

# LA BIODIVERSITÉ DES MÉTIERS, DEMAIN

ÉCLOSION DE NOUVEAUX MÉTIERS  
OU HYBRIDATION ?



L'essentiel

LE **CERCLE**  
DE  
L'OBS  
ERVATOIRE

# EN GERME DANS L'ÉTUDE PRÉCÉDENTE

- #1** | **Tous les emplois existants se transforment profondément** mais aucune certitude sur la destruction ou la création d'emplois liés au digital
- #2** | **Pour être un succès, la transformation doit être accompagnée par des professionnels :** services RH et organisation/qualité pour rencontrer le succès
- #3** | **La transformation digitale est perçue comme une opportunité** par la majorité des managers de la branche Retraite Complémentaire et Prévoyance
- #4** | **La transformation suppose de faire évoluer le référentiel métier** utilisé pour qualifier les familles et sous-familles professionnelles de la branche
- #5** | **4 notions clefs sont utilisées pour spécifier les évolutions des métiers de la branche :**
  - 1. Nouveaux métiers ou métiers émergents**  
(n.) restent dans leur grande majorité à inventer
  - 2. Métier augmenté**  
(n.) renvoie à un triple mouvement : le renforcement de l'expertise métier, le développement de la culture client interne et externe et un positionnement plus transverse dans la chaîne d'activités
  - 3. Soft-skills ou compétences comportementales**  
(n.) rassemblent l'intelligence relationnelle, la créativité, la capacité de résolution de problèmes... aujourd'hui nécessaires dans les organisations qui ont tendance à l'horizontalisation
  - 4. Hybridation**  
(n.) renvoie à la poly-compétences, à la multi-expertise, et au constat que les frontières entre les différentes activités d'une même chaîne sont de plus en plus poreuses



# LE FUTUR PROFESSIONNEL SERA FLORISSANT OU NE SERA PAS

## *Et si c'était dans la nature que l'on trouvait les réponses sur l'avenir de nos métiers ?*

La biodiversité actuelle de nos métiers se confronte à de profondes mutations technologiques et sociétales, comme lors des précédentes révolutions industrielles. Notre secteur évolue ainsi, comme un écosystème qui prend forme, un paysage qui se dessine, se modèle, se renouvelle et se transforme. **Des tendances émergent, bourgeonnent et font pressentir les premiers enjeux pour les professionnels.** Quelques pousses pointent leur nez. Des graines germent. Difficilement identifiables, définissables.

En conséquence, pour rendre compte de la transformation en cours, cette étude a connu de nombreux rebonds. Nous avons eu le souci de tester les éléments conceptualisés avec la réalité du terrain, d'avancer par hypothèses évolutives.

Commençons par les **métiers émergents**, sont-ils de nouvelles professions déjà repérées ou à venir au sein de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance (RCP) ?

Ou est-ce dans la pollinisation croisée de deux métiers ou plus que se trouve la vérité ? L'**hybridation** des plantes ou des animaux est en effet censée les rendre plus résistants, plus productifs et plus adaptatifs, plus intéressants aussi.

Plus largement, la transformation des métiers est sans doute un phénomène plus complexe qui recouvre plusieurs dimensions en interaction les unes avec les autres : **la fusion, l'augmentation et l'acculturation.**

Nous sommes sur un terrain fertile, mais il reste à l'aménager pour anticiper et accompagner ces évolutions, le rendre harmonieux. Nous finissons ainsi, bons jardiniers, par des **propositions de dispositifs d'accompagnement RH** que nous aimerions voir fleurir.



# TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR COMPRENDRE CE NOUVEAU PRINTEMPS



1

## ***Sa majesté le client***

Le client a changé, ses besoins ont évolué. Il a gagné en autonomie, en influence et en expertise. Accessibilité continue et réactivité immédiate sont les nouveaux standards.

