne coche pas toutes "ses" cases, quand il attend un niveau de diplôme (bien) au-dessus des exigences du poste, ou encore exige une expérience préalable plus longue dans une fonction analogue… Dans leur travail d'appariement d'une offre et d'une demande, les responsables RH attendraient parfois que leurs partenaires montrent plus de souplesse, s'accommodent de candidats moins "parfaits", soient disposés à davantage de patience dans leur montée en régime… L'environnement passé n'a pas particulièrement préparé les managers à cultiver cette attitude. Ne sont-ils pas d'abord attendus sur la délivrance de résultats à partir de ressources qualifiées, recrutées et formées par l'entreprise ? Sous la pression d'objectifs à remplir, ils attendent logiquement une mise à disposition de moyens adaptés à la performance à atteindre. Un recrutement dont ils auraient à compenser les "insuffisances" serait en décalage avec les responsabilités qu'on leur assigne…

Pourtant, les tensions sur le marché obligent à faire bouger ces lignes. Dans les métiers tendus, la rareté des ressources conduit déjà à des compromis sur le profil des candidats, voire sur le (re)calibrage des postes. Depuis le plus grand conservatisme jusqu'aux ouvertures audacieuses, le résultat de cette négociation demeure généralement dépendant des personnalités du manager et de son interlocuteur RH. Aussi sera-t-il intéressant d'observer les interventions et cadrages éventuels des Comités de Direction dans ce domaine. Les managers seront-ils invités d'une manière ou d'une autre à intégrer la rareté des ressources ? seront-ils davantage appelés à assumer leur part pour relever un défi collectif d'entreprise (comme ils l'ont été par exemple pour la maîtrise des risques) ? Ces enjeux occuperont-ils une part plus importante dans l'évaluation de leur performance ? Des évolutions qui signaleraient qu'un sujet hier de "gestion RH" s'impose définitivement comme une question stratégique.



[12] Voir les chiffres publiés dans le ROMA au chapitre de la mobilité


NOMENCLATURE
(Extraits)

Observatoire DE L'EVOLUTION DES METIERS DE L'ASSURANCE

CONCEPTION ET ADAPTATION DE L'OFFRE

A.

Actuariat, études techniques et data sciences

3 800 personnes au 31/12/2021

A1



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
550	**8/45**	**14,5%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
58% **42%**	**64%** **36%**	**29,9 ans**

CDI	CDD	Alternants
52% *(branche : 55%)*	**10%** *(branche : 19%)*	**37%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
3% *(branche : 17%)*	**32%** *(branche : 51%)*	**65%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	2	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	6	1%	7	86%	NS	14%
Bourgogne-Franche-Comté	13	NS	1	100%	NS	NS
Bretagne	4	2%	9	89%	NS	11%
Centre-Val de Loire	8	NS	5	60%	NS	40%
Corse	14	NS	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	4	2%	9	67%	11%	22%
Grand Est	10	NS	4	75%	25%	NS
Hauts-de-France	11	NS	2	100%	NS	NS
Île-de-France	1	74%	373	51%	11%	37%
Normandie	11	NS	2	50%	NS	50%
Nouvelle-Aquitaine	2	8%	41	54%	12%	34%
Occitanie	8	NS	5	80%	NS	20%
Pays de la Loire	3	8%	39	46%	5%	49%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7	1%	6	17%	NS	83%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	70%
Rang en % (/45)	3
Rang en volume (/45)	4

Lecture : dans ce métier, 70% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées (tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
94%	61%	17%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 94% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	75%	74%	64%
Rang en % (/45)	4	8	5
Rang en volume (/45)	5	11	2

Lecture : dans ce métier, 75% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	5	40%	25%	100%	NS
Bourgogne-Franche-Comté	8	NS	NS	NS	NS
Bretagne	8	NS	NS	NS	NS
Centre-Val de Loire	8	NS	NS	NS	NS
Corse	8	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	1	100%	100%	NS	NS
Grand Est	8	NS	NS	NS	NS
Hauts-de-France	8	NS	NS	NS	NS
Île-de-France	3	91%	97%	88%	86%
Normandie	5	40%	67%	NS	NS
Nouvelle-Aquitaine	4	47%	65%	71%	NS
Occitanie	8	NS	NS	NS	NS
Pays de la Loire	7	18%	NS	100%	NS
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1	100%	NS	NS	100%

Lecture : en région Île-De-France, 91% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Observatoire DE L'EVOLUTION DES METIERS DE L'ASSURANCE

DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

B.

