



## Synthèse

# Baromètre prospectif 2009

## **Industrialisation et culture du service**

### **L'impact des technologies sur les métiers-cœurs de l'assurance**

Depuis quelques années déjà, l'assurance vit une véritable révolution...

Partant d'un positionnement historiquement axé sur la technique juridique, elle place désormais le client et la qualité de service au cœur de sa stratégie.

Cette évolution, permise notamment par l'arrivée de nouvelles technologies, a des conséquences directes sur les métiers-cœurs. Au-delà de l'automatisation de l'activité et de la rationalisation des organisations, nous posons l'hypothèse qu'un enjeu principal portera sur une mutation culturelle.

Passer d'une culture technique à une culture du service entraîne nécessairement des pertes de repères dans le rapport au travail, ou à l'entreprise, et dans les représentations liées – précisément – aux savoirs techniques.

Aussi cette transition impacte-t-elle directement les identités professionnelles pour passer d'une structuration par les métiers à une approche plus actuelle par les compétences.

Dans un contexte d'industrialisation de l'assurance, l'analyse en termes de compétences oblige à construire de nouvelles modalités de reconnaissance, de nouvelles logiques de mobilité, de nouveaux modes de management... Car l'organisation, tout en répondant à la nécessaire maîtrise des coûts, doit aussi soutenir la motivation des équipes comme ressource principale de la qualité.

Préserver une capacité d'autonomie des acteurs permet ainsi une réponse optimale aux besoins du client d'aujourd'hui, dont les attentes sont diverses et multiples.

#### **Industrialisation et culture du service...**

Simplifier, automatiser, transférer... les enjeux de distribution et de gestion sont tout aussi nombreux que pressant pour les entreprises d'assurances. Confrontées, mais comme d'autres, aux exigences économiques actuelles et à une concurrence sans précédent, il leur faut trouver les moyens de rationaliser et d'harmoniser leur *business model*.

Dans une déclinaison des moyens mis en œuvre, et sans viser un listage exhaustif, la gestion électronique des documents, la restructuration des systèmes d'information, la téléphonie mobile, le couplage entre reconnaissance vocale et intelligence artificielle, les web-conférences... sont autant de technologies, déployées au carrefour des attentes de l'entreprise et de ses clients, qui viennent télescoper le quotidien des salariés.

De même, avec le vieillissement de la population, de nouveaux besoins d'assurances apparaissent avec, en parallèle, une évolution notable des modes de consommation. Là encore, être en permanence disponible, favoriser la facilité et la rapidité d'accès à l'information figurent parmi les enjeux de premier ordre.

Aussi, les entreprises du secteur poursuivent-elles leur logique d'industrialisation en exploitant l'ensemble des technologies utilement disponibles. Et bien que l'état d'avancement des unes et des autres soit différent, en particulier selon leur taille ou leur implantation nationale ou internationale, il s'en est suivi des modifications en profondeur dans les organisations et l'agencement des activités traditionnelles, soit sur les métiers et les profils de compétences.

En particulier, les plates-formes se sont considérablement développées, au point d'être aujourd'hui devenues des standards d'organisation que l'on cherche à généraliser sur l'ensemble de l'entreprise. Pour nombre d'entreprises engagées dans la refonte de leurs processus, elles considèrent de plus en plus des modes de gestion collaboratifs. Mais de fait, perdre la "propriété" exclusive de son dossier ou client, désormais géré à plusieurs, vient bousculer les habitudes et contenus de travail. Fondamentalement, les représentations culturelles liées aux métiers traditionnels sont revisitées.

Dans ce contexte, les entreprises mettent en œuvre des stratégies différentes, oscillant entre spécialisation et polyvalence, mais avec un mouvement de fond commun qui fixe une tendance lourde au plan

sociologique : passer d'une culture technique à une culture du service, c'est-à-dire industrialiser les *process* pour rentabiliser et développer une relation de service personnalisée. C'est, en sorte, un défi paradoxal dans lequel les entreprises se sont engagées, avec pour principal axe de réussite et élément de différenciation, la qualité de service. Car la simple duplication des recettes héritées du secteur secondaire marque ses limites.... En fait, c'est un nouveau modèle économique que la profession cherche à inventer pour faire face aux particularismes de l'Assurance.