2

## ***Fous de technologie ou techno-folie ?***

Les nouvelles technologies sont le support et le vecteur du renouvellement de la relation client. Sites internet, applications mobiles, chatbots, intelligence artificielle...

3

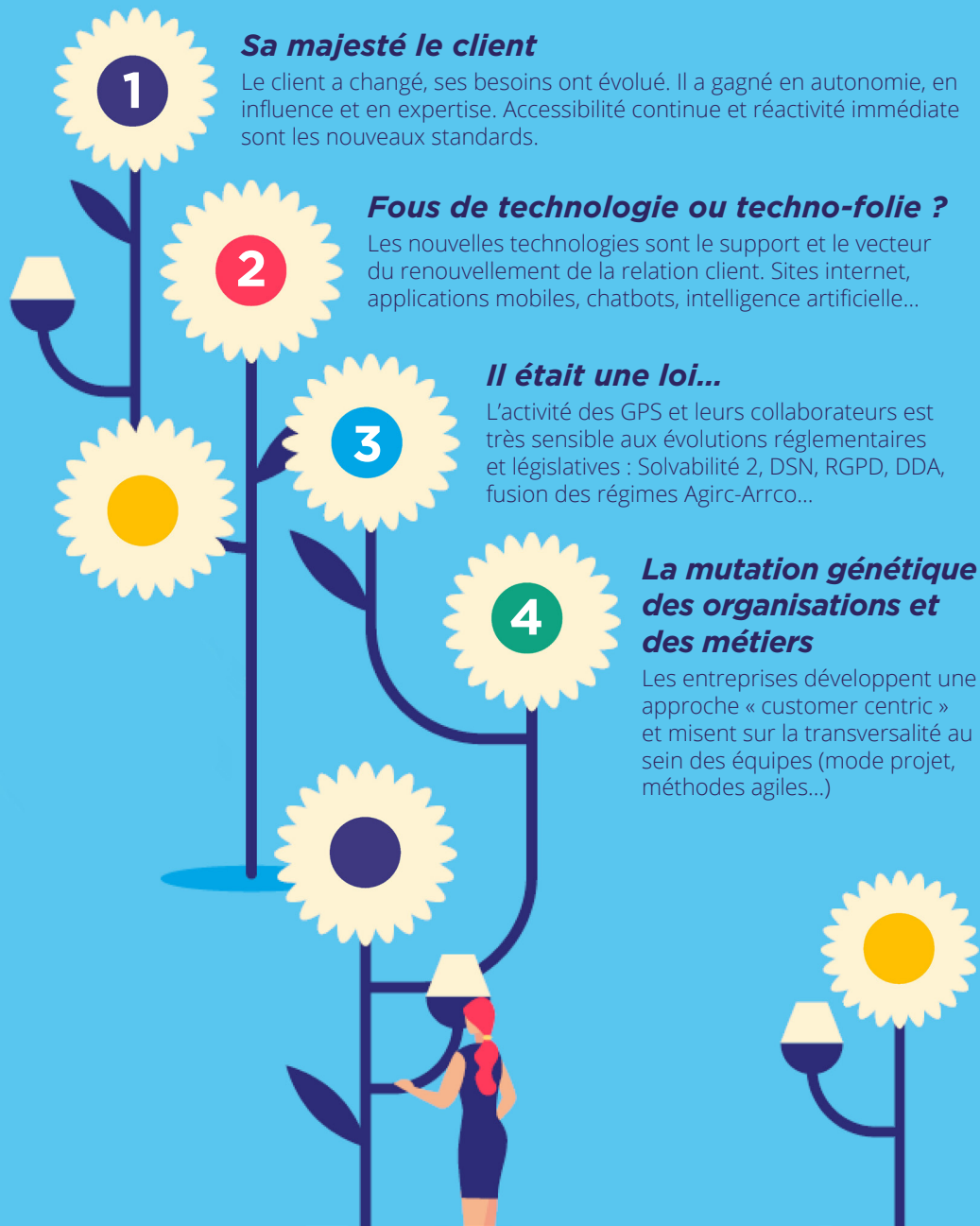
## ***Il était une loi...***

L'activité des GPS et leurs collaborateurs est très sensible aux évolutions réglementaires et législatives : Solvabilité 2, DSN, RGPD, DDA, fusion des régimes Agirc-Arrco...