Vente sédentaire

26 680 personnes au 31/12/2021

B1



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
3 210	**1/45**	**12,0%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
37% **63%**	**3%** **97%**	**32,4 ans**

CDI	CDD	Alternants
65% *(branche : 55%)*	**12%** *(branche : 19%)*	**22%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
29% *(branche : 17%)*	**65%** *(branche : 51%)*	**6%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	**2**	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	2	12%	362	70%	8%	22%
Bourgogne-Franche-Comté	12	4%	111	71%	7%	22%
Bretagne	11	4%	129	50%	18%	32%
Centre-Val de Loire	10	5%	152	70%	13%	17%
Corse	14	NS	9	56%	33%	11%
Dom Tom	3	11%	336	43%	26%	31%
Grand Est	7	7%	207	69%	14%	17%
Hauts-de-France	8	7%	194	67%	7%	26%
Île-de-France	6	8%	246	59%	11%	30%
Normandie	13	3%	85	74%	5%	21%
Nouvelle-Aquitaine	1	13%	382	65%	16%	19%
Occitanie	5	9%	271	76%	8%	16%
Pays de la Loire	4	9%	274	74%	7%	19%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	9	6%	166	74%	11%	15%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	27%
Rang en % (/45)	25
Rang en volume (/45)	3

Lecture : dans ce métier, 27% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées (tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
71%	43%	14%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 71% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	32%	41%	4%
Rang en % (/45)	25	19	27
Rang en volume (/45)	2	2	7

Lecture : dans ce métier, 32% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	6	25%	28%	25%	10%
Bourgogne-Franche-Comté	13	NS	NS	NS	NS
Bretagne	12	1%	2%	NS	NS
Centre-Val de Loire	9	9%	12%	18%	NS
Corse	13	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	1	91%	100%	100%	67%
Grand Est	5	29%	34%	65%	NS
Hauts-de-France	11	6%	10%	NS	NS
Île-de-France	2	59%	83%	96%	11%
Normandie	10	6%	NS	36%	NS
Nouvelle-Aquitaine	7	21%	26%	27%	NS
Occitanie	8	17%	12%	50%	NS
Pays de la Loire	3	47%	59%	71%	7%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4	43%	52%	68%	NS

Lecture : en région Île-De-France, 59% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Observatoire DE L'EVOLUTION DES METIERS DE L'ASSURANCE

DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

B.

B2

Vente itinérante

14 630 personnes au 31/12/2021



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
1 500	**3/45**	**10,2%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
54% **46%**	**17%** **83%**	**36,1 ans**

CDI	CDD	Alternants
91% *(branche : 55%)*	**0%** *(branche : 19%)*	**8%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
22% *(branche : 17%)*	**55%** *(branche : 51%)*	**23%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	**2**	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	2	11%	146	98%	NS	2%
Bourgogne-Franche-Comté	10	4%	61	89%	NS	11%
Bretagne	12	4%	60	92%	2%	7%
Centre-Val de Loire	10	4%	61	89%	NS	11%
Corse	14	NS	7	86%	NS	14%
Dom Tom	13	2%	25	100%	NS	NS
Grand Est	4	10%	140	92%	1%	7%
Hauts-de-France	6	9%	128	90%	1%	9%
Île-de-France	1	15%	210	88%	1%	11%
Normandie	9	5%	75	85%	NS	15%
Nouvelle-Aquitaine	4	10%	140	90%	1%	9%
Occitanie	3	10%	141	91%	NS	9%
Pays de la Loire	7	6%	87	95%	NS	5%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	8	6%	86	97%	NS	3%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	63%
Rang en % (/45)	6
Rang en volume (/45)	1

Lecture : dans ce métier, 63% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées
(tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
66%	54%	42%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 66% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	61%	0%	79%
Rang en % (/45)	10	32	3
Rang en volume (/45)	1	32	1

Lecture : dans ce métier, 61% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	13	55%	53%	NS	86%
Bourgogne-Franche-Comté	2	72%	64%	NS	100%
Bretagne	1	77%	76%	NS	100%
Centre-Val de Loire	4	67%	70%	NS	43%
Corse	14	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	3	71%	71%	NS	NS
Grand Est	8	62%	56%	NS	89%
Hauts-de-France	6	65%	66%	NS	33%
Île-de-France	9	62%	63%	NS	40%
Normandie	7	65%	67%	NS	50%
Nouvelle-Aquitaine	5	65%	64%	NS	88%
Occitanie	10	61%	58%	NS	100%
Pays de la Loire	11	60%	60%	NS	80%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	12	60%	55%	NS	100%

Lecture : en région Île-De-France, 62% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

B.