### ... un enjeu pour la prospective RH

En matière de gestion des ressources humaines, plusieurs pistes semblent pouvoir être explorées qui sont directement liées à ce changement de paradigme.

Ainsi, si nous faisons le constat d'une plus grande complexité dans la gestion des compétences, nous soulignons également que le processus d'industrialisation, après la première phase de développement des outils et de l'organisation, a globalement un effet d'enrichissement et d'élévation du niveau de compétences des salariés. En particulier, les compétences relationnelles, la dimension de conseil et l'aspect commercial sont désormais plus fortement sollicités.

Nous avons également relevé à quel point le processus d'industrialisation a un impact direct et conséquent sur les rôles et compétences des managers, bien au-delà du cadre de leur métier technique. Œuvrant dans un espace désormais multidimensionnel, ils ont à articuler plusieurs logiques : verticales, horizontales, transversales, qui requièrent toutes un niveau de professionnalisme élevé. Il s'ensuit l'émergence de plusieurs profils, allant du top management au manager de proximité en passant par l'encadrement d'équipes et le rôle d'expert.

La dimension managériale est devenue plus que jamais essentielle dans la logique globale de l'entreprise. L'analyse des compétences attenantes, et l'accompagnement des cadres sont aujourd'hui une préoccupation majeure des entreprises, que l'Observatoire s'attachera à prendre en compte par le biais d'une étude spécifique au cours de l'année 2010.

Quant aux logiques de gestion et d'expertise, qui oscillent entre spécialisation et polyvalence, elles méritent une attention particulière au plan RH, s'agissant de fluidifier au maximum les passerelles possibles entre postes, activités, emplois, métiers... A l'heure actuelle, elles pourraient paraître réduites, en raison d'une différence de niveau importante en termes de compétences. Néanmoins, plusieurs éléments pourraient faire évoluer positivement cette question : l'entrée dans la profession désormais à Bac+2 élève globalement le niveau et concerne des salariés qui ont, du fait de la possession d'un tel diplôme, des aspirations d'évolution professionnelle. Enfin, les dispositifs proposés par les accords GPEC, l'entretien professionnel, la formation, la VAE... sont autant d'outils à exploiter pour aller dans ce sens.

Entre spécialisation et transversalité, entre porosité des métiers (notamment gestionnaires et commerciaux) et élargissement des champs de compétence, la culture d'entreprise apparaît comme un facteur identitaire fort et fédérateur. Dans ce contexte d'instauration de nouvelles modalités de reconnaissance, la gestion de la mobilité et des carrières sera probablement l'un des grands défis des prochaines années pour les DRH. Ils auront en effet à jongler avec ces multiples articulations possibles, entre métiers et compétences, pour favoriser une approche novatrice des logiques de carrière et de sécurisation des parcours professionnels.

Dans ce sens, la GPEC apporte sa contribution, dépassant même le cadre circonscrit de la gestion des ressources humaines, car elle s'appuie sur ce qui fait sens en amont : les mutations de l'environnement professionnel, des produits, des marchés, des concurrents, des technologies...

Mais elle prend aussi en compte l'impact de l'ensemble de ces mutations sur les différentes activités et familles de métiers, par des scénarios alternatifs en matière d'organisation et de développement des compétences.

Enfin, l'articulation conceptuelle et pratique, entre observatoire de branche et observatoires d'entreprises découlant des accords de branche, s'avère plus que jamais complémentaire pour la construction des multiples réponses RH à proposer.

-----

**La version intégrale du Baromètre prospectif 2009 est disponible sur simple demande auprès de l'Observatoire (tél : 01 53 21 51 20), ou téléchargeable à partir de son site internet : [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)**