4

## ***La mutation génétique des organisations et des métiers***

Les entreprises développent une approche « customer centric » et misent sur la transversalité au sein des équipes (mode projet, méthodes agiles...)



# IL ÉTAIT UNE FOIS DES MÉTIERES ÉMERGENTS...

## CONTE DE FÉE OU RÉALITÉ ?



L'usage des termes « métiers émergents » ou « nouveaux métiers » pose la **question du seuil** à partir duquel une transformation de métier devient réellement un « nouveau métier ».

Les acteurs de la Retraite Complémentaire et de la Prévoyance n'identifient pas précisément de « nouveaux métiers » mais notent **l'émergence de nouveaux intitulés de postes, et une évolution significative des activités** de certains métiers.

### *Une floraison d'intitulés liée à la révolution digitale*

**1** Principalement liés au stockage, à l'analyse et à la protection des **données**, à la conception et à la gestion des **interfaces numériques avec les clients**, ils ne concernent aujourd'hui que des effectifs très limités au sein de la branche RCP.

**2** Il faut également noter qu'ils ne relèvent pas de création ex nihilo, mais qu'ils s'inscrivent bien dans le **prolongement de métiers traditionnels**.

**3** Il est d'ailleurs possible de considérer que **ces métiers sont augmentés** par de nouvelles exigences réglementaires, face auxquelles les collaborateurs de la branche RCP doivent adapter et développer leurs compétences.

### *Indéfinissables ?*

Les analyses des métiers émergents, nouveaux ou en voie de disparition peinent à définir avec précision les termes employés. Ainsi, **les critères sur lesquels s'appuient la « nouveauté » sont rarement explicités.**

Pour **l'APEC**, les métiers dits nouveaux ou en développement sont des « *métiers créés en réponse au besoin d'adaptation des entreprises à un environnement changeant. Ce sont des métiers qui sont arrivés à maturité et dont la reconnaissance semble préfigurer l'inscription dans le paysage des métiers établis* ».

Pour **l'Observatoire de la Banque** : « *est considéré comme nouveau un métier dont a minima 50 % des activités ne sont pas citées dans les référentiels d'emploi existants* ».

# LA RUÉE VERS LES TERRES FERTILES

La montée du **big data**, la **digitalisation du parcours client** et **l'influence des réseaux sociaux** nécessitent la création de métiers adaptés. Si **la protection et l'analyse des données** sont considérés comme stratégique, **la qualité de la relation** client s'impose pour les GPS comme « le nerf de la guerre ».

## La data, une réserve naturelle d'emploi ?

### LA PROTECTION DES DONNÉES

#### Enjeux :

- Renforcement de la réglementation en matière de protection des données
- Risques liés aux cyberattaques
- Développement du self-care

#### Métier :

#### Data Protection Officer (DPO) :

une nouvelle fonction directement liée au RGPD et généralement occupée par des profils hybrides, disposant d'une expérience en droit et en protection de données.



#### RSSI :

experts en informatique et en cybersécurité, ces professionnels - à la pointe des technologies existantes, en veille permanente - garantissent la sécurité, la disponibilité et l'intégrité du système d'information et des données.



### L'ANALYSE DES DONNÉES

#### Enjeux :

- Lutte contre la fraude
- Exploitation de nouvelles opportunités commerciales
- Amélioration de la relation client

#### Métier :

#### Data Scientist :

un expert de la gestion et de l'analyse de données massives, provenant de sources diversifiées et pas toujours structurées.