Souscription, prévention et vente d'affaires

6 060 personnes au 31/12/2021

B3



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
600	**6/45**	**9,9%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
46% **54%**	**59%** **41%**	**34,9 ans**

CDI	CDD	Alternants
60% *(branche : 55%)*	**18%** *(branche : 19%)*	**22%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
9% *(branche : 17%)*	**39%** *(branche : 51%)*	**52%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	2	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	2	7%	41	85%	NS	15%
Bourgogne-Franche-Comté	13	NS	2	100%	NS	NS
Bretagne	12	NS	4	75%	25%	NS
Centre-Val de Loire	7	3%	16	13%	75%	13%
Corse	14	NS	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	10	1%	7	71%	14%	14%
Grand Est	6	3%	17	76%	NS	24%
Hauts-de-France	8	3%	14	71%	14%	14%
Île-de-France	1	63%	346	59%	16%	25%
Normandie	11	NS	5	80%	20%	NS
Nouvelle-Aquitaine	4	6%	31	48%	19%	32%
Occitanie	9	2%	10	80%	20%	NS
Pays de la Loire	3	7%	38	53%	42%	5%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5	3%	18	44%	17%	39%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	53%
Rang en % (/45)	13
Rang en volume (/45)	6

Lecture : dans ce métier, 53% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées
(tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
69%	75%	6%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 69% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	61%	56%	40%
Rang en % (/45)	11	14	16
Rang en volume (/45)	8	5	4

Lecture : dans ce métier, 61% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	4	67%	57%	50%	100%
Bourgogne-Franche-Comté	6	NS	NS	NS	NS
Bretagne	6	NS	NS	NS	NS
Centre-Val de Loire	2	83%	NS	100%	NS
Corse	6	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	1	100%	100%	NS	NS
Grand Est	6	NS	NS	NS	NS
Hauts-de-France	6	NS	NS	NS	NS
Île-de-France	3	78%	86%	93%	56%
Normandie	6	NS	NS	NS	NS
Nouvelle-Aquitaine	5	9%	NS	33%	NS
Occitanie	6	NS	NS	NS	NS
Pays de la Loire	6	NS	NS	NS	NS
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6	NS	NS	NS	NS

Lecture : en région Île-De-France, 78% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Observatoire DE L'EVOLUTION DES METIERS DE L'ASSURANCE

INDEMNISATION, PRESTATIONS ET SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

D

D1

Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels

12 530 personnes au 31/12/2021



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
1 590	**2/45**	**12,6%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
27% **73%**	**6%** **94%**	**30,9 ans**

CDI	CDD	Alternants
53% *(branche : 55%)*	**27%** *(branche : 19%)*	**20%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
21% *(branche : 17%)*	**59%** *(branche : 51%)*	**21%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	2	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	7	7%	96	59%	23%	18%
Bourgogne-Franche-Comté	13	1%	21	29%	48%	24%
Bretagne	12	3%	40	38%	33%	30%
Centre-Val de Loire	6	7%	98	49%	39%	12%
Corse	14	NS	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	10	4%	53	53%	13%	34%
Grand Est	8	5%	70	40%	40%	20%
Hauts-de-France	4	9%	132	59%	21%	20%
Île-de-France	1	22%	316	58%	20%	22%
Normandie	11	3%	50	46%	22%	32%
Nouvelle-Aquitaine	2	18%	258	40%	42%	18%
Occitanie	9	4%	54	46%	33%	20%
Pays de la Loire	3	9%	133	68%	20%	12%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5	9%	126	60%	17%	23%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

INDEMNISATION, PRESTATIONS ET SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels

D1

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	61%
Rang en % (/45)	7
Rang en volume (/45)	2

Lecture : dans ce métier, 61% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées (tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
68%	55%	19%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 68% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	47%	82%	15%
Rang en % (/45)	18	3	23
Rang en volume (/45)	3	1	11

Lecture : dans ce métier, 47% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	2	79%	76%	97%	36%
Bourgogne-Franche-Comté	12	NS	NS	NS	NS
Bretagne	12	NS	NS	NS	NS
Centre-Val de Loire	4	71%	26%	97%	NS
Corse	12	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	10	17%	NS	33%	NS
Grand Est	9	22%	NS	57%	NS
Hauts-de-France	11	2%	NS	8%	NS
Île-de-France	1	80%	74%	100%	NS
Normandie	7	31%	29%	40%	20%
Nouvelle-Aquitaine	5	71%	60%	87%	NS
Occitanie	6	47%	45%	68%	NS
Pays de la Loire	3	76%	48%	83%	92%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	8	23%	17%	57%	NS

Lecture : en région Île-De-France, 80% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Observatoire DE L'EVOLUTION DES METIERS DE L'ASSURANCE