Il est amené à travailler avec l'ensemble des directions des GPS, notamment avec le marketing et les équipes commerciales, pour la partie prévoyance.



## Développement durable des métiers de la relation client

### Enjeux :

- Les activités de retraite complémentaire et d'assurance de personnes sont **de plus en plus régulées et concurrentielles**
- La digitalisation, le self-care et l'automatisation imposent aux acteurs des réflexions permanentes pour se démarquer, se différencier des concurrents
- Les GPS doivent maîtriser leur **e-réputation** et développer leur **marque employeur** grâce au le développement du digital et des réseaux sociaux où collaborateurs et futurs retraités deviennent des relais, négatifs ou positifs

### Métier :



#### User Experience (UX) Designer et User Interface (UI) Designer :

techniciens, programmeurs, dotés d'un sens esthétique et de capacités de collaboration avec les services marketing notamment, ces professionnels sont des acteurs clés des stratégies de démarcation des GPS.

### Métier :



#### Community Manager :

ces ambassadeurs des marques et des produits, experts des réseaux sociaux, se développent au sein des GPS. Cette fonction peut également concerner des « clients internes » aux GPS, lorsqu'elle est animée autour de sujets propres aux organisations (projets, évolutions réglementaires, formation professionnelle...).



### Ce qu'il faut retenir

**OUI**, les métiers émergents repérés au sein de la branche sont limités en nombre.

**MAIS**, une partie d'entre eux sera accessible aux collaborateurs déjà en poste au sein des GPS, grâce à des actions de formation.

### ET DONC ?

Les principales mutations de l'emploi sont à rechercher dans leur hybridation et non dans la création ex-nihilo

# MÉTIERS HYBRIDÉS, DES RÉALITÉS DÉBRIDÉES

Rapprochement de métiers, nécessité d'une plus grande transversalité des équipes, nouvelles compétences liées au digital et à la relation client... L'ensemble des évolutions traversant la Retraite Complémentaire et la Prévoyance fait bouger les lignes et les attentes par rapport aux métiers de notre branche professionnelle.

Les métiers de demain ne sont peut-être pas ceux que nous croyons, ils sortent rarement du chapeau des experts : et si les métiers traversaient schématiquement trois phénomènes distincts mais non-exclusifs, qui « s'alimentent » les uns les autres ?

## PHÉNOMÈNE 1

### Rapprochement des métiers

Rassemblant tâches et compétences communes. Ce phénomène correspond à un re-positionnement simultané de deux métiers.

#### POURQUOI ?

L'automatisation des tâches et l'évolution des outils de gestion et de communication poussent les entreprises à repenser leur organisation et les champs d'intervention de différents métiers.

## PHÉNOMÈNE 2

### Métiers augmentés

Ajout de nouvelles compétences « hors du cœur de métier ».

#### POURQUOI ?

La refonte des systèmes d'information, l'introduction de nouveaux outils de gestion, ou la digitalisation de la relation client ont modifié en profondeur le contenu et les pratiques professionnelles associées et ainsi enrichi de nombreux métiers.

## PHÉNOMÈNE 3

### Acculturation

Développement de la transversalité et des collaborations itératives entre plusieurs métiers.

#### POURQUOI ?

Face à la montée des modes d'organisation plus « horizontaux » et des exigences de réactivité d'une clientèle habituée à l'instantanéité, les collaborateurs des GPS sont de plus en plus souvent amenés à travailler avec d'autres salariés possédant des expertises différentes des leurs.

### INTENSITÉ DE LA TRANSFORMATION

Majeur

Important

Modéré

Il est important de noter que **ces 3 phénomènes ne sont pas mutuellement exclusifs**, et qu'un métier peut être traversé par plusieurs de ces phénomènes.



# AU SEIN DE LA BRANCHE ?

## La triple transformation des métiers Conseiller Clients & Conseillers Gestion

### Le renforcement du partage des activités :

La segmentation traditionnelle entre ces deux métiers se réduit parce que l'un et l'autre interviennent de manière grandissante à la fois sur la relation client et sur la gestion de dossiers.

### L'automatisation et l'IA « augmentent » les métiers :

Les gestionnaires devraient être amenés à intervenir pour la résolution d'anomalies suite aux traitements informatiques et pour des actes de gestion plus complexes.

Les conseillers clients se recentreront sur des questions plus complexes favorisant leur expertise et une technicité plus forte.

### La culture commune du client - le fil rouge de l'acculturation :

L'essor d'une culture commune orientée client suppose une connaissance réciproque du champ d'intervention et des contraintes rencontrées : délais de traitement d'une demande, charge de travail...

## La comptabilité qui valait trois milliards !

### Le métier de comptable augmenté par les ERP :

La mise en place d'ERP et de logiciels de plus en plus performants ont automatisé de nombreuses tâches, le métier se repositionne sur des activités de contrôle : identification et résolution d'anomalies, mise en perspective des résultats... Pour cela, il doit s'enrichir de compétences complémentaires en informatique pour compléter sa palette d'expertise (comptabilité, fiscalité...).

### Un métier évoluant vers le conseil et l'analyse :

Demain, le comptable devra mettre en avant la dimension relationnelle de son activité en développant certaines soft-skills : capacité à vulgariser son propos, créativité, pensée critique et communication.

## La symbiose entre le marketing, le juridique & l'actuariat

Coopération itérative et indispensable entre ces trois directions. Elles interviennent ensemble sur des actions essentielles aux GPS notamment sur la partie assurantielle.

### Créer l'offre de produits...

Le processus de conception réunit ces trois professionnels pour développer des offres rentables, conformes et attractives pour les clients. Ils travaillent en mode projet et disposent d'une connaissance partagée des activités et contraintes respectives ainsi qu'une conscience partagée des objectifs et des intérêts communs.

### ... Et la mettre en conformité !

Les services juridiques sont au cœur des démarches, mais la forte technicité des évolutions réglementaires suppose que les professionnels du marketing et de l'actuariat maîtrisent un socle commun de connaissances de base.

# CONSEILS POUR UNE CROISSANCE HARMONIEUSE DES COMPÉTENCES

## *Les parcours professionnels, des trajectoires plus sûres !*

Faciliter l'accès à des **certifications complètes** : les salariés pourront y accéder progressivement, étape par étape, bloc par bloc.

Identifier un **socle de compétences communes** et proposer les moyens de les certifier présenterait des atouts pour les employeurs comme les salariés.

### 1 Côté employeur

Une GPEC plus agile, assise sur la gestion d'un **portefeuille de compétences** plutôt que de métiers et d'activités, facilite l'identification de passerelles entre les métiers.



### 2 Côté collaborateur

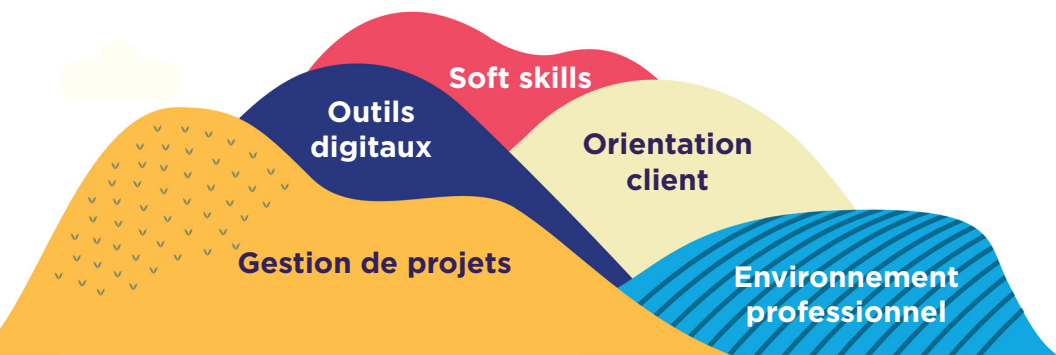
La possibilité d'attester de la maîtrise de compétences constitue un puissant outil au service des mobilités professionnelles comme de la branche et de la sécurisation de la trajectoire des individus.