INDEMNISATION, PRESTATIONS ET SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

D

D3

Gestion des prestations maladie, retraite ou prévoyance

3 280 personnes au 31/12/2021



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
480	**9/45**	**14,7%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
27% **73%**	**1%** **99%**	**33,1 ans**

CDI	CDD	Alternants
32% *(branche : 55%)*	**51%** *(branche : 19%)*	**17%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
19% *(branche : 17%)*	**59%** *(branche : 51%)*	**22%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	2	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	4	7%	30	13%	60%	27%
Bourgogne-Franche-Comté	12	NS	2	50%	NS	50%
Bretagne	7	4%	17	NS	47%	53%
Centre-Val de Loire	6	5%	23	13%	78%	9%
Corse	14	NS	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	11	1%	5	80%	NS	20%
Grand Est	7	4%	17	29%	53%	18%
Hauts-de-France	5	6%	25	36%	52%	12%
Île-de-France	1	42%	183	52%	32%	15%
Normandie	9	3%	14	29%	29%	43%
Nouvelle-Aquitaine	2	19%	82	13%	74%	12%
Occitanie	13	NS	1	NS	100%	NS
Pays de la Loire	3	7%	31	10%	84%	6%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10	2%	10	10%	60%	30%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	19%
Rang en % (/45)	33
Rang en volume (/45)	24

Lecture : dans ce métier, 19% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées
(tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
67%	50%	0%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 67% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	23%	19%	0%
Rang en % (/45)	29	25	31
Rang en volume (/45)	28	12	31

Lecture : dans ce métier, 23% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	4	NS	NS	NS	NS
Bourgogne-Franche-Comté	4	NS	NS	NS	NS
Bretagne	4	NS	NS	NS	NS
Centre-Val de Loire	4	NS	NS	NS	NS
Corse	4	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	4	NS	NS	NS	NS
Grand Est	1	50%	NS	88%	NS
Hauts-de-France	4	NS	NS	NS	NS
Île-de-France	3	10%	46%	NS	NS
Normandie	4	NS	NS	NS	NS
Nouvelle-Aquitaine	2	34%	33%	38%	NS
Occitanie	4	NS	NS	NS	NS
Pays de la Loire	4	NS	NS	NS	NS
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4	NS	NS	NS	NS

Lecture : en région Île-De-France, 10% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Observatoire DE L'EVOLUTION DES METIERS DE L'ASSURANCE

PILOTAGE ECONOMIQUE, COMPTABLE ET FINANCIER

J7 J1

Comptabilité et trésorerie

4 370 personnes au 31/12/2021



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
420	**10/45**	**9,6%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
38% **62%**	**39%** **61%**	**34,7 ans**

CDI	CDD	Alternants
50% *(branche : 55%)*	**24%** *(branche : 19%)*	**26%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
10% *(branche : 17%)*	**54%** *(branche : 51%)*	**35%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	2	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	5	4%	17	47%	29%	24%
Bourgogne-Franche-Comté	11	1%	5	80%	20%	NS
Bretagne	8	2%	7	43%	43%	14%
Centre-Val de Loire	4	5%	20	55%	30%	15%
Corse	14	NS	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	8	2%	7	71%	29%	NS
Grand Est	6	4%	15	60%	27%	13%
Hauts-de-France	7	2%	9	56%	22%	22%
Île-de-France	1	64%	247	50%	18%	32%
Normandie	12	NS	1	100%	NS	NS
Nouvelle-Aquitaine	2	6%	24	21%	54%	25%
Occitanie	8	2%	7	57%	43%	NS
Pays de la Loire	2	6%	24	54%	33%	13%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	12	NS	1	NS	NS	100%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	49%
Rang en % (/45)	14
Rang en volume (/45)	8

Lecture : dans ce métier, 49% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées
(tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
55%	64%	9%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 55% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	48%	44%	55%
Rang en % (/45)	15	18	8
Rang en volume (/45)	11	6	3

Lecture : dans ce métier, 48% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	7	NS	NS	NS	NS
Bourgogne-Franche-Comté	7	NS	NS	NS	NS
Bretagne	7	NS	NS	NS	NS
Centre-Val de Loire	1	75%	100%	80%	NS
Corse	7	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	3	67%	NS	100%	50%
Grand Est	7	NS	NS	NS	NS
Hauts-de-France	5	33%	33%	50%	NS
Île-de-France	2	69%	73%	58%	69%
Normandie	7	NS	NS	NS	NS
Nouvelle-Aquitaine	6	7%	NS	14%	NS
Occitanie	7	NS	NS	NS	NS
Pays de la Loire	4	60%	NS	100%	NS
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7	NS	NS	NS	NS

Lecture : en région Île-De-France, 69% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT *

Part des recrutements déclarés difficiles

	Ensemble
En pourcentage	56%
Rang en % (/45)	11
Rang en volume (/45)	11

Lecture : dans ce métier, 56% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

Les difficultés rencontrées (tous contrats confondus)

A Allongement délai	B Baisse exigences compétences	C Candidature non pourvue
89%	89%	11%

Lecture : lorsqu'une tension existe, elle s'accompagne d'un allongement du délai de recrutement dans 89% des cas.