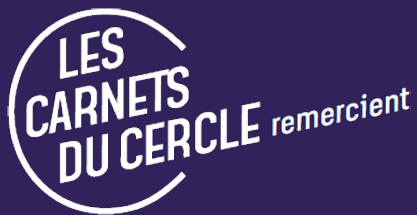
### 3 Et si on allait plus loin ?

Des réflexions pourraient être engagées avec des secteurs connexes comme ceux de la Mutualité ou du Régime Général, pour identifier des compétences communes et interprofessionnelles, notamment sur les métiers transversaux. Cela permettrait d'envisager les parcours professionnels à une échelle plus large.

## *Un terreau commun de compétences*

Sans frontières ! Le triple phénomène de fusion - acculturation - augmentation fait émerger des compétences transverses à tous les métiers de la branche, dont la maîtrise sera nécessaire à l'ensemble des collaborateurs.





## **PARTICIPANTS ATELIERS :**

AG2R LA MONDIALE – Philippe DE VAUGIRAUD

AGRICA – Juliette POUMES-LAURET

APICIL – Clémentine BOUQUET

APICIL – Sofiène CHAABANI

APICIL – Marine DESGRIPPES

APICIL – Christine DOLLE-DELMOTTE

APICIL – Mireille FASSLER

APICIL – Sybille VACHETTE

B2V – Pascale CANTECOR

KLESIA – Hélène TERRIEN-THOMAS

MALAKOFF MEDERIC HUMANIS – Anne-Sophie  
DE FARCY

MALAKOFF MEDERIC HUMANIS – Rose-Marthe  
FRANCIETTA

## **EXPERTS DE SECTEURS CONNEXES :**

OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE LA BANQUE –  
Béatrice LAYAN

OBSERVATOIRE DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE  
L'ASSURANCE – Norbert GIRARD

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI ET DES MÉTIERS EN  
MUTUALITÉ – Amandine LEVIEL

CNAF – Valéry TAN

UCANSS – Carole BONVALOT

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI – Céline  
GRUFFAT

## **PARTICIPANTS ENTRETIENS :**

APICIL – Julie AVRIL

APICIL – Pierre BELIN

APICIL – Jérémy DOLLET

APICIL – Virginie HARS-ROUCHOUSE

APICIL – Dominique PISTRE

APICIL – Didier RAMEAU

APICIL – Jean-Bernard RAYMOND

APICIL – Frank VINCENS

CTIP – Céline GROSSY

CTIP – Jean-Paul LACAM

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Stanislas  
BOURBON

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Philippe DAMASO

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Benoît EYMERY

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Stéphanie  
FOURNIER

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Catherine HENRY

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Mikael  
LOUADOUDI

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Vincent PETITPAS

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Dominique  
ROVERA-DEROCHE

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Anne  
SAINT-LAURENT

FEDERATION AGIRC-ARRCO – Fatima ZOUAKI

IRCEM – Bastien BAUDRILLARD

IRCEM – Sabrina DE CESARE

IRCEM – Julien DEHONGHE

IRCEM – Valérie DELENEUVILLE

IRCEM – Elodie MEGRET

IRCEM – Frédéric SANNIER

IRCEM – Sylvie TORRES

KLESIA – Laure CARROT

KLESIA – Rémi LAUTRAITE

MALAKOFF MEDERIC HUMANIS – Yves MOULIN

MALAKOFF MEDERIC HUMANIS – Florence  
VALVERDE

LE CERCLE  
DE  
L'OBS  
ERVATOIRE