Part des recrutements déclarés difficiles selon le type de contrat

	CDI	CDD	Alternants
En pourcentage	48%	93%	50%
Rang en % (/45)	15	1	10
Rang en volume (/45)	11	7	13

Lecture : dans ce métier, 48% des recrutements en CDI sont déclarés difficiles.

Part des recrutements déclarés difficiles selon la région

REGIONS	RANG	Part des recrutements difficiles dans la région	Part des recrutements déclarés difficiles		
			CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	3	NS	NS	NS	NS
Bourgogne-Franche-Comté	3	NS	NS	NS	NS
Bretagne	3	NS	NS	NS	NS
Centre-Val de Loire	3	NS	NS	NS	NS
Corse	3	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	3	NS	NS	NS	NS
Grand Est	3	NS	NS	NS	NS
Hauts-de-France	3	NS	NS	NS	NS
Île-de-France	2	62%	54%	96%	56%
Normandie	3	NS	NS	NS	NS
Nouvelle-Aquitaine	3	NS	NS	NS	NS
Occitanie	3	NS	NS	NS	NS
Pays de la Loire	3	NS	NS	NS	NS
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1	100%	NS	100%	100%

Lecture : en région Île-De-France, 62% des recrutements sont déclarés difficiles (tous contrats confondus).

* Données issues de l'enquête spécifique sur les "métiers en tension dans l'assurance" (1 er semestre 2022)

PILOTAGE ECONOMIQUE, COMPTABLE ET FINANCIER

J3

Actuariat financier et pilotage économique

1 650 personnes au 31/12/2021



PROFIL DES RECRUTEMENTS*

NOMBRE	RANG	EN % DES EFFECTIFS
280	**17/45**	**16,7%** *(branche : 11,2%)*

Hommes / Femmes	Cadres / Non cadres	Age moyen (hors alternants)
65% **35%**	**71%** **29%**	**29 ans**

CDI	CDD	Alternants
56% *(branche : 55%)*	**13%** *(branche : 19%)*	**31%** *(branche : 26%)*

≤BAC	BAC+2/3/4	≥BAC+5
3% *(branche : 17%)*	**26%** *(branche : 51%)*	**71%** *(branche : 32%)*

Concentration géographique des recrutements

1	2	3	4	5

Peu → très concentré

REGIONS	RANG	Part de la région dans les recrutement	Nombre de salariés recrutés	Répartition par type de contrat		
				CDI	CDD	Alternance
Auvergne-Rhône-Alpes	11	NS	NS	NS	NS	NS
Bourgogne-Franche-Comté	11	NS	NS	NS	NS	NS
Bretagne	6	NS	2	50%	50%	NS
Centre-Val de Loire	6	NS	2	100%	NS	NS
Corse	11	NS	NS	NS	NS	NS
Dom Tom	4	2%	5	80%	20%	NS
Grand Est	8	NS	1	100%	NS	NS
Hauts-de-France	8	NS	1	100%	NS	NS
Île-de-France	1	88%	221	57%	12%	31%
Normandie	5	1%	3	33%	33%	33%
Nouvelle-Aquitaine	3	3%	7	29%	NS	71%
Occitanie	11	NS	NS	NS	NS	NS
Pays de la Loire	8	NS	1	NS	NS	100%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	2	3%	8	25%	38%	38%

* Données issues de l'enquête ROMA, arrêtées au 31/12/2021

Etudes disponibles

ROMA Bilan social et formation des salariés de l'assurance

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

Baromètre prospectif

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

Profils métiers et études thématiques

- L'agilité dans tous ses états, revue exploratrice 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 - assistanat (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'assurances (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

---

Observatoire
DE L'EVOLUTION
DES METIERS DE L'ASSURANCE

1 rue Jules Lefebvre - 75431 Paris Cedex 09
Secrétariat : Tél : 01 53 21 51 20 - observatoir@gpsa.fr
https://www.metiers-assurance.org

YouTube

www.listeed.fr
LISTEED Solutions Web&Print